



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان:

دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد اتخاذ القرارات
دراسة حالة ALFA PIPE غرداية للفترة 2016-
2018

تحت إشراف:
-أ.د. عبد الحميد بوخاري

من إعداد الطالبتين:
- حورية صعالة
- مريم أولاد سعيد

تم مناقشة المذكرة من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيس	جامعة غرداية	أستاذ	عجيلة محمد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	بوخاري عبد الحميد
ممتحن	جامعة غرداية	أستاذ محاضر-ب-	بن جواد مسعود

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قُلْ أَعُوذُ بِرَبِّ الْفَلَقِ

مِنْ شَرِّ مَا خَلَقَ ۝ وَمِنْ شَرِّ غَاسِقٍ إِذَا وَقَبَ ۝

وَمِنْ شَرِّ النَّفَّاثَاتِ فِي الْعُقَدِ ۝

وَمِنْ شَرِّ حَاسِدٍ إِذَا حَسَدَ ۝



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان:

دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد اتخاذ القرارات
دراسة حالة ALFA PIPE غرداية للفترة 2016-
2018

تحت إشراف:
-أ.د. عبد الحميد بوخاري

من إعداد الطالبتين:
- حورية صعالة
- مريم أولاد سعيد

تم مناقشة المذكرة من طرف اللجنة المكونة من السادة الأساتذة:

الصفة	الجامعة	الرتبة العلمية	الإسم واللقب
رئيس	جامعة غرداية	أستاذ	عجيلة محمد
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	بوخاري عبد الحميد
ممتحن	جامعة غرداية	أستاذ محاضر-ب-	بن جواد مسعود

السنة الجامعية: 2022/2023

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة على صاحب الشفاعة سيدنا محمد النبي الكريم و

على آله وصحبه الميامين ومن تبعه باحسان الى يوم الدين

اهدي هذا العمل الى من وضع الله عز وجل الجنة

تحت اقدامها والتي قرها الله في كتابه

لى من أفضلها على نفسي و لم لا فلقد ضحت من أجلي و

لم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام

إلى التي بعثت في نفسي الصبر والتفاؤل والأمل للمضي

قدما في تحقيق أحلامي أمي الغالية

مريم

الإهداء

سجادي التي كانت تشهد على دموعي في الليالي الذجي
العسيرة واليوم رجعت لها ودموع الفرح تسابق تناهيد صدري
المسرور الحمد لله ان وصلت لي هذه مرحلة التي كانت هدف بالنسبة لي
بكل فخر وجد بين ثنايا قلبي أهدي تخرجي وثمره جهدي الى من كان
لي مصدر الدعم والعطاء لذي علمني اخلاق قبل حروف وعلمي القيم
قبل الرياضيات وعلمي أدب الحديث قبل كلام وكانت دعوته رفيقة لي طول
هذه مرحلة إلى ولدي الغالي والى من كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه مرحلة
التي علمتني معنى صبر شكرا مساعدتي بفضلها مساعدتها لي وكلامك رائع
الذي جعلني اتمسك بجبل امل ونجاح اليك أمي حبيبي
الى كل من اخاوتي واخوتي كان سند كل هذا بفضل الله تعالى وعائلي
واهدي هذا العمل الى كل اصدقاء ولا انسى صديقتي "خن مسعودة".

حورية

شكر و عرفان

الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره اللهم صلي وسلم على رسولنا
محمد صلى الله عليه وسلم بفضل الله عز وجل واحمده توفيقه لنا
في إنجاز هذا العمل اتوجه بشكر تناسق الكلمات وتتزاحم العبارات
المنظيم عقد الشكر الذي لا يستحقه إلا انت إليك يا من كان له قدم
السبق في ركب العلم و التعليم اليك يا من ذبلت ولم تنتظر العطاء
إليك أهدي عبارات الشكر و التقدير إلى استاذي "بوخاري عبد الحميد"
واشكر كل استاذ باسمه في كلية علوم إقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
واشكر استاذ "نعاس صالح الدين" الذي قدم لنا مساعدة واشكر مؤسسة
الاناييب لولاية غرداية التي لم تبخل علينا بمعلومات.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مراقبة تسيير وأدوات مراقبة التسيير وما مدى علاقتها بإتخاذ القرار، وبغرض الإجابة عن إشكالية الدراسة التي تنص على " إلى أي مدى تساهم أدوات مراقبة التسيير في إتخاذ القرارات المناسبة والسليمة في مؤسسة ALFAPIPE لولاية غرداية" ، ومن اجل الإجابة على هذه الإشكالية قمنا بالاعتماد على منهج الوصفي بإستعمال أداة تحليل وثائق مؤسسة صناعة الأنابيب الحزونية ALFAPIPE بغرداية، حيث قمنا بتطبيق الأدوات المتمثلة في لوحة القيادة، موازنة التقديرية، تحليل مالي لقياس أداء المؤسسة محل الدراسة من خلال إستعمال قوائم وتمثلة في الميزانية والموازنة التقديرية ولوحة القيادة للفترة 2016-2018، وخلصت دراستنا الى مجموعة من النتائج من أهمها:

- تعتبر لوحة قيادة في مؤسسة ذات أهمية كبيرة في تسهيل اتخاذ القرارات وعلى هذه أهمية تطرقنا لوحة قيادة مبيعات ولإنتاج ورقم الأعمال؛
- تعتبر الموازنة التقديرية أداة أساسية في المؤسسة والتي تساعد في تحقيق أهداف مستقبلية بحيث قمنا بالدراسة التحليلية للموازنة التقديرية للمبيعات؛
- يعتبر التحليل المالي وسيلة فعالة وأداة إتخاذ القرارات، أنه يساعد المسير المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة والكشف عن سياستها والظروف التي تمر بها، حيث قمنا بإعداد دراسة تحليلية للوضعية المالية للمؤسسة.

وقمنا بتقديم جملة من توصيات أهمها:

- ✓ استخدام مصلحة خاصة لإعداد الموازنات التقديرية مع الاعتماد على الأساليب الكمية في اعدادها؛
- ✓ إشراك العمال في تحديد الأهداف ونشر لوحات القيادة للعمال من أجل تحفيزهم.

الكلمات المفتاحية: أدوات مراقبة تسيير، إتخاذ القرار، لوحة قيادة، تحليل مالي، موازنة تقديرية.

Résumé:

L'objectif de cette étude c'est d'examiner la gestion et les outils de contrôle et sa relation avec la prise de décision. À fin qu'on peut répondre à la problématique de l'étude : Dans quelle mesure la maîtrise des outils de gestion contribue-t-elle à la prise de décision dans la société d'ALFA PIPE de la wilaya de Ghardaïa, Pour trouver des réponses à cette problématique on a basé sur la méthode de description à l'aide d'un outil d'analyse de document de société de l'industrie de tuyaux en spirale ALFA PIPE Ghardaïa ,Nous avons mise en place les outils représentés dans le tableau de bord, budget prévisionnel, analyse financière pour mesurer la performance de la société à travers l'utilisation des listes du periode 2016 jusqu'au 2018, Notre étude a conclu un certain nombre de résultat on cite les plus importants :

- ✓ Le tableau de bord a une grande importance pour la prise de décision;
- ✓ Le budget prévisionnel est un élément essentiel il permet de réaliser des objectifs (on a analyser le budget prévisionnel des ventes);
- ✓ L'analyse financière est un moyen effectif de la prise de décision il aide la gestion financière à faire un diagnostic de la situation financière de la société (on a analyser la situation financière de société).

Suite de cette étude on a formulé un ensemble de recommandations :

- ✓ Priciser un service spécial pour le budget prévisionnel à l'aide des méthodes quantitatives.
- ✓ Engager les travailleurs pour fixer les objectifs et publier les tableaux de

Mots clés: les outils de contrôle de gestion, prendre de décision, tableau de bord, analyse financière, le budget prévisionnel.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
I	الإهداء
II	شكر والعرفان
IV	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XI	قائمة المختصرات والرموز
XI	قائمة الملاحق
أ-ت	المقدمة
05	المفاهيم والدراسات السابقة لمراقبة التسيير واتخاذ القرار
06	تمهيد
07	مدخل لمراقبة التسيير
07	تعريف مراقبة التسيير وأهدافها.
19	أدوات مراقبة التسيير
19	أهمية مراقبة التسيير
23	علاقة مراقبة التسيير واتخاذ القرار
23	مفهوم القرار واتخاذ القرار
25	مراحل وأهمية اتخاذ القرار
27	علاقة أدوات مراقبة التسيير واتخاذ القرار
30	الدراسات السابقة
30	دراسات باللغة العربية
37	دراسات باللغة الأجنبية
41	التعليق حول الدراسات السابقة
44	خلاصة الفصل

45	دراسة حالة لدى مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية	الفصل الثاني
46	تمهيد	
47	تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية ALFA PIPE	المبحث الأول
47	التطور التاريخي للمؤسسة	المطلب الأول
48	التعريف بالمؤسسة ونشاطها	المطلب الثاني
50	تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة	المطلب الثالث
56	عرض أدوات الدراسة لمؤسسة الجزائرية لأنابيب ALFA PIPE	المبحث الثاني
56	تحليل مالي لدى مؤسسة الانابيب ALFAPIPE بغرداية	المطلب الأول
65	عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة الانابيب وحدة غرداية	المطلب الثاني
71	لوحة القيادة مؤسسة انابيب من 2016 الى 2018	المطلب الثالث
75	تحليل نتائج الدراسة	المبحث الثالث
75	تحليل نتائج التحليل المالي	المطلب الأول
78	تحليل نتائج الموازنة التقديرية	المطلب الثاني
79	تحليل نتائج التحليل لوحة القيادة	المطلب الثالث
81	خلاصة الفصل	
82	خاتمة العامة	
86	المراجع	
93	الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
08	مراحل مراقبة التسيير	I-1
30	يوضح دراسة العربية الأولى	3-I
31	يوضح دراسة العربية الثانية	4-I
32	يوضح دراسة العربية الثالثة	5-I
33	يوضح دراسة العربية الرابعة	6-I
34	يوضح دراسة العربية الخامسة	7-I
36	يوضح دراسة العربية السادسة	8-I
37	يوضح دراسة الأجنبية الأولى	9-I
38	يوضح دراسة الاجنبية الثانية	10-I
39	يوضح دراسة الأجنبية الثالثة	11-I
40	يوضح دراسة الأجنبية الرابعة	12-I
41	يوضح المقارنة بين دراستنا الحالية ودراسات السابقة	13-I
56	الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول لسنوات 2016-2017-2018	1-II
57	الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم لسنوات 2016-2017-2018	2-II
59	التحليل الأفقي للميزانية المالية المختصرة جانب الأصول لسنة 2017_2018 للمؤسسة	3-II
60	التحليل الأفقي للميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم لسنة 2017_2018 للمؤسسة	4-II
61	أنواع راس المال العامل لسنة 2016-2017-2018	5-II
62	حساب احتياج راس المال العامل	6-II
63	الخزينة الصافية للمؤسسة سنة 2016-2017-2018	7-II
63	نسبة الهيكل المالي للمؤسسة	8-II
64	حساب نسبة السيولة للمؤسسة	9-II
66	الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة المقدرة خلال سنوات 2016-2017-2018	10-II

67	الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة الفعلية خلال سنوات 2016-2018	11-II
68	انحراف مبيعات بالقيمة لسنة 2016	12-II
68	انحراف مبيعات لسنة 2017	13-II
69	انحراف مبيعات سنة 2018	14-II
69	جدول يضم نسب الإنجاز وعدم الإنجاز (الإنحرافات) للفترة 2018/2016	15-II
70	نسبة التطور للمبيعات	16-II
72	لوحة قيادة متابعة كمية الإنتاج بسنة 2016-2017-2018	17-II
73	لوحة القيادة لحجم المبيعات لسنة 2016-2017-2018	18-II
74	متابعة رقم الاعمال خلال سنوات 2016-2017-2018	19-II

قائمة الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
52	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	1-II
57	التمثيل البياني للأصول لسنة 2016-2018	2-II
58	التمثيل البياني للخصوم لسنة 2016-2018	3-II
62	تمثل بياني لإحتياج في راس المال العامل لسنوات ثلاث	4-II
64	منحنى بياني يمثل للهيكل المالي للمؤسسة لسنة 2016-2017-2018	5-II
65	منحنى بياني يمثل نسبة الهيكل المالي لسنة 2016-2017-2018	6-II
66	تمثيل بياني لمبيعات بالقيمة المقدرة خلال فترة 2016-2018	7-II
67	تمثيل بياني لمبيعات بالقيمة الفعلية خلال فترة 2016-2018	8-II
70	تمثيل بياني يمثل نسبة الانحرافات ونسبة إنجاز سنة 2016-2017-2018	9-II
71	منحنى بياني لنسبة التطور خلال ثلاث سنوات	10-II
72	منحنى بياني لنسبة الإنحرافات كمية إنتاج خلال سنوات ثلاث لدراسة	11-II
73	منحنى بياني لنسبة الإنحرافات المبيعات خلال سنوات ثلاث لدراسة	12-II
74	منحنى بياني يوضح فروقات رقم الاعمال خلال سنوات ثلاث لدراسة	13-II

قائمة المختصرات والرموز

المعنى	الإختصار
رأس المال العامل	FR
إحتياجات رأس المال	BFR
الخزينة الصافية	TN

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
94	الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2016	01
95	الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2016	02
96	جدول حساب النتائج لسنة 2016	03
97	الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2017	04
98	الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2017	05
99	جدول حساب النتائج لسنة 2017	06
100	الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2018	07
101	الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2018	08
102	جدول حساب النتائج لسنة 2018	09
103	الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية للفترة 2016-2017	10
104	الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة جانب الأصول لسنة 2018	11
105	إنحراف المبيعات بالقيمة	12
107	لوحة القيادة للإنتاج	13
109	لوحة القيادة للمبيعات	14
111	لوحة القيادة لرقم الأعمال	15

المقدمة

شهدت مراقبة التسيير العديد من التطورات منذ القديم في شتاء مجالاته فهي تعمل على مساعدة المسؤولين على ضرورة تسيير العوامل الأساسية للنجاح حسب الاتجاه المطلوب في الاستراتيجية، وتهدف إلى تحقيق المراقبة والمتابعة الدقيقة ومساعدة هؤلاء المسؤولين في التحكم بأدائهم التسييري، فمهمة مراقبة التسيير تعد مهمة داخلية بالمؤسسة تربط بين القمة والقاعدة، وتهدف إلى تحقيق كفاءة وفعالية ملائمة، ويقصد بالكفاءة من تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة والفعالية، وتحقيق هذه الأهداف بأقل موارد ممكنة، أما الملائمة فهي توافق طبيعة تلك الأهداف مع موارد المستخدمة لتحقيقها، فمن خلال أدوات مراقبة التسيير التقليدية والتي تم اكتشافها حديثا وتعد من الأدوات الحديثة الخاصة بمراقبة التسيير والتي تساعد في إتخاذ القرار الأمثل، حيث يتطلب وجود تخطيط مسبق يركز على الكثير من الأدوات والمعطيات الحالية والمستقبلية ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة والموازنة التقديرية والتحليل المالي التي تساعد على بناء احتمالات صحيحة وسليمة تساعد المسير في تشخيص المشاكل التي تعترضه في إتخاذ القرار الأنسب، والأدوات التي سوف نركز عليها من خلال دارستنا هذه في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFPIPE لولاية غرداية هي لوحة القيادة والموازنة التقديرية والتحليل مالي في إتخاذ القرار السليم.

الإشكالية:

نظرا الى أنا مراقبة التسيير واحد من بين أليات تحسين الأداء المؤسسة في أن المؤسسة تستخدم أدوات مراقبة التسيير العملية التسيير، ومما سبق يمكن صياغة الاشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم أدوات مراقبة التسيير في إتخاذ القارات المناسبة في مؤسسة ALFPIPE لولاية غرداية؟

أستئلة فرعية:

ولإجابة عن هذه الإشكالية المطروحة يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما علاقة ادوات مراقبة التسيير بإتخاذ القرار؟
- فيما تتمثل ادوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة؟
- هل لوحة القيادة دور في إتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة؟

فرضيات الدراسة:

لإجابة عن هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

❖ تساعد أدوات التسيير متخذ القرار في معرفة وتشخيص وضعية المؤسسة وبذلك يستطيع إتخاذ انسب قررا الذي يعود بالفائدة ومصصلحة المؤسسة.

❖ تتمثل أدوات مراقبة التسيير التي يتم استعمالها في مؤسسة الأنابيب ALFPIPE في التحليل المالي والموازنة التقديرية ولوحة القيادة.

مقدمة

❖ تعتبر لوحة القيادة من ادوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات أنية وتشغيلية تسمح للمؤسسة بمراقبة نشاطها حيث يعكس أداء المسؤول.

أسباب اختيار الموضوع:

مما سبق ولأسباب التالية ارتأينا اختيار موضوعنا هذا:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في معرفة مدى تطبيق مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية؛
- الإنتشار الواسع لمراقبة التسيير في مختلف المؤسسات؛
- إرتباط مراقبة التسيير مع تخصصنا الجامعي.

أسباب موضوعية:

- التعرف على وظيفة مراقبة التسيير ومحتواها إبراز أهميتها؛
- معرفة استخدامات مراقبة التسيير في المؤسسة والتقنيات والأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى مساهمة هذه الوظيفة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- لوقوف على اهم تطبيقات وظيفة مراقبة التسيير من خلال ابراز الأدوات المستخدمة فيها واهميتها سواء الأدوات التقليدية أو الحديثة واهمية كل اداة في المساهمة في تحسين الأداء المالي المؤسسة؛
- معرفة التطبيقات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وفعاليتها.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: مؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية ALFPIPE بغرداية.

الحدود الزمنية: القوائم المالية ووثائق الدراسة المتمثلة في الميزانية وموازنة التقديرية ولوحة القيادة لسنة 2018/2017/2016

منهجية الدراسة:

ولتحليل العلاقة بين متغيرات الإشكالية المطروحة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي كان حاضرا في معظم نقاط البحث، وفي الفصل التطبيقي تن استخدام أداة تحليل واثق من خلال عرض وتفسير وتحليل المعطيات والربط بينها لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج في الاخير.

ولقد تم الاعتماد في جمع المعلومات والبيانات المستعملة في الجانبين النظري والتطبيقي على عدة مصادر واستخدمت لذلك جملة من الادوات فقد تمت الاستعانة بالبحث المكتبي في تغطية الجوانب النظرية أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على الأدوات التالية: التقارير المالية والمحاسبية المحاسبة عامة وتحليل مالي.

أهمية الدراسة:

تعالج أهمية هذه الدراسة في أن:

- إعطاء نتائج واقعية يمكن على أساسها اتخاذ القرار؛
- توفير معلومات مصلحة مراقبة التسيير؛
- تعالج موضوع من أكثر المواضيع المهمة التي تساعد عملية إتخاذ القرار.

أهداف الدراسة:

تسعى من خلال هذا البحث الى تبين:

- إعداد تحليل مالي سواء من المنظور التقليدي او حديث مساهمة في تحسين ادوات مراقبة التسيير؛
- تحديد نقاط قوة وضعف بين الاسلوبين التقليدي والحديث؛

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية من اجل الجانب التطبيقي؛
- صعوبة الحصول على مراجع مناسب لإتماما الجانب النظري؛
- صعوبة القيام بتحليل لنتائج أدوات مراقبة التسيير بسبب جهلنا لهذه الأسباب.

هيكل الدراسة:

قمنا بتقسيم هذه الدراسة الى فصلين كالتالي:

الفصل الأول الخاص بالإطار النظري للموازنة التقديرية وإتخاذ القرارات الذي يضم بدوره ثلاث مباحث، حيث المبحث الاول بعنوان مدخل الى مراقبة التسيير، ويضم ثلاث مطالب متمثلة في: المطلب الأول تعريف مراقبة التسيير وأهدافها، المطلب الثاني أدوات مراقبة التسيير، المطلب الثالث أهمية مراقبة التسيير، والمبحث الثاني علاقة مراقبة التسيير باتخاذ القرارات، ضم المطلب الأول مفهوم القرار واتخاذ القرار، المطلب الثاني مراحل وأهمية إتخاذ القرار، المطلب الثالث علاقة أدوات مراقبة التسيير وإتخاذ القرار، أما المبحث الثالث خصص لدراسات السابقة العربية والأجنبية والفرق بين دراستنا والدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني الذي تناولنا فيه الدراسة التطبيقية لموضوعنا والذي كان تحت عنوان " دراسة حالة لدى مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية"، قمنا أيضا بتقسيمه الى ثلاث مباحث، المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الأنابيب بغرداية ALFA PIPE، يضم تعريف عام خاص بالمؤسسة محل الدراسة بإضافة إلى تشخيص البيئة الداخلة والخارجية للمؤسسة، اما المبحث الثاني: عرض أدوات الدراسة لدى مؤسسة الجزائرية، فقد قمنا فيه يلي دراستنا التطبيقية، فقد قمنا بعرض وتحليل أدوات مراقبة التسيير بالترتيب التالي، التحليل المالي، موازنة التقديرية، لوحة القيادة، ام المبحث الثالث فضم تحليل نتائج الدراسة الخاصة بأدوات المذكورة سابقا.

الفصل الأول:

المفاهيم والدراسات السابقة لمراقبة

التسيير واتخاذ القرار

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الاقتصادية نظرا لما يضيفه من مميزات خاصة وذلك من خلال قدرة هذا النظام على ترشيد قرارات المؤسسة وتوجيهها وكشف الانحرافات ومعرفة اسبابها واقتراح الحلول الممكنة من خلال عدة أدوات وتقنيات رياضية واحصائية ومحاسبية وتكنولوجية ... الخ، ويتم الاعتماد على هذه التطبيقات أيضا في عمليات اتخاذ القرار باعتبارها مقياس لفعالية النظام حيث كل قرار يحدد مصير المؤسسة .وعليه فإن مراقبة التسيير تظهر في المؤسسة كنظام فرعي يسمح بتنظيم عملية التغذية العكسية اللازمة، والمساعدة على اتخاذ القرار، ومن خلال هذا الفصل تم التطرق إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير.

المبحث الثاني: علاقة مراقبة التسيير واتخاذ القرار.

المبحث الثالث: دراسات سابقة.

المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير

لمراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال قدرة هذا النظام على التشريد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير وأهدافها.

أولاً: تعريفات مراقبة التسيير

التعريف الأول: بدأت التطورات الأولية في ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتزامنت مع كبر حجم وحدات الإنتاج وتنوعها، فأصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات، ووضع مراقبة على المنفذين، وإن كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850_1910 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فإن تطبيقها بدأ تدريجياً مع تطور احتياجات المؤسسة أين وجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير لتحسين أداء هذه الأخيرة.¹

التعريف الثاني: يعرف أنتوني antoony ودائرون dearden (مراقبة التسيير هي الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

فاعلية: بمعناها التقني: التطابق مع الأهداف (السيارة ذات فاعلية إذا كانت تسمح لي بلوغ المكان المحدد بالشروط المحددة).

فاعلية: (السيارة ذات فاعلية إذا كانت تستهلك أقل ما يمكن).²

التعريف الثالث: عرفت مراقبة التسيير على أنها مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين، بتجنيد كل طاقتهم من أجل تحقيق أهدافهم المسطرة والتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصبوى التي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيراً التأكد من تحقيق هذه الأهداف.³

التعريف الرابع: عرف Anthony. N.R سنة 1965 مراقبة التسيير بأنه المسار الذي يتأكد من خلاله المسؤولون أن الموارد قد تم الحصول عليها واستغلالها بفعالية وكفاءة بما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة. هذا التصور يجعل من

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في مؤسسة اقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص42.

² معراج هوارى، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان وطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 6

³ قنطاس عبلة، بوزليفة شهرة، لوحة القيادة كأداة فعالة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى دور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، 26 أكتوبر 2021، قسنطينة.

مراقبة التسيير مرتبط بمسار يسمح بالتأكد المنتظم بأن الأهداف سيتم تحقيقها من جهة، ومن جهة ثانية تبرز العناصر الثلاثة بالمكونة لنظام مراقبة التسيير المتمثلة في الموارد، الأهداف والنتائج.¹ من خلال ما سبق نستطيع تعريف مراقبة التسيير على أنها طريقة تسمح باتخاذ القرار قبل وأثناء وبعد النشاط، إذن هو نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة من خلاله تستطيع الإدارة المركزية تركيب وترجمة مجموع المعطيات لمختلف النشاطات والوظائف الموجودة بالمؤسسة.

ثانيا: أهداف مراقبة التسيير:

1. تحقيق الفعالية: والمتمثلة في التأكيد من تحقيق الأهداف المحددة
2. تحقيق الكفاءة: وهي التأكيد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المحددة
3. تحقيق الملائمة: وهي التأكيد من الأهداف المسطرة هي القصوى مقارنة بالوسائل المتوفرة.²

ويمكن تحديد المراحل التي مرت بها مراقبة التسيير إلى أربعة مراحل وهي كالتالي:

جدول رقم I-1: مراحل مراقبة التسيير

المراحل	السنوات	مميزات
المرحلة الأولى	1910 إلى غاية 1945	إذ كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا، على ترشيد عمليات الإنتاجية القاعدية
المرحلة الثانية	من سنة 1910 إلى غاية 1945	إذ كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا، على ترشيد عمليات الإنتاجية القاعدية
المرحلة الثالثة	تمتد من سنة 1975، إلى غاية سنة 1968	وارتكز الاهتمام فيها على البحث عن الأمثلة والمؤشرات المالية

¹ غزيباون علي، عليلي نادية، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، العدد 07، البويرة، الجزائر، 2019، ص42

² ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص26

المرحلة الرابعة

تمتد من سنة 1968 إلى غاية
سنة 1980

في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم
الاعتماد بالأبعاد المعتمدة لها

المصدر: بن أم هاني أيمن عبد الله، دور مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة مسيلة، 2021، ص8

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير

بالنظر إلى الأهمية التي يتمتع بها نظام مراقبة التسيير في إدارة المؤسسات الاقتصادية، كان لابد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة وهي تنقسم إلى قسمين أدوات تقليدية وأدوات حديثة.

أولاً: الأدوات التقليدية

1- نظام المعلومات:

التعريف الأول: ويعرف نظام المعلومات أيضا بأنه مجموعة من المسارات الرسمية لإدخال، معالجة، تخزين ونقل المعلومة، قائم على أساس أدوات تكنولوجية التي تقدم سند للمسارات المعاملاتية والقرارية وكذا لعمليات الاتصال المنبثقة من متعاملي المنظمات، الأفراد أو مجموعات الأفراد، داخل منظمة واحدة أو عدة منظمات.¹

التعريف الثاني: إن وجود شبكة لانتقال المعلومات داخل المؤسسة يعد ضرورة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ومن ثم إيصالها إلى المستعملين بنفس الشروط. وباعتبار أن دور مراقب التسيير هو دور استشاري فإن وجود شبكة لانتقال المعلومات بسرعة، وتكون هذه المعلومات ذات مصداقية.²

¹ رحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، فرع نقود ومالية، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2005، ص63

² بن أم هاني أيمن عبد الله، دور مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة مسيلة، 2021، ص8

2- المحاسبة العامة:

تعريف الأول: إن المحاسبة هي تقنية تتمثل في ملاحظة وتصنيف وتسجيل التدفقات المالية والحقيقية التي قامت بها المؤسسة خلال دورة محددة، ثم تلخيص هذه التدفقات في جداول خاصة مثل الميزانية وحساب النتيجة.¹

تعريف الثاني: تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام معلومات يعمل على تسجيل العمليات التي تحدث بين المؤسسة ومحيطها، من أجل تحديد وضعيتها وأدائها بشكل عام. كما تعمل على تزويد المساهمين والمتعاملين الخارجيين مع المؤسسة بالمعلومات الضرورية.²

3- المحاسبة التحليلية :

التعريف الأول: تعرف المحاسبة التحليلية على أنها الأداة التي تهتم بتحديد تكاليف نشاط المؤسسة الاقتصادية وتسعير منتجاتها، وتلعب دورا مهما في المؤسسة الاقتصادية، كما تقوم بتوفير البيانات اللازمة لتخطيط تكاليف العملية المستقبلية ورقابتها عن طريق مقارنة التكاليف الفعلية بالمخطط وبيان الانحرافات.³

التعريف الثاني: هي نظام معلومات داخلي بالدرجة الأولى يعتمد على تقنيات لجمع وفحص تكاليف المؤسسة من جهة وتحليل مكونات النتائج من جهة أخرى بشكل يساعد المسيرين باتخاذ القرارات اللازمة. فهي إذن أداة تسيير بحيث تسمح بالكشف على نقاط الضعف ونقاط القوة ومن ثم تحديد المسؤوليات، وأداة تساعد في اتخاذ القرار على أساس النتائج المحصل عليها من خلال الفحص والتحليل.⁴

4- التحليل المالي:

أ. تعريف تحليل المالي: ونعرف التحليل المالي بواسطة التعريفات التالية:

¹ عبد الرحمان عطرة، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي، دار النشر جيطلي، برج بوعريبيج، الجزائر، 2009، ص6

² بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع ادارة اعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2006، ص50

³ عميروش عريان، بوسبعين تسعديت، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 10، العدد03، البويرة، الجزائر، 2019، ص 147

⁴ رحمون هلال، مرجع سبق ذكره، ص116

- يعرف الباحث التحليل المالي بأنه عملية تحليل البيانات المالية المتوفرة في القوائم المالية للمنشأة لغرض التوصل إلى معلومات تفيد في معرفة وضع المنشأة في الماضي والحاضر والتنبؤ والتخطيط للمستقبل وإعداد الموازنات التخطيطية التي يتم الاستفادة منها بالرقابة وتقييم الأداء واتخاذ القرارات.¹
- التحليل المالي عبارة عن عملية منظمة وشاملة اعتمدت في الأساس على البيانات المالية المتاحة للمؤسسة لاستخراج مؤشرات مالية قابلة للفهم ومقارنتها فيما بينها او مع سنوات سابقة او مع المؤشر العام للصناعة بهدف تحديد الانحرافات وترشيد القرارات.²

ب. أنواع التحليل المالي: ان التحليل المالي يتمحور حول نوعين مهمين من التحليل وهما:³

- **التحليل المالي الرأسي:** هو تحويل القوائم المالية الى نسب مئوية قابلة للمقارنة لكل قائمة من القوائم المالية لكل فترة على حدا، بحيث يكون رقم رئيسي في كل قائمة يتم قسمة باقي عناصر القائمة عليه، وقد جرت العادة على أن يتم اعتماد رقم صافي المبيعات كرقم أساسي في قائمة الدخل، ومجموع الأصول كرقم أساسي في قائمة المركز المالي للمؤسسة محل التحليل، يساعد هذا التحليل على إيجاد نقاط القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر القوائم المالية، ولكن يعاب عليه انه لا يمكنه تقييم إنجازات المؤسسة في كل فترة على حدا.
- **التحليل المالي الأفقي:** يبين التحليل الأفقي على تحديد سنة أساس لعملية التحليل بحيث يتم مقارنة كل عنصر من عناصر القوائم المالية بالعنصر المقابل له في سنة الأساس واستخراج النسب المئوية بحيث تكون قابلة للمقارنة، ويتم من خلالها تحديد انحراف كل عنصر من عناصر القوائم المالية عن العنصر المقابل له في سنة الأساس سواء كانت انحرافات إيجابية او سلبية، وتحديد مدى نمو أو تراجع هذه العناصر، يساعد هذا التحليل على اكتشاف سلوك المؤسسة وتقييم إنجازاتها في كل فترة على حدا، ولكنه غير قادر على تحديد الوزن النسبي والأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر القوائم المالية، لذا فقد يهمل المحلل عناصر ذات وزن نسبي عالي ويركز اهتمامه على عناصر غير مهمة نسبياً.

¹ أحمد غازي طاهر، مدى استخدام أدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية، رسالة تدرج ضمن نيل شهادة

ماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص 9-10

² حسن سليمان محمد أبو عودة، مدى قدرة النسب المالية على تحسين نوعية المعلومات للشركات الخدمية المدرجة في

بورصة فلسطين، رسالة تدرج ضمن نيل درجة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، قسم غير منشور، كلية التجارة،

جامعة الإسلامية، غزة، 2017، ص 22

³ حسن سليمان محمد أبو عودة، مرجع سبق ذكره، ص 27

ت. طرق التنبؤ بالوضع المالي للمؤسسة بواسطة التحليل المالي:

بعد أن يقوم المحلل المالي بصياغة الميزانية وذلك بإجراء تعديلات على مختلف عناصر الأصول والخصوم، حيث يبدأ بالدراسة وتحليل الوضعية المالية للمؤسسة، بالاعتماد على مؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في:

- مفهوم رأس المال العامل FR: ينطلق المفهوم رأس المال العامل من أن الأموال الدائمة للمؤسسة (أموال خاصة + ديون طويلة الأجل) لا بد من أن تساوي على الأقل قيمة الاستثمارات الدائمة للمؤسسة بعد الاهتلاك بينما الديون لا تسدد في مدة قصيرة يجب أن تقابلها الأصول المتداول.¹
- رأس المال العامل الدائم: يعرف رأس المال العامل الدائم على أنه الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة الذي تزيد عن تمويلها للأصول الثابتة.²
- رأس المال العامل الخاص: يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين بمفردها للأصول الثابتة من دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثل في القروض طويلة الأجل
- رأس المال العامل الإجمالي: يسمى بحجم النشاط الاستغلالي وأن اتساع هذا النشاط قد ينتج عنه اتساع للنتيجة فتقاس بعض المؤسسات بما لديها من أصول متداولة، من مخزونات (قيم استغلال) وحقوق (قيم قابلة للتحقيق وقيم جاهزة).
- رأس المال العامل الأجنبي: هو قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة والمتمثلة في إجمالي الديون وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال ليا، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة.³

1. استخدام النسب المالية للتنبؤ بالوضع المالي للمؤسسة:

تعد النسب المالية هي أداة فعالة للتحليل المالي ويمكن تعريفها بأنها: دراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما يمثل البسط والآخر يمثل المقام أي دراسة العلاقة بين عنصر وعنصر آخر تكون ذات الدلالة التي تقدم معلومات تساعد على تقييم

¹ براهيم سليمان، دويدي ابراهيم، التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة

الماستر، تخصص مالية مؤسسة، قسم العلوم التجارية، جامعة ألكلي محند اولحاج، البويرة، 2015، ص 29

² إسماعيل سبتي، استخدام مؤشرات التسيير المالي والمحاسبي في ترشيد قرارات المؤسسة الإعلامية الرياضية، مجلة

حوليات جامعة الجزائر، العدد 4، الجزائر، 2021، ص 428

³ مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012، ص 38_39

وضع المنشأة (المؤسسة) واتخاذ القرارات الإدارية المناسبة حيث أن العنصرين لا بد وأن يكون من القوائم المالية، ومن أهم النسب المالية نذكر ما يلي: ¹

- نسب الهيكلية: تصف الوضعية المالية للمؤسسة في وقت معين، أي تفسر العالقة الموجودة بين عناصر الأصول وعناصر الخصوم وحسابها يعد تعبيراً عن أهمية كل عنصر من عناصر الميزانية.
- نسب السيولة: هي النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل باستعمال أصولها المتداولة.

ثانياً: الأدوات الحديثة

وتتمثل الأدوات الحديثة فيما يلي:

1- الموازنة التقديرية:

- **التعريف الأول:** هي عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب أو المتوسط. إن هذه الخطة توضع بعد قيام المؤسسة بدراسة كافة العوامل المحيطة بها ونقصد بذلك العوامل والظروف الخارجية. ²
- **التعريف الثاني:** الموازنة التقديرية وسيلة لتحقيق التوازن العيني والمالي والنقدي في الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة أو طويلة في المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة. ³

2- الموازنة التقديرية المبيعات:

أعتبر موازنة المبيعات حجر الزاوية في وضع الموازنة التشغيلية وهي تشتمل على المبيعات التقديرية لفترات الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، وتعتبر موازنة المبيعات هي أساس إعداد موازنة الإنتاج والمواد والمشتريات والأجور والمصروفات الصناعية ومصروفات البيع والتوزيع ويلاحظ أن النجاح في نظام الموازنات يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية ولذا عادة ما يطلق على موازنة المبيعات بالموازنة الأم. ⁴

¹ نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة تدرج ضمن نيل

شهادة دكتوراه، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015، ص 109

² خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، البليدة، الجزائر، طبعة

ثانية، 2010، ص 213

³ محمد عبد الفاتح صيرفي، إدارة البنك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 113

⁴ زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 61

أ- أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات:

إن إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات يدخل ضمن مسؤولية مدير المبيعات بمساعدة مندوبي البيع وقسم بحوث التسويق وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها في إعداد الموازنة التقديرية، وتقسم هذه الطرق إلى نوعين الأول الطريقة الكيفية أما الثانية فهي الطريقة الكمية وسنعرضها كالآتي:

➤ **الطريقة الكيفية:** هي عبارة عن مجموعة من الطرق الموضوعية البسيطة التي تحتاج إلى مهارات وخبرات عالية تركز بالدرجة الأولى على الحدس والتخمين، ومن المعتاد اعتماد المؤسسة على أكثر من طريقة في التنبؤ، وتضم الطرق التالية:¹

- **دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة:** دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير والمدى الطويل، ويعتمد الدارس على الإحصائيات والبيانات التي تنشرها البيئة المكلفة بالتخطيط، كما أن الخطة العامة للدولة تفيد في توضيح سياسة الاستثمار والادخار للدولة ومعرفة هذه المؤشرات يساعد على معرفة مدى تأثير مبيعات المؤسسة بها.

- **طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي البيع:** يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتجات المؤسسة بتقدير المبيعات لكل منتج حسب الزبائن ويعتمدون في ذلك على خبراتهم واتصالاتهم بالزبائن وتوفر لهم الإدارة أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمناطقهم لأجل مساعدتهم في عملية التنبؤ. فبعد إعدادهم لتقديراتهم يقدمونها إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم، والذي بدوره يقوم بدراستها وقيمتها استنادا إلى المبيعات الفعلية للمنطقة في السنوات الماضية والتوقعات المستقبلية.

- **اللجنة الاستشارية:** تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي تعدها مجموعة من الخبراء مسؤولين تنفيذيين، (اقتصاديين) وبعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة، وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في حاجة إليها.

➤ **طريقة دلفي:** تقوم هذه الطريقة على أساس ارسال استقصاءات إلى مجموعة من الخبراء، فيقوم كل خبير بالإجابة على الاستقصاءات تحت تصرف الخبراء بدون ذكر أسماء أصحابها وترسل إليهم استقصاءات للإجابة عليها وهكذا حتى التوصل إلى الاتفاق على مستوى معين من التقديرات.

¹ زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة،

➤ **الطريقة الكمية:** تعتبر النماذج الرياضية أدق أسلوب للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة، وذلك بشرط إعادة النظر في البيانات المستخدمة فيها على فترات دورية، وسنعرض هنا لأهم النماذج الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات، وهي تحليل السلاسل الزمنية باستخدام طريقة المربعات الصغرى، وكذلك تحليل الانحدار، إن هناك علاقة معينة تربط بين مبيعات منتج.¹

➤ مميزات الميزانية التقديرية:²

- اعتماد الميزانية على التقدير وليس مجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية. ارتباط الميزانية بفترة مستقبلية محددة (سنة أو أكثر)؛
- الميزانية التقديرية وسيلة لتحديد المسؤوليات في المؤسسة بحيث يلتزم الأطراف بتحقيق الأهداف المرسومة؛
- تعد الميزانية التقديرية أداة مهمة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء، كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة؛
- تعبر الميزانية التقديرية خطة شاملة مفصلة تقديرية لنشاط الشركة؛
- يتم إعداد الميزانية التقديرية بمشاركة كافة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها وذلك لأن مشاركة كافة المستويات الإدارية في إعداد الميزانية تؤدي إلى نجاحها؛
- الميزانية هي عبارة عن تنظيم للموارد البشرية والمادية واستخدامها لتحقيق الأهداف المرغوبة.

3- لوحة القيادة:

نعرف لوحة القيادة كما يلي:

التعريف الأول: عملية تعنى بتقييم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة سلفاً، واتخاذ القرارات التصحيحية بناء على نتيجة التقييم، وهي شديدة الارتباط بالتخطيط وتهمى التغذية العكسية اللازمة لتعديل الخطط من غير تأخير على ضوء النتائج المحققة.³

¹ زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 63

² بن رباله جهيدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015، ص 12

³ زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، مجلد 6، العدد 01، سطيف، 2021، ص 291.

التعريف الثاني: هي تشخيص دائم في المؤسسة يركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيًا أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معربة، يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات¹

أ- خصائص لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة حديثة لمراقبة التسيير في أغلب الأحيان تخص الأجل القصير، ونجدها تتميز بالخصائص التالية عموماً:²

- **الدورية:** وتعلق بديناميكية لوحة قيادة ومدة تحسين المعلومات التي تحويها عن نشاطها المسؤول ويمكن التمييز بين عدة أشكال، فيمكن أن تكون:

■ **يومية:** تخص فريق عمل يتابع نشاط اليد العاملة لديه بشكل يومي مثل: ساعات العمل الحقيقية، العطل المرضية، الغيابات، الوقت الضائع؛

■ **أسبوعية:** وتكون في حالة مسؤول عن ورشة مثل الانتاج الأسبوعي، المادة الأولية المستعملة في مصلحة البيع؛

■ **شهرية:** وهي الحالة الأكثر تجسيدا في المؤسسات لأنها تتميز، بنظرة عامة على المؤسسة في ظرف قصير وقلة تكاليف اعدادها؛

■ **سنوية:** وعادة تكون في مراقبة تجسيد استراتيجية المؤسسة ومقارنته مع المنافسين مثل: المبيعات السنوية، الميزانيات التقديرية السنوية.

- **التقدير الكمي:** عادة ما تكون المعلومات الموجودة في لوحة القيادة تحمل طابع كميا وذلك لتسهيل القياس والمقارنة من أجل إيجاد الانحراف ما بين الأهداف والنتائج الحقيقية، مثلا بالوحدات، عدد القطع المنتجة والمباعة، عدد الساعات العمل، أو في شكل تقريبي مثل: الصيانة، رضا الزبائن في شكل نسبة مئوية وذلك لتسهيل التحليل وقياس الأداء (كاستعمال النسب، المنحنيات) وتحتوي على قيم مالية وغير مالية؛

¹ رحيمة حاجي، **دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص محاسبة ومالية، غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عربي بن مهيدي أم بواقي، 2017، ص46

² كتمير حورية، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية**، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى وطني حول "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع"، البليدة، الجزائر، ص 10

- **السرعة:** تتميز لوحة القيادة بالسرعة في وصولها إلى المسؤول لجعل المعلومات مناسبة لتقييم الأداء وكذلك سرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية مثلا لوحة القيادة اليومية يجب أن تكون في اليوم الموالي، لوحة القيادة الشهرية يجب ألا تتعدى 05 أيام بعد انتهاء الشهر المعنى بالقياس، ولكن هذا كل مع مراعاة مصداقية المعلومات وضرورتها وكذا تكلفتها؛
- **الانتقاء:** يعين لكل مركز مسؤولية معلومات خاصة به ومؤشرات يكون الاتفاق عليها مسبقا، وهذا حسب أهداف وخصائص وطبيعة كل مسؤول؛
- **موجهة للنشاط:** لا تفي لوحة القيادة شيئا بدون التعاليق ومخططات الأنشطة فتقييمها يجب أن يكون ديناميكيا، يتبع التغيرات ويستجيب لخاصيتين من خصائص المسير القيادة والتنشيط؛
- **القيادة:** لوحة القيادة هي أداة مساعدة على التفكير حيث تسمح بإعطاء نظرة شاملة ومدققة على النظام من أجل تحديد وإعطاء توجيهات محددة لتسيير النشاط؛
- **التنشيط:** يكون وضع لوحة القيادة تحت تصرف المسؤول كأحسن وسيلة من أجل تطوير التفكير الجماعي والمشاركة بأداة لإعادة الربط بين الاستراتيجية والخطة المتبعة؛
- **أداة تلخيصية:** هي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقياس كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقدم العمليات الواقعة تحت مسؤوليته؛
- **أداة الاستعمال المتداول:** طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم والوضوح بمعنى ضرورة تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول والمعاونين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.¹

ب- مراحل إعداد لوحة القيادة:

يخضع إعداد لوحة القيادة لمنهجية صارمة نظرا لأهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير، فقبل كل شيء يجب التحضري الجيد للمشروع وذلك بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى المنفعة أو الجدوى المتأتمية من وراء تبين هذه الأداة، وفي حال الموافقة على تبني المشروع يشرع في تنفيذ المراحل التالية:

¹ كتمير حورية، مرجع سبق ذكره، ص 10_11

- **تحديد الأهداف:** بعد تحديد مسؤولي القطاعات المعنية بوضع لوحة القيادة يتعني تحديد الأهداف والتي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة. والهدف يجب أن يكون ممكنا ومحددا من حيث المدة وأن يكون معقولا، ومن الأفضل أن يكون نتيجة جلسات حوار ومناقشات كي يكون أكثر قابلية للتحقيق.
- **تحديد العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف:** تتمثل هذه المرحلة في تحديد العناصر اليات تقيس الهدف وتسمى بالعوامل الأساسية للتسيير أو التغيرات الاستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية، كما يتم في هذه المرحلة ما يلي:

- تحديد المعلومات الأساسية؛
- جمع المعلومات في المؤسسة والبحث عن المعلومات غير المتوقعة ودراسة كيفية الحصول عليها؛
- تصنيف المعلومات.
- **اختيار المؤشرات الملائمة:** بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، ويتم ذلك وفق المبدأين التاليين:
- تقليص عدد المؤشرات لتجنب التعقيد والتداخل؛
- إشراك المسؤولين في عملية اختيار المؤشرات

- **بناء لوحة القيادة واختيار التقييم الملائم لها:** بعد تنفيذ المراحل الثلاثة السابقة الذكر، يعني اختيار الشكل الموافق لتقدميها، حيث تتبين لوحة القيادة أدوات تسمح بالإظهار السهل والقراءة السريعة العامة لمختلف النشاطات، كاللوحات الإحصائية، المقتطفات، الرسومات البيانية... الخ.¹

4- بطاقة الأداء المتوازن

التعريف الاول: عرفها كل من كابلان وأتكسون بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربعة ركائز أو أربعة أبعاد أساسية هي (الأداء المالي، ورضا العملاء، وكفاءة الأداء التشغيلي، والفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها للتعلم والنمو) وبذلك يصبح التنافس بين الشركات

¹ مريم طوبجيني، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة

الماجستير، تخصص محاسبة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019، 40_41

قائما على أساس ما يتوافر فيها من روح مبادرة، والقدرة على الإبداع والابتكار، أكثر مما هو على أساس ما لديها من أصول ثابتة وملموسة.¹

التعريف الثاني: يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الاستراتيجية المترابطة "كما عرفت بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.²

المطلب الثالث: أهمية أدوات مراقبة التسيير

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها. وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة،³ حيث تبرز أهمية أدوات مراقبة التسيير من أهمية التي تقدمها لها أدواتها والمتمثلة في:

1- أهمية نظام المعلومات: تتمثل أهمية نظام المعلومات فيما يلي:⁴

- الارتقاء بالأداء لمتخذي القرار وذلك بإمداده بالمعلومات اللازمة في التوقيت المناسب؛
- تحسين القدرة على مواجهة الأزمات والتغلب على المواقف الصعبة وحل المشاكل بما يقلل من الخسائر؛

¹ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية والغير حكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 164-165

² عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 68

³ محمد الصغير قريشي. واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 09، ورقة 2011، ص 167-168

⁴ رزوق مريم، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص التحليل القطاعي، قسم غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2012، ص 45

- تحسين القدرة على التخطيط الفعال وإقامة تنظيم مرن، وتحسين القدرة على المتابعة وتوفير المعلومات التي تحقق لمتخذي القرار الرؤية الشاملة والشفافية الكاملة والوضوح والإفصاح؛
- تحسين القدرة على القيادة وتطوير أساليب التفويض وتنمية الاحساس بالمسؤولية والالتزام والاتصال؛
- زيادة روح المشاركة والتعاون والمبادرة الذاتية والجماعية وروح الفريق المتألق والذي يعمل بشكل جماعي متكامل ومتناسق.

2- أهمية محاسبة العامة

لقد اهتمت المجتمعات منذ القدم بالاحتفاظ بالسجلات المحاسبية المنتظمة نظرا لما تكسبه من فوائد عديدة، غير انها لم تكن تمثل نظاما محاسبيا متكامل ومضبوطا بالمعنى الذي نعرفه في الأونة الأخيرة، خاصة منذ ظهور النقد واستخدامه كأساس للمبادلة والتطور الاقتصادي والصناعي الذي أحدث تغييرا ملموسا في هيكل المؤسسات بشكل عام.¹

3- أهمية محاسبة التحليلية:

إذا كان تواجد نظام المحاسبة العامة في أي مؤسسة من المؤسسات يعد أمرا إلزاميا يحكم القانون، فإن الأمر يختلف بالنسبة لتواجد نظام المحاسبة التحليلية في المؤسسة، الذي يبقى أمرا اختياريا يتوقف على مدى تقدير إدارة المؤسسة بأهمية وجود هذا النظام فيها، ونظرا للتطورات والتغيرات في بيئة الأعمال أدى إلى ظهور أفكار ومفاهيم إدارية جديدة جعلت وجود نظام محاسبة التكاليف في المؤسسات الاقتصادية ضرورية، إذ يعتمد عليه الإدارة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، سواء في مجال التخطيط أو مجال الرقابة أو اتخاذ القرارات حتى تستطيع المؤسسة البقاء في السوق والاستمرار في المنافسة ورفع معدلات الربحية التي تحققها.²

4- أهمية تحليل المالي: وتتمثل أهميتها في مايلي:³

- تحديد مدى كفاءة الإدارة في جمع الأموال من ناحية، وتشغيلها من ناحية أخرى؛
- الحصول على مؤشرات تبين فعالية سياسات الشركة وقدرتها على النمو؛
- التحقق من مدى كفاءة النشاط التي تقوم به الشركة؛
- المساعدة في عملية التخطيط المالي للشركة؛

¹ كتوش عاشور، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وآليات سير الحسابات وفقا لنظم المحاسبي المالي scf، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2013، ص 9-10.

² بربري محمد امين، محاسبة تحليلية، دار اليازوري، الأردن، 2017، ص 15

³ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، دار المالية، فلسطين، الطبعة الأولى، 2008، ص 3

- مؤشر على مدى نجاح أو فشل إدارة الشركة في تحقيق الأهداف المرجوة.؛
- مؤشر للمركز المالي الحقيقي للشركة.

5- أهمية موازنة تقديرية: وتتمثل أهميتها فيما يلي: ¹

- تعريف وتقييم الخطط قصيرة الأجل؛
- تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات لمديري الموازنة من أجل تحقيق وإنجاز الخطط؛
- العمل على تحقيق المديرين والعاملين في المنظمة لبذل قصارى جهدهم من أجل إنجاز الخطط؛
- تعتبر الموازنة وسيلة هامة تعمل على تحسين كفاءة الإدارة من خلال التنسيق بين الوحدات المختلفة داخل المؤسسة أو تشجع روح التعاون بين العاملين للعمل على إنجازها؛
- توفر الموازنة نظاما متكاملا لتقييم الأداء وبيان الانحرافات واتخاذ الخطوات المناسبة للعمل على تصحيح الأخطاء وتقليل الانحرافات.

6- أهمية لوحة القيادة: وتكمن أهميته في الآتي: ²

- تساعد لوحة القيادة على مراقبة المؤسسة؛
- تعتبر لوحة القيادة أداة تدخل ضمن وظائف مراقبة التسيير؛
- تساعد لوحة القيادة على التنبؤ والتي من خلاله يمكن مقارنة المقدر مع ما هو فعلي؛
- إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب
- تعتبر أداة من ضمن أدوات الاتصال.

7- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل أهميتها في العناصر التالية: ³

- توجه بطاقة الأداء المتوازن الشركات والمؤسسات إلى التركيز على التحقيق الرسالة بعد أن كان الاهتمام منصبا على البعد المالي فقط؛
- الربط بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل؛
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الاستراتيجية المحددة؛

¹ رمزي قراح، دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الاستشفائية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماستر، تخصص حاسبة ومالية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، 2017، ص

² زينب بوغازي، رقاد سليمة، مرجع سبق ذكره، ص 293

³ كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، 2018، ص 177

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات الإدارة الاستراتيجية، تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المطلوبة؛
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات الإدارية، مما يعطي فرصة التعلم الاستراتيجي؛
- توفر بطاقة الأداء المتوازن التوازن بين القياس والتقييم، حيث أن الأمور التي يصعب قياسها مالياً يمكن أن يكون لها أثر كبير في استمرار المؤسسة أو فشلها.

المبحث الثاني: علاقة مراقبة التسيير واتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار مهم في معالجة قضايا ومشكلات قائمة أو المواجهة المواقف تتطلب تجنب الوقوع في صعوبات أو تحقيق الأهداف المرسومة وعلى الإدارة ان تقوم في كل الحالات والتي تستدعي اتخاذ القرارات مناسبة.

المطلب الأول: مفهوم القرار واتخاذ القرار

أولاً: تعريف القرار

التعريف الأول: هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينهم.¹

التعريف الثاني: تعني كلمة القرار البث النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل من يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيجائي، ونستنتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية وحينما يكون هناك محل القرار بالتداعي لا بد وأن تكون هناك نتيجة إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة، من ثم يمكن تعريف القرار بأنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي حل المشكلة التي تشغله.²

التعريف الثالث: اتخاذ القرار ما هو أكثر من مجرد اختيار ما تفعله. إذ إنه ينطوي على التزام منطقي وعاطفي مهما كان هذا الالتزام بسيطاً إضافة إلى ذلك، فإنه غالباً ما يتضمن تقديم التزام بالنيابة عن الآخرين ولا سيما في مكان العمل أو الأسرة والطلب منهم أن يلتزموا بالتزامك.³

التعريف الرابع: يعرف القرار بأنه عملية اختيار موقف معين من عدد من المواقف البديلة والأمر لا يختلف سواء كانت عملية اتخاذ القرار في إطار تحقيق الأهداف الخاصة للفرد أم الأهداف المنظمة التي يعمل بها أو يديرها فاتخاذ القرار هو

¹ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2001، ص21

² نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، طبعة العربية، 2015،

ص10_11

³ ألن باكر، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤتمر للتوزيع، الرياض، 1998، ص 20

في جميع الأحوال تقدير مسك معين في المستقبل. ومن هذا التعريف المبسط للقرار يجب على متخذي القرار أن يأخذ في الاعتبار ثلاث خطوات أساسية هي كالتالي: ¹

- ✓ التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي يمكن أن تترتب على اختيار مسك معين من مساك العمل البديلة؛
- ✓ تقويم هذه النتائج المتوقعة في ضوء قدرتها على تحقيق هدف متخذ القرار؛
- ✓ استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المتاحة من متخذ القرار من اختيار أكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه.

اما اتخاذ القرار فيعرف بأنه الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة.

ثانيا: مفهوم اتخاذ القرار

تعريف اتخاذ القرار: يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما، باستخدام معايير تخدم ذلك وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار. وبالتالي فالقرار واتخاذ ما هما في الواقع الانعكاس لسلوك سيقع مستقبلا، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك ².

التعريف الثاني: اختيار بديل من عدة من بين عدة بدائل، يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية، لكل جوانب المشكلة موضوع القرار. ³

التعريف الثالث: تعد عملية اتخاذ القرار عملية فكرية نفسية وسلوكية ومعقدة تتضمن السعي بجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل الممكنة للحل ثم اختيار البديل المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب، ولقد تعددت أساليب تعريف عملية اتخاذ القرار كل حسب اهتمامه.

ومنهم من عرفها بأنها القدرة التي تصل الفرد إلى الحل يبتغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف محير وذلك باختيار حل من بين البدائل الحل الموجود أو المبتكرة وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية ⁴

¹ طارق عبد الرؤوف عامر، ودكتور إيهاب عيسى المصري، **صناعة و اتخاذ القرار**، مؤسسة طبعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018، ص 09.

² عريبات، ياسر أحمد، **المفاهيم الإدارية الحديثة**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 77

³ إياد أحمد النبيه، **فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية**، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 9

⁴ أمل أحمد طعمة، **اتخاذ القرار والسلوك القيادي**، الأردن، طبعة الثالثة، ص 15

التعريف الرابع: تعتبر عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي من وراء العملية التسييرية بالإضافة إلى الوظائف التسييرية الأخرى، إذ عادة ما يتصادف المسيرين العديد من المشاكل تتطلب الفصل فيها من خلال عملية اتخاذ القرارات ومن هنا تبرز أهمية اتخاذ القرارات على الأسلوب الذي يتم به إعداد واتخاذ القرار وكذلك كفاءة الأفراد المشاركين في إعداده وتنظيمه وينعكس هذا بدوره على كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسات.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار الإمكانيات المعينة على أساس بعض المؤشرات والمعايير من البدائل قصد تحقيق هدف مرسوم أو معين وبالتالي القرار يتطلب وجود هدف وكذا تعدد الإمكانيات كما أن الاختيار يقوم على أساس بعض الأهداف مثل اكتساب حصة سوقية أكبر، تخفيض التكاليف، زيادة حجم المبيعات والإنتاج، توفير الوقت.

فجميع التعاريف السابقة تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة الحلول المتاحة لمتخذ القرار لاختبار واحد منها باعتبارها أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

المطلب الثاني: مراحل وأهمية اتخاذ القرار

يحظى اتخاذ القرارات بأهمية كبيرة سواء من الناحية العلمية أو العملية كالتالي:

أولاً: مراحل اتخاذ القرارات

تمر عملية صنع القرار بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساساً لا غنى عنه الانطلاق الخطوة التالية:

- **تحديد المشكلة:** تعرف المشكلة بأنها انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي؟ فإذا كان المدير أو المسؤول لا يعرف تماماً المجال الذي توجد فيه المشكلة فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم وهذا امر يشجعهم ويحفزهم من اجل البحث عن تحديد المشكلة وقد تكون المشكلة في الأسباب ظاهرة يتجنب المسؤول الاخذ بها بل يجب التأكد منها والبحث عن الاسباب الحقيقية لها؛²

¹ خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، طبعة العربية، الأردن، 2018، ص 75

² خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرط فونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 35

● **وضع حلول بديلة:** بعد التيقن بان المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها علينا ان نضع عدد من الحلول الافتراضية كهذه المشكلة واستشارة المساعدين يسهل من المهمة وهناك طرق ساعدت لذلك كالزوبعة الفكرية. فالمقترحات الناتجة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصا الذين أعتد عليهم في تحديد المشكلة يسهل في البدائل يمكن ان تكون الحل المرجو للمشكلة. كما يعتمد المسؤول على خبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل واقربها للحل؛

● **تقسيم البدائل:** بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة لحل المشكلة نقوم بتقييمها كل بديل على حدا ونعتمد في ذلك على عدة معايير منها:

- ✓ جدوى هذا البديل في حل المشكلة ؛
- ✓ قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره ؛
- ✓ ماهي الاثار المرتبة عن تنفيذ البديل ؛
- ✓ هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه؛
- ✓ سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية؛
- ✓ ماهي التكاليف لتنفيذ هذا البديل ؛
- ✓ درجة الرضا عن البديل والاعتناع به.¹

● **اختيار أفضل بديل:** بعد ان قيمنا البدائل كل على حدا نأتي الى عملية اختيار أفضل هذه البدائل وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا فالاختيار يكون على اساس قدرة هذه البدائل على الحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل في نفس الوقت ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى تنتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة؛

● **تجربة البديل:** يعد اختيار أفضل البدائل المتاحة نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الأفراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك؛

● **متابعة النتائج:** آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته. لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة.²

ثانيا: أهمية اتخاذ القرارات من ناحية العلمية:

¹ خلاصي مراد، مرجع سبق ذكره، ص 36

² المرجع نفسه، ص 37

تمثل أهمية اتخاذ القرارات من ناحية العلمية في النقاط التالية:¹

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية لتطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية؛
- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها؛
- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المؤسسة؛
- تؤدي عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية.

ثالثا: أهمية اتخاذ القرارات من الناحية العملية :

تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة، وتعتبر القرارات وسيلة الاختيار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي وعملي.²

المطلب الثالث: علاقة أدوات مراقبة التسيير واتخاذ القرارات

أولا: علاقة لوحة القيادة باتخاذ القرار: لقد تطورت لوحة القيادة كثيرا لدرجة أن الامر لم يعد يتعلق بمساهمات جديدة وإنما بإعادة تعريف مفهوم لوحة القيادة من أجل التكيف مع الواقع الحالي فمنذ زمن المدرسة التيلورية عرضت لوحة القيادة وبشكل حصري مؤشرات تتعلق بالتكلفة والانتاجية في محيط مستقر وغير تنافسي فقد كان الاهتمام الوحيد للمؤسسة آنذاك هو الانتاج بكم أكبر أو بتكلفة أقل لكن اليوم لسنا في هذه الوضعية إذ يتطلب المحيط اليوم رد فعل سريع كما ان مراكز القرار تعددت واصبحت اكثر قوى من الميدان كما لم يعد اتخاذ القرار منحصرا في الإدارة وتبدلت أيضا اتجاهات.³

¹ كحول صورية، دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن نيل شهادة دكتوراه، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016، ص 74

² كحول صورية، دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص75

³ وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، مستغانم، الجزائر، 2020، ص71

- **علاقة الموازنة التقديرية باتخاذ القرار:** الواقع أن الموازنة التقديرية تجمع بين التخطيط والرقابة وتعكس الخطط الموضوعة مسبقا في ضوء التنبؤ بالظروف المستقبلية من جهة وتحديد المعايير المطلوب الوصول إليها وتوضيح الفرق بين النتائج الفعلية وهذه المعايير ومن جهة أخرى من اجل اتخاذ القرارات الملائمة، تصحيح الانحرافات وتحقيق التوازن المطلوب فإنها تعد أداة تخطيط لأنها تساعد على تصحيح مسار وتحقيق الاهداف المنشودة.¹
- **علاقة تحليل المالي باتخاذ القرار:** يعد التحليل المالي عملية دقيقة ومدروسة تسعى إلى تعزيز القرارات التي أثبتت القوائم المالية نجاحها ومن جهة أخرى تعديل القرارات التي تبين وجود ثغرات فيها وأيضا تكوين منظومة معلومات يستند إليها المدير المالي في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.²
- **علاقة بطاقة الأداء المتوازن باتخاذ القرار:** تعد بطاقة قياس الأداء المتوازن منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية تمكن المنظمة في حال تبنيها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية بشكل متوازن بحيث توفر معلومات شاملة عن أدائها. وتساعد بطاقة الأداء المتوازن في توصيل المعلومات والبيانات لكافة أعضاء المنظمة وذلك من خلال ترجمة المعلومات و البيانات إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف التشغيلية المقاسة والمفهومة، واسترشاداً بطاقة قياس الأداء المتوازن يتخذ المديرون والموظفون أفعالا وقرارات تهدف إلى تحقيق استراتيجية المنظمة. لذا، فإن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى الربط بين الرقابة المالية على المدى القصير مع الرؤية الاستراتيجية المستقبلية في المدى الطويل ودراسة مدى تأثيرها على التنمية في المستقبل، كما يعتمد مفهوم البطاقة على المحاور الزمنية وهي الماضي، الحاضر، وبالتالي التحول من مجرد مراقبة العمليات اليومية إلى إضافة أبعاد أخرى ذات تأثير على القرارات الإدارية المستقبلية للمؤسسة.³
- **علاقة محاسبة تحليلية باتخاذ القرار:** ممارسة المحاسبة التحليلية كمنهاج مسهل لاتخاذ القرار في إطار اهتمامها المستمر بمراقبة نشاطها ونتائج استغلالها وذلك حرصا على بقائها وتحسين مردوديتها ملزمة بالدراسة والتحكم في مختلف تكاليفها ولذلك فهي تعتمد إلى دراسة مختلف الطرق التي تسمح لها باتخاذ قرارات صائبة وهي:

¹ د. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007، ص 84

² محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبة إدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، طبعة الأولى، مصر ، 2014، ص113

³ شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات

شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد 04، فلسطين، 2017، ص2

طريقة التكاليف الحقيقية، طريقة التكاليف المتغيرة، طريقة التحميل العقلاني للتكاليف الثابتة، التكاليف المعيارية.¹

- **علاقة نظام المعلومات باتخاذ القرار:** الأخير نشير إلى دقة ومقدرة المسئول على السرعة في اتخاذ القرارات، تعتمد على توفر نظام معلومات حديث ومتطور لجمع وتبويب ومعالجة البيانات، واستخدام برامج الكمبيوتر وتطبيق بحوث العمليات والأدوات الإحصائية، في تحليل وتقييم البدائل وذلك لكي تبتعد عملية اتخاذ القرارات عن الصدفة ولا تخضع للعاطفة والرأي الشخصي، وتكون نتيجة بحث وتقصص ولا تتأثر بالأهداف والدوافع الشخصية²
- **علاقة محاسبة عامة باتخاذ القرار:** استناد إلى أن المحاسبة هي أحد أهم نظم المعلومات التي تمد المستخدمين بمعلومات عامة في أهمية اتخاذ القرارات وتقييم أداء الإدارة. تعد المعلومات المحاسبة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها المستثمر في اتخاذ قراراته.³

¹ الموقع: <http://e-biblio.univ-mosta.dz/handle/123456789/3219?show=full> تاريخ

الإطلاع: 2023/02/14 على الساعة: 18:30

² الشيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة

ماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو بكر بلقاوي، تلمسان، 2011، ص118

³ أحمد نعمه عبد النافع، المحاسبة عن المشتقات المالية الاستثمار في شركات التأمين، دار العلم الجامعي، الإسكندرية،

2020، ص116

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

ستتطرق من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث من خلال دراسة المتغيرات ذات العلاقة بالموضوع الحالي، بحيث اختلفت وتباينت الدراسات في معالجة مواضيعها بغية توصل إلى النتائج المرجوة. ومنه فتعتبر هذه الدراسة كمحاولة تكملة أو تطرق إلى بعض الجوانب التي لم يتم توصل إليها من خلال الدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات العربية

حيث يركز هذا المطلب على أهم الدراسات التي حررت بواسطة اللغة العربية، والتي لها علاقة بأدوات مراقبة التسيير واتخاذ القرارات

الدراسة الأولى: نعيمة يحيايوي، 2009¹

الجدول رقم I-2: يوضح دراسة نعيمة يحيايوي، 2009

الدراسة/السنة	نعيمة يحيايوي، 2009
عنوان الدراسة	أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب
نوع ومكان	أطروحة دكتوراء في جامعة الحاج لخضر بباتنة
إشكالية الدراسة	ما هو الواقع التطبيقي لأدوات مراقبة التسيير في التكيف مع مستجدات الظروف الحالية للمؤسسة الوطنية؟
أهداف الدراسة	- مدى إمكانية تطبيق بعض من أدوات التسيير التقليدية والجديدة على ظروف المؤسسة الوطنية ومدى تحقيق التكامل بينهما؛ -مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية؛ نتائج تطبيق الاقتراحات الممكنة لتحسين أداء المؤسسة.
منهج الدراسة	تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بإستعمال أداة تحليل وثائق

¹ نعيمة يحيايوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

نتائج الدراسة	<p>- الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديد أدوات التخطيط والتقييم لمراقبة التسيير؛</p> <p>- إضافة أدوات مراقبة التسيير الطابع المالي قصير المدى على المنظمة؛</p> <p>ضرورة السعي الى محاكاة المستقبل لأن المتغيرات الجديدة جعلت من النظام التقليدي للموازنات غير قادر على التنبؤ بما سيحدث مستقبلا.</p>
---------------	---

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات دراسة نعيمة يجاوي، 2009

الدراسة الثانية: أيت بارة شفعية، 2010¹

الجدول رقم I-3: يوضح دراسة أيت بارة شفعية، 2010

الدراسة/السنة	أيت بارة شفعية، 2010
عنوان الدراسة	دور القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
نوع ومكان	رسالة ماجستير في جامعة فرحات عباس - سطيف-
إشكالية الدراسة	ما هو دور القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
أهداف الدراسة	<p>- معرفة نمط القيادة السائد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛</p> <p>- معرفة قوة قادة مؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يعتمدون عليها في التأثير على العاملين ؛</p> <p>- معرفة مستوى توافر المهارات القيادية بمختلف أنواعها لدى قادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.</p>
منهج الدراسة	تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بإستعمال أداة الاستبيان،
نتائج الدراسة	<p>- أن قوة تأثير مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة نابعة بالدرجة الأولى من قوتهم الشخصية، ثم من ملكيتهم الخاصة للمؤسسة وبأقل درجة من قولهم الوظيفية؛</p>

¹ أيت بارة شفعية ، دور القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.

- أن الأهمية النسبية التي يعطيها مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة لكل نوع من المهارات القيادية الواجب توافرها لديهم، تختلف باختلاف قطاع النشاط الذي تنتمي إليه مؤسساتهم؛

- أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة يتمتعون بمستوى مرتفع من المهارات القيادية بمختلف أنواعها، باستثناء المهارات الإنسانية التي يتراوح مستوى توافرها لديهم ما بين المستوى المرتفع والمستوى المنخفض.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات دراسة أيت بارة شفعية، 2010

الدراسة الثالثة: خلف الله كريم، 2012¹

الجدول رقم I-4: يوضح دراسة خلف الله كريم، 2012

الدراسة/السنة	خلف الله كريم، 2012
عنوان الدراسة	دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة
نوع ومكان	رسالة ماجستير في جامعة فرحات عباس - سطيف -
إشكالية الدراسة	ما مدى كفاءة وفعالية الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في ظل تبني المؤسسة الاقتصادية لمبادئ التنمية المستدامة؟
أهداف الدراسة	- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة إعادة نظر المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في أنظمتها الرقابية خاصة مراقبة التسيير؛ - محاولة التعريف بالتنمية المستدامة التي تكاد تكون مجهولة من طرف جمهور المسيرين؛ - إظهار أهمية أدوات مراقبة التسيير كأنظمة تسمح بكشف نقاط الضعف ونقاط القوة ويساعد على تحسين الأداء الشامل واتخاذ القرارات المناسبة، وليس فقط قياس الأداء المالي.

¹ خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص غدارة الاعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

<p>منهج الدراسة</p>	<p>تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتحليل مختلف المعلومات والبيانات التي تم تجميعها من مختلف مديريات ومصالح المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى التقارير السنوية والقوائم المالية للمؤسسة وموقعها على شبكة الانترنت.</p>
<p>نتائج الدراسة</p>	<p>- عدم قدرة أدوات قياس الأداء المعتمدة بالمؤسسة على لعب دورها الرئيسي المتمثل في تكملة عجز الأنظمة الرقابية الأخرى راجع إلى عدم الادراك لمدى أهمية ادماج مبادئ التنمية المستدامة في استراتيجية المؤسسة وتكييف مختلف الأدوات معها؛</p> <p>- عدم معرفة الإدارة العليا والعاملين بدائرة المحاسبة بمقياس الأداء المتوازن ودوره في الحصول على المعلومات الدقيقة التي تساعد الإدارة في اتخاذ القرارات التشغيلي والإستراتيجية وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وتعزيز مكانتها في السوق.</p>

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات دراسة خلف الله كريم، 2012

الدراسة الرابعة: الطيب الوافي، 2012¹

الجدول رقم I-5: يوضح دراسة الطيب الوافي، 2012

الدراسة/السنة	الطيب الوافي، 2012
عنوان الدراسة	دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري
نوع ومكان	أطروحة دكتوراه في جامعة فرحات عباس- سطيف-
إشكالية الدراسة	ما الدور الذي يجب تلعبه نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية عموما ومجمع إسمنت الشرق الجزائري تحديدا وأهميتها في تحقيق تطلعاتها؟
أهداف الدراسة	- محاولة التعرف على ماهية نظم المعلومات وتطبيقاتها في واقع المؤسسة الاقتصادية بشكل عام اول جزائرية منها بشكل خاص؛

¹ الطيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

<p>- تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والطرق المستخدمة لجمعها في مجموعة شركات مجمع إسمنت الشرق الجزائري وكذا آليات تفعيمها.</p>	
<p>تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بإستعمال أداة الإستبيان</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>- إن دراسة اي تنظيم من منطلق زاوية النظم والذي يعني تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة، مكن المدخل من نقل منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظريات التقليدية وبحكم اعتمادها عنصري العقلانية والتقنية؛</p> <p>-تعد نظم المعلومات على درجة من الأهمية في المؤسسة من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع وتفاعلاته وتأمين مقدرة اكتشاف الفجوات في النظام، لذا فإن القيام بعملية اتخاذ القرار في أي من المجالات دونما الارتكاز على المعلومات يفقد متخذ القرار الاستفادة من عامل حاسم لضمان تحقيق الهدف الذي يتطلع إليه بقراراته؛</p> <p>- إن وجود نظم المعلومات الخاصة برصد القرارات ومتابعة تنفيذها يشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف المتواصل على كيفية التعامل مع تلك القرارات.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات دراسة الطيب الوافي، 2012

الدراسة الخامسة: سترة العلجة، 2018¹

الجدول رقم I-6: يوضح دراسة سترة العلجة، 2018

الدراسة/السنة	سترة العلجة، 2018
عنوان الدراسة	دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين لكبيرة
نوع ومكان	أطروحة دكتوراه في جامعة فرحات عباس -سطيف-
إشكالية الدراسة	الى أي مدى تعتبر مراقبة التسيير من الأدوات الفعالة لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى تحقيق تنمية مستدامة للمؤسسة؟

¹ سترة العلجة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين لكبيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.

<p>-الكشف عن دور مراقبة التسيير في تحسين أداء مختلف وظائف المؤسسة، مع التركيز على الأدوات الكمية والنوعية لتقييم جودة أداة التسيير التي تلعب دورا في تحقيق التنمية المستدامة؛</p> <p>-إبراز كيفية التنسيق والترابط بين مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، وتحقيق أهدافهم الجماعية، ومدى تأثيرها على القرارات المتخذة من طرف مسؤولي المؤسسة؛</p> <p>- تأكيد الطرح الذي يبرز أهمية تأثير العلاقات الإنسانية على سير المؤسسة نحو التنمية المستدامة القائمة على أساس المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>تم الاعتماد في البحث على المنهج الوصفي التحليلي، بإستعمال أداة تحليل وثائق ومقابلة</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>-اعتماد المؤسسة على المحاسبة التحليلية بشكل محدود بما لا يتلاءم والتطور الذي تشهده المؤسسة، الامر الذي جعل جانب التحكم في التكاليف أكثر وصعوبة ويسير بوتيرة محدودة؛</p> <p>-المؤشرات المعتمدة في لوحات القيادة غير كافية، باعتبارها لا تشمل بعض المؤشرات الهامة للتقييم، فهي تركز على المؤشرات المالية بالدرجة الأولى وتحمل بقية المؤشرات ؛</p> <p>-تمكنت المؤسسة من تحقيق جزئي لاستراتيجيتها المتمثلة في التحكم في التكاليف من خلال تخفيض تكاليف الإنتاج وهي مستمرة في هذا المسعى بالتحديد الدقيق للنقاط السوداء في المؤسسة والتي تسبب هدر في الموارد؛</p> <p>-زيادة الطاقة الإنتاجية خلال السنوات الأخيرة حيث توصلت المؤسسة لتحقيق مستويات قياسية في حجم الإنتاج والمبيعات.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات دراسة سترة العلجة، 2018

الدراسة السادسة: بلال مسرحد، 2018¹

¹ بلال مسرحد ، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة بن ك البرك الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.

الجدول رقم I-7: يوضح دراسة بلال مسرحد، 2018

الدراسة/السنة	بلال مسرحد، 2018
عنوان الدراسة	مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة بنك البرك الجزائري
نوع ومكان	أطروحة دكتوراء في جامعة الجزائر3
إشكالية الدراسة	كيف يمكن لتكنولوجيا المعلومات والاتصال أن تساهم في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة؟
أهداف الدراسة	- محاولة إلقاء نظرة شاملة عن القرار والمفاهيم التي منحت له من قبل مختلف مدارس الفكر التنظيمي بوجه عام، وتشريح عملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة بوجه خاص؛ - التعرف إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصال من حيث خصائصها ومكوناتها بشقيها المعلوماتي والاتصالي، والكشف عن أهمية استخدامها، ومخاطر هذا الاستخدام على الأمن المعلوماتي؛ - الكشف عن تكنولوجيات المعلومات والاتصال بأدواتها ونظمها المتعددة التي تسهم في الزيادة من فعالية عملية اتخاذ القرارات من خلال مراحلها المختلفة، وبالخصوص النظم والأدوات.
منهج الدراسة	تتبع الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستعمال أداة الإستبيان التي تم توزيعها في بنك البركة الجزائري
نتائج الدراسة	- انعدام العلاقة بين استخدام متخذ القرار البرمجية تخطيط موارد المؤسسة المدججة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة؛ - عدم اعتماد متخذ القرارات على هذه البرمجية في اتخاذ القرارات وبشكل كامل؛ - تظهر العلاقة بين استخدام متخذ القرار لأدوات ذكاء الأعمال بشكل عام وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة؛

من خلال متغيري اتخاذ القرار نلاحظ عند توافر الحلول والبدايل الممكنة، وتحقيق القرار المتخذ للأهداف المسطرة؛ إلا أن العلاقة ضعيفة مما يفسر أن الاستخدام يقتصر على بعض الأدوات فقط.

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على معلومات دراسة بلال مسرح، 2018

المطلب الثاني: دراسات أجنبية

يحتوي هذا المطلب على بعض الدراسات الأجنبية ذات الصلة بموضع دراستنا، والتي يمكن أن

نلخصها في الجداول التالية:

الدراسة الأولى: **Ann Björk, Malin Sjöstrand, 2011**¹

الجدول رقم I-8: يوضح دراسة **Ann Björk, Malin Sjöstrand, 2011**

الدراسة/السنة	2011, Malin Sjöstrand, Ann Björk
عنوان الدراسة	MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS: THE RECIPE FOR ONE CASE AND TWO STRATEGIC VISUALIZATION-CONTROL SYSTEMS; BALANCED SCORECARD AND TABLEAU DE BORD
نوع ومكان	رسالة ماجستير في جامعة أوبسالا السويد
إشكالية الدراسة	كيف إنجاز الإستراتيجيات الأنسبة التي من خلال نظام تحكم فعال ومتوازن وتحقق لنا أعلى مستوى من الكفاءة؟
أهداف الدراسة	- تهدف الى المساهمة في فهم أكثر ثراءً لنظامي التحكم الإداري، بطاقة الأداء المتوازن (BSC) و Tableau de Bord (TDB)، وقدرتهم على العمل في بيئة واقعية، كعنصر مهم ل دعم استراتيجية المنظمة بكفاءة. - تهدف لتحقيق في العلاقة بين نظام التحكم والاستراتيجية، مع ذلك، دون تقديم أي إطار نظري واضح فيما يتعلق بالاستراتيجية.

¹Ann Björk, Malin Sjöstrand, **MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS: THE RECIPE FOR STRATEGIC VISUALIZATION- ONE CASE AND TWO CONTROL SYSTEMS; BALANCED SCORECARD AND TABLEAU DE BORD**, THÈSE de Master , Faculté de Management Controlling, UNIVERSITY of Uppsala, Sweden, 2011.

منهج الدراسة	يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، أما الجانب التطبيقي فتم إستعمال دراسة حالة
نتائج الدراسة	-تميل المؤسسات إلى الاعتماد بشكل كبير على الخبرات والتوصيات السابقة عندما يتعلق الأمر باختيار نظام التحكم؛ -تطلب بيئة الأعمال المكثفة وتركيزها على الكفاءة رؤية ومشاركة من المنظمة بأكملها، خاصة إذا كان سيتم رفع الوعي بشأن الوضع التنافسي؛ -يتم التعرف على عدم التوازن في نظام التحكم الحالي داخل الشركة ومع ذلك، فإن طبيعة إستراتيجيتهم، مدفوعة تقنيًا وماليًا، تعرقل إدخال مؤشرات الأداء الرئيسية غير المالية في نظام التحكم الخاص بهم.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات دراسة Ann Björk, Malin Sjöstrand, 2011.

الدراسة الثانية: TOLOJANAHARY Tsimindramahefa Philomène, 2013¹

الجدول رقم I-9: يوضح دراسة TOLOJANAHARY Tsimindramahefa Philomène, 2013

2013, TOLOJANAHARY Tsimindramahefa Philomène	الدراسة/السنة
MAÎTRISE LE CONTRÔLE DE GESTION, OUTIL DE - CAS DE LA CAISSE D'EPARGNE ORGANISATIONNEL DE MADAGASCAR -	عنوان الدراسة
رسالة ماجستير في جامعة أنتاناناريفو في مدغشقر	نوع ومكان
كيفية ممارسة الرقابة الإدارية بحيث تكون أداة للتحكم في المنظمة؟	إشكالية الدراسة
-تهدف الى لتسليط الضوء على أهمية مفهوم السيطرة، وتحديد الرقابة الإدارية، داخل المنظمة؛ - التعرف على هذه فكرة التفضيل كخيار تدقيق والتحكم خاصة أثناء الممارسة الميدانية؛	أهداف الدراسة

¹TOLOJANAHARY Tsimindramahefa Philomène, LE CONTRÔLE DE GESTION, OUTIL DE MAÎTRISE ORGANISATIONNEL - CAS DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR -, THÈSE de Master, Faculté de UDIT ET CONTRÔLE, UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO, Madagascar, 2013.

<p>- فهم ما تقدمه الرقابة الإدارية من حيث اتخاذ القرار والإنجاز حدد الأهداف.</p>	
<p>يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة، أما الجانب التطبيقي فتم إستعمال دراسة حالة وأداة الإستبيان</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>- إن أسس الرقابة الإدارية والمنظمة لديها دور لمساعدة المديرين على اتخاذ القرارات ومن ثم ملء الواجهة بين صناعات القرار والموظفين التشغيليين؛ - الغرض من صنع وإتخاذ القرار هو تمكن المنظمة من التكيف مع التغيرات في البيئة وتوقعها الأحداث اللاحقة؛ - وجدنا ان مراحل التخطيط بمعنى تحديد الأهداف وإدارتها والتبؤ بما ثم تليها مرحلة التنفيذ لنتائج المسجلة بعناية ثم تحليلها من أجل أن ينتج عنها إجراءات تصحيحية مدمجة في التخطيط للدورة القادمة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات دراسة **TOLOJANAHARY Tsimindramahefa** 2013, Philomène

الدراسة الثالثة: GAEUN SEO، 2017¹

الجدول رقم I-10: يوضح دراسة GAEUN SEO، 2017

2017، GAEUN SEO	الدراسة/السنة
DOCTORAL STUDENTS' CAREER DECISION-MAKING PROCESS: COMPARING FACULTY AND NON-FACULTY CAREERS FROM SOCIO-COGNITIVE AND CONTEXTUAL PERSPECTIVES.	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه في جامعة إلينوي أمريكا	نوع ومكان
كيف تتم عملية اتخاذ القرار الوظيفي لطلبة الدكتوراه؟	إشكالية الدراسة
- فهم طلاب الدكتوراه وكيف تتم عمليات الاختيار الوظيفي؛	أهداف الدراسة

¹ GAEUN SEO, **DOCTORAL STUDENTS' CAREER DECISION-MAKING PROCESS: COMPARING FACULTY AND NON-FACULTY CAREERS FROM SOCIO-COGNITIVE AND CONTEXTUAL PERSPECTIVES**, THÈSE de Doctorat, Faculté de Philosophy in Human Resource Education, University of Illinois, USA, 2017.

<p>- فحص الاختلافات في عملية اتخاذ القرار الوظيفي بناءً على المسارات الوظيفية التي سعوا إليها.</p>	
<p>المنهج الوصفي التحليلي بإستعمال أداة الاستبيان</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>- يتم اتخاذ قرار التوظيف في جامعة بواسطة تطبيق مجموعة من الشروط وبمساعدة مقياس.cbs.</p> <p>- إختيار العديد من المشاركين الذين يتابعون وظائف أعضاء هيئة التدريس، الخبرات من خلال التدريس أو الإدارة البحث داخل أقسامهم كمساعدين في مجال التدريس أو البحث.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات دراسة GAEUN SEO، 2017

الدراسة الرابعة: MANUEL EDMUND WOSCHANK، 2018¹

الجدول رقم I-11: يوضح دراسة MANUEL EDMUND WOSCHANK، 2018

2018، MANUEL EDMUND WOSCHANK	الدراسة/السنة
THE IMPACT OF DECISION-MAKING PROCESS MATURITY ON DECISION MAKING EFFICIENCY	عنوان الدراسة
أطروحة دكتوراه في جامعة لاتفيا في لاتفيا	نوع ومكان
هل لنضج عملية اتخاذ القرار تأثير على كفاءة اتخاذ القرار في عملية اختيار المورد الاستراتيجي؟	إشكالية الدراسة
-البحث في تأثير عوامل النجاح الرئيسية في عملية صنع القرار؛ -معرفة مدى نضج عملية اتخاذ القرار وأثرها على نتائج صنع القرار؛ -معرفة مستوى كفاءة اتخاذ القرار.	أهداف الدراسة
استعمل في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالتطرق في الجانب التطبيقي إلى أداة الإستبيان	منهج الدراسة

¹MANUEL EDMUND WOSCHANK, **THE IMPACT OF DECISION-MAKING PROCESS MATURITY ON DECISION MAKING EFFICIENCY**, THÈSE de Doctorat, Faculté de BUSINESS MANAGEMENT, UNIVERSITY OF LATVIA, LATVIA, 2018.

نتائج الدراسة

- ظهرت التجربة العملية تأثيراً كبيراً لنضج عملية اتخاذ القرار على الكفاءة الاقتصادية لاتخاذ القرار وتأثيراً كبيراً على الكفاءة الاجتماعية والنفسية لصنع القرار؛
- جود تأثير كبير للغاية لنضج عملية اتخاذ القرار على الكفاءة الاقتصادية لصنع القرار وتأثير كبير للغاية على الكفاءة الاجتماعية والنفسية لصنع القرار.

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات دراسة MANUEL EDMUND

2018، WOSCHANK

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يركز هذا المطلب على المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من خلال ذكر أهم أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين دراستنا ودراسات السابقة التي تم ذكرها سابقاً.

الجدول رقم I-12: الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية والمحلية

الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الإختلاف
دراسة نعيمة يحاوي، 2009	متغير المستقل المنهج وأداة الدراسة التطبيقية	متغير التابع حدود المكانية والزمانية
دراسة أيت بارة شفعية، 2010	متغير التابع منهج الدراسة	متغير المستقل حدود المكانية والزمانية أداة الدراسة التطبيقية
دراسة خلف الله كريم، 2012	متغير المستقل المنهج وأداة الدراسة التطبيقية	متغير التابع حدود المكانية والزمانية
دراسة الطيب الوافي، 2012	متغير التابع منهج الدراسة: الوصفي	متغير المستقل حدود المكانية والزمانية أداة الدراسة التطبيقية
دراسة سترة العلجة، 2018	متغير المستقل	متغير التابع حدود المكانية

	المنهج وأداة الدراسة التطبيقية: منهج وصفي وأداة تحليل وثنائق الحدود الزمنية لعينة الدراسة	
متغير المستقل حدود المكانية أداة الدراسة التطبيقية	متغير التابع منهج الدراسة الحدود الزمنية للعينة المدروسة	دراسة بلال مسرحد، 2018
متغير التابع حدود المكانية والزمانية أداة الدراسة التطبيقية	متغير المستقل المنهج الدراسة	Ann Björk, Malin Sjöstrand, 2011
متغير التابع حدود المكانية والزمانية أداة الدراسة التطبيقية الإستبتيان	متغير المستقل المنهج الدراسة أداة الدراسة التطبيقية دراسة حالة	TOLOJANAHARY Tsimindramahefa Philomène, 2013
متغير المستقل حدود المكانية أداة الدراسة التطبيقية	متغير التابع منهج الدراسة الحدود الزمنية للعينة المدروسة	دراسة GAEUN 2017، SEO
متغير المستقل حدود المكانية أداة الدراسة التطبيقية	متغير التابع منهج الدراسة: منهج وصفي الحدود الزمنية للعينة المدروسة	دراسة MANUEL EDMUND WOSCHANK 2018،

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات الدراسات السابقة

من خلال إستعراض أوجه الاتفاق وإختلاف بين الدراسات السابقة نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع دراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام أن معظم الدراسات السابقة التي بحثت في هذا مجال ركزت على نظام مراقبة التسيير وعلاقته بمتغيرات أخرى كما أن معظم دراسات إعتمدت على دراسة حالة كما ان هناك دراسات تختلف حسب

ادوات مطبقة اما الدراسات الحالية اعتمدت على 3 ادوات هي الموازنة التقديرية والتحليل المالي ولوحة القيادة فيكون إختلاف هو عامل زمان ومكان وكذلك طريقة جميع معلومات، حيث من خلال ما سبق وجدنا أنها عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب وإن أدوات مراقبة التسيير تساعد في عملية تسيير المؤسسة حيث تعد ادوات تساعد في إتخاذ القرار مؤسسة، ولاستفادة من دراسات السابقة والحالية تناولت هذه الدراسات أدوات مراقبة التسيير واتخاذ القرار من مختلف الجوانب لكنها لم تتطرق إلى العلاقة التي تربط بين اتخاذ القرار ومراقبة التسيير وهذا ما سنتطرق إليه في دراستنا.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل من هذه الدراسة إلى رسم صورة مختصرة عن مختلف النقاط المتعلقة بمراقبة التسيير حيث تم التطرق إلى مفهوما وأهدافها وأهميتها إضافة لهذا تم التطرق إلى ادواته التقليدية والحديثة كذلك ومن جانب آخر تم التطرق إلى عملية اتخاذ القرارات من خلال التعرض إلى مفهوما أهميتها ومراحلها، وحاولنا كذلك تقديم بعض الدراسات التي سبقتنا في هذا المجال وتقاربت مع هذه الدراسة في متغيراتها. لذا من أجل السير الحسن للمؤسسات وفقا لرسالتها واستراتيجياتها واملها بتحقيق الاهداف المسطرة يجب عليها من تبني نظام يعمل على تحقيق ما سبق والمتمثل في نظام مراقبة التسيير حيث نجدها كوظيفة وكنظام تعمل على قياس أداء العمل ومساعدة الرؤساء في تسيير أقسام المؤسسة على أكمل وجه ان طبق بالطريقة الصحيحة مع تحسين مردودية المؤسسة والعمل على ترشيد قراراتها بشكل مستمر.

الفصل الثاني:

دراسة حالة في مؤسسة صناعة

الأنابيب الحلزونية

ALFAPIPE بغرداية

من خلال دارستنا في الجانب النظري والاكتشاف مدى استخدامها وإستعمالها في الواقع تطرقنا بدراسة مجموعة من أدوات مراقبة التسيير التي تسهر على تحقيق تحكم المسؤولين في العاملين بأدائهم التسييري في مؤسسة صناعة الأنابيب ALFAPIPE وفق مجموع من الشروط والدقة التي تمكن من المراقبة واتخاذ القرارات وقد سبق وأن رأينا في فصل نظري أن هناك أدوات والتي سوف نتطرق منها إلى لوحة القيادة وموازنة تقديرية وتحليل مالي وبالتالي تمكن هذه الأدوات كل حسب مدتها زمنية نحو تحقيق اهداف مؤسسة.

ويحتوي هذا الفصل على ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة انابيب حلزونية ALFA PIPE بغرداية

المبحث الثاني: عرض أدوات الدراسة لمؤسسة انابيب حلزونية ALFA PIPE بغرداية

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة انابيب حلزونية ALFA PIPE بغرداية

تعتبر وحدة الأنابيب من المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية المساهمة في التنمية الاقتصادية الوطنية والمحلية لولاية غرداية، حيث أن نشاطها يتجلى في تغطية السوق الداخلية وتلبية حاجات المؤسسات بأساليب تكنولوجية حديثة محدّدة، وتسعى أيضا إلى تصدير منتوجها للحصول على مكانة اقتصادية عالمية وجلب العملة الصعبة، وستتطرق في هذا المبحث الى تقديم عام للمؤسسة وجوانب وحدة الأنابيب الحلزونية غرداية.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشاطها

أولا: تعريف المؤسسة:

هي المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ والتي تم انشاءها سنة 1974 على شكل وحدة للأنابيب الحلزونية بغرداية وكانت تابعة للمؤسسة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة وهي من أقدم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية برأس مال قدره 700.000.000 دينار جزائري، حيث قامت الشركة الألمانية " HOCH " بإنجاز هذا المشروع بكافة هياكله بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من مدينة غرداية، تتربع على مساحة تتجاوز 24 هكتار وتعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى الولاية وفي إطار التحولات الاقتصادية تم دمج شركة " PIPE GAZ " بنورة "غرداية"، ومؤسسة ALFA TVS - بالحجار عنابة تحت اسم الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE برأس مال قدره 2.500.000.000.00 دينار جزائري، وتشغل حاليا 915 عاملا.

ثانيا: أهمية المؤسسة:

تلعب وحدة الانابيب الحلزونية ALFA PIPE دورا كبيرا في التنمية الاقتصادية على الصعيد الوطني والمحلي وحتى الدولي حيث تقوم بتغطية حوالي 60% من احتياجات السوق الوطنية على الصعيد المحلي:

- تساهم في تشغيل 915 عامل مما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة والتشغيل يشمل جميع المستويات كرجال الامن الداخلي السائقين المسيرين العمال داخل الورشات المهندسين والاداريين كما تساهم في فك العزلة عنة مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة وساعدها موقعها الاستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس على زيادة فعاليتها.
- تساهم في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل - G01 - G 02 GK1
- تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع "GZ2" النقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والزي، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سوناطراك وسونلغاز ومحاور الرش.

اما على الصعيد الدولي تلعب دوراً فعالاً في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصا بعد حصولها على شهادة الجودة العالمية ال أيزو ISO 9100. وشهادة المعهد الأمريكي البترولي APIGI مع احترام مواعيد تسليم الطلبات قدر الامكان، كما تسعى المؤسسة الى الحفاظ على مركزها في السوق.

المطلب الثاني: اهداف ونشاط مؤسسة محل دراسة

أولاً: أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة لتحقيق العديد من الاهداف وهذا لتغطية الاحتياج الوطني وخاصة مؤسسات سوناطراك وسونلغاز قطاع الري والبناء ويمكن تلخيص الأهداف فيما يلي:

- المساهمة في تنمية الاستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها.
- الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.
- محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التعريف بالمؤسسة.
- المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعاً وفي الوقت المناسب.
- توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجانب.
- التخفيض من ديون المؤسسة.
- تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.
- المساهمة في التنمية الوطنية من خلال تمويل الخزينة العامة.
- تسعى إلى التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها ومنافسة مؤسسات اجنبية.
- المساهمة في تنمية المنطقة والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة.

ثانياً: نشاط المؤسسة

يتمثل نشاط المؤسسة الاساسي في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل السوائل الواقعة تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنوياً، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1625 ملم، وهذا القطر العالي يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى وطوله يتراوح طوله بين 7 امتار الى 13 متر تساهم بـ: 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائماً لتغطية السوق الداخلي وتلبية احتياجات أكبر القطاعات: سونطراك سونلغاز , مديرية الري , كما اننا نجد أنشطة مختلفة منها

- بيع منتوجات الأنابيب المربعة، الطاولات الممزوجة والزوايا.
- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضغط العالي.
- تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجر SIDER أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفات الحديدية والتي تقوم بشرائها حوالي 20 طن، وتستعمل مواد أولية أخرى في التغليف مستوردة من الخارج Polyethylene ، Adhésive،époxy ،

حيث تعتبر هذه المواد أساسية في عملية التغليف. وتعمل المؤسسة بأربع خطوات إنتاجية A.B.C. D. بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية. مراحل الإنتاج تمر بثلاثة ورشات

✓ **الورشة الأولى:** خاصة بتحويل المادة الأولية (LESBOBINES) إلى أنابيب حلزونية بالتلحيم وتتم العملية كما يلي:

- يتم أولاً وضع الشريط الملتف من الصلب في الآلة M3 التي تقوم بفتحه.
 - تهيئة التدفقات من طرف الآلة M4 حيث تستقبل الشريط من الآلة M3 ثم تقوم بتهيئة الجوانب الشريط ثم يذهب إلى التلحيم.
 - تقطيع الانبوب طول بين 7 متر، 13 متر ثم تنظف من التلحيم من الداخل والخارج من طرف الآلات M17.M9.M10
 - مراقبة بصرية داخل وخارج الانبوب تتم هذه المراقبة بالعين المجردة كما تستعمل الآلات اليدوية وتسليط الضوء داخل الانبوب وتكويره للتأكد من عدم وجود خلل
 - مراقبة بالفحص الاشعاعي من طرف الآلة M23Radiographie تتم مراقبة الانبوب أولاً بالأشعة X1 لملاحظة تحت البنية الكيميائية والك بتوصيل جهاز الاشعاع بشاشة مرئية.
 - تجارب مقاومة الضغط من طرف منصة التجارب المائية M24 الخاصة بتوازن السوائل.
 - الشحذ الطرقي للأنابيب من طرف الآلة M25
 - مراقبة مستمرة بالموجات الصوتية من طرف NDT
 - مراقبة بالتخطيط الاشعاعي من طرف الآلة M29 يتم عرض الانبوب للأشعة X2 ويتم التسجيل على شريط فيلم ويتم عرض الأنبوب على جهاز الاضاءة حيث تتم المراقبة لكامل الانبوب
- ✓ **الورشة الثانية:** خاصة بالتغليف الخارجي حسب استعمالات كل أنبوب:

- أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.
 - أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.
 - أنابيب المياه تظلى من الداخل ضد الصدأ.
- قبل التغليف يجب تنظيف الأنبوب ثم تجفيفه التغليف يكون على طبقة او طبقتين حسب طلب الزبون وذلك باستعمال إحدى الطرق التالية:

- التغليف باستعمال المواد الرطبة الهيدروكربونية طبقة أو طبقتين من الطلاء.
- التغليف البولييثيلان Polyethylene من خلال شريط ملتف على الأنبوب بعد تسخينه لإزالة الرطوبة ثم استعمال المساحيق الحاكة خارجياً لإزالة قشور الاكسيد والصدأ ووضع طبقة من البلاستيك الابيض لمنع الحرارة ثم يتم صب البولييثيلان ثم وضع طبقة من البلاستيك الاسود الواقي من الرطوبة، وفي الاخير تتم عملية التبريد برش الماء.

✓ الورشة الثالثة: التغليف الداخلي يتم بنوعين وبعد عملية التنظيف الداخلي كما يلي:

- التغليف ب Grenaille حيث يتم وضع هذه المادة داخل الانبوب وهو في حالة تدوير بسرعة كبيرة جدا.
- التغليف بالا بوكسي Epoxy حيث يوضع الانبوب في حالة دوران وتلصق هذه المادة بواسطة جهاز للرش القائم على سطح يتحرك داخل الانبوب ويتم التجفيف بالهواء الساخن.

المطلب الثالث: تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة

يهدف تشخيص البيئة الداخلية والخارجية الى تحديد نقاط القوة والفرص التي تساعد على تنمية وتطوير المؤسسة وايضا الفرص والتهديدات التي يجب على المؤسسة معالجتها وتفاديها مستقبلا.

أولا: تشخيص البيئة الخارجية للمؤسسة

وتتمثل في تشخيص علاقة مؤسسة ALFA PIPE بالمؤسسات الأخرى التي تتعامل معها من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها.

I. علاقة المؤسسة بالموردين:

يمثلون أهم العناصر بالنسبة للمؤسسة وهم المصادر التي تجلب منها المادة الأولية وكل مستلزمات العملية الإنتاجية، كما أن المؤسسة تقوم بعملية اختيار الموردين المناسبين على أساس معلومات مختلفة كالسعر شروط الدفع، وقت التمويل، كما أنها تتعامل مع الموردين داخليون وخارجيون.

1. الموردون الداخليون:

عندما تكون عملية الشراء محلية يتم التعامل مع عدد من الموردين الداخليين من أجل اقتناء المادة الأولية وبعض اللوازم الأخرى وتذكر منهم:

- مؤسسة ALFASID المختصة ببيع المادة الأولية مثل ملفوفات الفولاذ.
- مؤسسة ENTPL " التي تقوم بتمويل المؤسسة بأسلاك التلحيم
- مؤسسة NAFTAL المختصة. ببيع الزيوت والوقود.
- مؤسسة ENGI التي تقوم ببيع الأكسجين والأزوت.
- مؤسسة ENAPCI التي تقوم ببيع مواد الطلاء.
- مؤسسة RSI ومؤسسة RGC لاقتناء قطع الغيار

2. الموردون الخارجيون

وهي المؤسسات الخارجية التي بتزويد المؤسسة بمختلف المواد اللازمة لنشاطها ومن بينها نجد:

- مؤسسة SGGT الألمانية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار.
- مؤسسة CITOH اليابانية التي تمول المؤسسة بالمواد الأولية.

- مؤسسة AGFAGEVAERT.NY البلجيكية المنتجة لأشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.
- مؤسسة ATOFINA الفرنسية التي تقوم بإنتاج مواد التغليف (البوليثلان).
- مؤسسة CONTROLAB الفرنسية المتخصصة في إنتاج وسائل المراقبة المخبرية.
- مؤسسة WAKALMAN شركة ألمانية لاقتناء قطع الغيار
- مؤسسة PARMARY-INDUSTRISE UKLTD شركة متعددة الجنسيات مقرها في لندن لاقتناء الفولاذ.

II. العملاء

العميل الرئيسي للمؤسسة والذي يحتل المرتبة الأولى بنسبة 90% هي المؤسسة الوطنية سوناطراك بالإضافة إلى مؤسسات أخرى كسونلغاز ومؤسسات توزيع المياه حيث أن شهادة iso9001 – جعلتها تكسب عملاء من خارج الوطن مثل شركة BRITUSH PETROLUM التي تشرف على إنجاز مشروع عين صالح لنقل الغاز والشركة الأمريكية 'BICTEL'.

III. المنافسون

تعتبر مؤسسة ALFATUS الجزائرية للأنابيب هي المنافسة الوحيدة على المستوى الوطني، أما على المستوى العالمي تجد مؤسسة BENDER الألمانية من أهم المنافسين، أن المؤسسة لا تولي اهتماما كبيرا بمنافسيها في السوق.

IV. علاقة المؤسسة بالمؤسسات المالية:

- أ. **بالضمان الاجتماعي:** وهي دفع جميع المصاريف المتعلقة بالتأمين الاجتماعي للعمل، والتعويضات عن حوادث العمل والمرض ومجمل الالتزامات اتجاه مصلحة الضمان الاجتماعي
- ب. **البنوك:** يعتبر البنك الخارجي الجزائري BEA هو البنك الذي تتعامل معه المؤسسة وتقوم بجميع عملياتها المالية من خلاله كعملية تسديد الموردين الخارجيين، قبض مستحقات الزبائن، دفع أجور العمال
- ت. **شركات التأمين:** تعد شركة Saa الشركة التي تتعامل معها المؤسسة في تأمين البضائع المستوردة إما بحرا أو جوا كقطع الغيار حيث تكون نسبة التأمين البحري 0.07% نسبة التأمين الجوي 0.05% كما تقوم بتأمين الممتلكات الأخرى ذات القيمة العالية.
- ث. **الحكومة:** وهي المسؤولة عن فرض التشريعات والقوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، ونجد من بين هذه المسؤوليات فرض الضرائب وتحديد الأسعار وقوانين الاستيراد والتصدير، كما أن الدولة تفرض على المؤسسة شراء موادها الأولية من شركة SIDAR من أجل تنمية الصناعة المحلية.
- ج. **مصلحة الضرائب:** تعتبر المؤسسة المساهم الأكبر في الإيرادات الجزائرية لولاية غرداية.

ثانيا: تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة:

حاولنا من خلال تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الانابيب الناقله التركيز على أهم المؤشرات في نشاطها بشكل عام والمتمثلة في:

I. الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم II-1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

1. الرئيس المدير العام:

يمثل أعلى سلطة في المؤسسة حيث يقوم بالإشراف على المديرية التابعة لها، وهو المسؤول على الاستراتيجيات العامة يعمل على التنسيق بين جميع المديرية لتحقيق الاهداف العامة كما يقوم بإصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات من أجل تحقيق وتنمية وتطوير المؤسسة.

2. مساعد المدير العام:

- مساعد المدير العام المكلف بالأمن : وهو المختص بتوفير الأمن الداخلي اللازم للمؤسسة وعمالها ، هو مسؤول على التعرف على أي دخيل للمؤسسة له جميع الوسائل التي تمكنه من مع تفويض من قبل الادارة العامة باتخاذ القرارات الخاصة بمجال عمله وله فريق عمل تابع له يساعده على القيام بهذه الوظائف مساعد المدير العام لمراقبة التسيير هو المسؤول عن مراقبة المديرية المختلفة في المؤسسة ومدى احترامها لتحقيق الأهداف واعداد الموازنات التقديرية بالتنسيق مع مختلف مراقبي التسيير في المديرية وتتبع الانحرافات أثناء حدوثها للتقليل من الاخطار التي يمكن أن تنتج عنها
- مساعد المدير العام لمراقبة الجودة: وهو الذي يسهر على تطبيق كل المواصفات العالمية للجودة على جميع الاعمال التي تقام في المؤسسة للحفاظ على سمعتها في السوق بمراقبة مدى تطبيق المديرية التعليمات الواجب اتباعها والحرص على أن تكون مقرات العمل مؤهلة للقيام بذلك.

- مساعد المدير العام القانوني: الذي من اختصاصه جميع المعاملات القانونية المتعلقة بالمؤسسة كالعقود المبرمة مع المؤسسات الأخرى، والانشاءات الجديدة مختص بحل جميع المنازعات أو القضايا المرفوعة في المحكمة سواء مع المؤسسات الأخرى أو مع المؤسسة وموظفيها

- مساعد المدير العام للمراجعة

3. المديرية:

يوجد خمس مديريات وهي على التوالي.

- أ. المديرية التقنية: وتعد الركيزة الأساسية الإنتاجية، إذ تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقا من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج، وهي تحرص على تقديم مختلف الخصائص والمواصفات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، وتضم الدوائر والمصالح التالية: دائرة صنع الأنابيب دائرة ضمان الجودة، دائرة التغليف دائرة الصيانة، مصلحة البرمجة.
- ب. مديرية الموارد البشرية: تتولى هذه المديرية السهر على مصالح المستخدمين، سواء من حيث التوظيف، والتدريب والتأهيل والتحفيز والترقية، وتوزيع الأجور، والمكافئات، والعطل، وتوفير التأمين الشامل لهم، والوظيفة الاجتماعية اتجاه

الضمان الاجتماعي وذلك على أساس معلومات المديرية من مختلف الإدارات الأخرى، كما تضم ثلاثة دوائر وهي دائرة المستخدمين، دائرة التسيير، دائرة الإعلام الآلي، مساعد قضائي.

- **دائرة المستخدمين:** حيث تسهر على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل والنزاعات التي تواجههم كما تقوم بإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد وتنميتهم والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الدوائر الأخرى.
- **دائرة التسيير:** تسهر على السير الحسن للعمل في المؤسسة وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم.
- **دائرة الاعلام الآلي:** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الاداري للعاملين من جداول ووثائق ادارية وما شابه.

ت. **المديرية المالية:** تعد من أهم المديريات لدى المؤسسة وذلك لأن عملها حساس نوعا ما مقارنة مع باقي المديريات، إذ تهتم بمختلف عمليات المالية والمحاسبية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريجات من رقم العمال لمعرفة الضرائب واجبة الدفع، كما تهتم بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية، إضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومراقبتها، وهذا كله بهدف تحديد الوضعية أو الحالة المالية العامة للمؤسسة ومتابعة سير النشاط، وهي تضم:

- دائرة المحاسبة العامة يتم على مستوى هذه الدائرة تسجيل العمليات المحاسبية (بيع وشراء) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها.
- دائرة الميزانية والمراقبة تهتم هذه الدائرة بإعداد الميزانيات التقديرية ومراقبة التسيير في المؤسسة وتنقسم الى ثلاث مصالح: مراقبة التسيير، محاسبة المواد مراقبة حسابات المستخدمين.
- دائرة الخزينة يتم على مستواها التكفل بكل ما يهم المصالح المالية وتعمل على حفظ التوازن المالي للمؤسسة.
- ث. **المديرية التجارية:** تعتبر همزة وصل بين الشركة والزبائن حيث تقوم بتلقي كافة الطلبات والعروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل الإجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات، وتضم:
 - **دائرة التجارة:** تشرف على العمليات المتعلقة بالتجارة إذ تقوم بمتابعة عمليات البيع الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة.
 - **دائرة التسويق** تعد الأساس في عمليات التعاقد وإعداد الصفقات إذ أن عملها يتمركز على عرض واشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبائن ومن تم العمل دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر والمواصفات المطلوبة هذا في حالة إذا تم هذا الاخير فعلا اضافة الى هذا فإن مهمتها الرئيسية تتمثل في القيام بمختلف عمليات التسويق والتعاقد مع الزبائن حتى يصل المنتج اليائي اليه بالمواصفات النهائية.

ج. مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية وسيطاً بين المؤسسة والمورد، فيقوم بإعداد برنامج التموين إما عن طريق جلب الاحتياجات المختلفة للمؤسسة من الداخل أو عن طريق الاستيراد، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل وتوفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية ولوازم بالكمية المطلوبة وأقل سعر وفي الوقت المناسب، وتضم:

- دائرة الشراء: تهتم بشراء كل المواد التي تحتاج إليها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين أو أي جهة من الجهات الأخرى المتمثلة في المديريات وتلك الملفات أو البرامج الخاصة بالمشتريات
- دائرة تسيير المخزون: تسهر على التسيير الأمثل للمخزون.

II. مراقبة التسيير في مؤسسة:

تتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين العمليين و الإدارة في التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة عمليات قائمة على وضع الميزانيات وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية وقيمة، كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، ومن خلال الهيكل التنظيمي نلاحظ أنه في مؤسسة ALFAPIPE يوجد تواصل بين مراقبة التسيير والدوائر الأخرى، نظراً لموقعها في الهيكل التنظيمي فهي في اتصال مباشر مع المدير الوحدة والتي تساهم بنسبة كبيرة في تفعيل نظام الرقابة وضبط المعلومات واستغلال الوقت مما يؤدي بنا للقول أن هذه الوظيفة متمركزة في المكان المناسب وخاصة أنها تلم بجميع المعلومات الخاصة بالوحدة وتكون على علاقة بجميع الوظائف في المؤسسة.

III. مهام مراقب التسيير في مؤسسة ALFAPIPE

- المشاركة في وضع الموازنات التقديرية لأنشطة المؤسسة المختلفة.
- توفير أو إشعار المدير بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات والأهداف المخطط لها.
- إعداد لوحة القيادة الدورية وعرضها على مدير الوحدة ومسؤولي المصالح.
- إعداد التقارير الفصلية والسنوية وتحليلها.
- تحليل الانحرافات التي تنتج عن النشاط الفعلي والتقديري كما يشرح الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وهذا عن طريق لوحة القيادة. الربط بين مديرية الوحدة ومختلف المصالح في المؤسسة وتسهيل وصول المعلومات الى القيادة.

المبحث الثاني: عرض أدوات دراسة مؤسسة انابيب حلزونية ALFA PIPE بغرداية

يعتبر الهدف الأساسي من وضع نظام مراقب التسيير في المؤسسات هو مساعدة المسؤولين والمديرية العامة على التحكم والتقييم الجيد لمتابعة نشاطاتها والتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة وذلك عن طريق تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب. فعند القيام بعملية التقييم لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة يتم اللجوء إلى أدوات الرقابية ومن بين هذه الأدوات نجد الموازنة التقديرية.

يتم اعداد الموازنات التقديرية المؤسسة ALFA PIPE على مستوى قسم مراقبة التسيير على أساس الطلبات بناء على الاتفاق المبرم بين المؤسسة الأم في العاصمة وعملاءها من الشركات الكبرى مثل سوناطراك وسونلغاز حيث تحصى المؤسسة الأم الطلبات لديها وتبعث الى مؤسسة ALFA PIPE غرداية ارسالية مدون عليها الكميات المطلوبة التي يتم انتاجها مع اعتبار أن الاسعار ثابتة لأنه متفق عليها.

المطلب الأول: تحليل مالي لمؤسسة الانابيب ALFAPIPE بغرداية

في هذا المطلب سنقوم بدراسة ميزانيات المؤسسة خلال ثلاث سنوات 2016-2017 و2018 بهدف معرفة دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المناسبة في المؤسسة وذلك عن طريق عرض مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية المساعدة على ذلك.

أولاً: عرض الميزانية المختصرة للسنوات 2016-2017-2018

الجدول رقم II-1: الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول لسنوات 2016-2017-2018

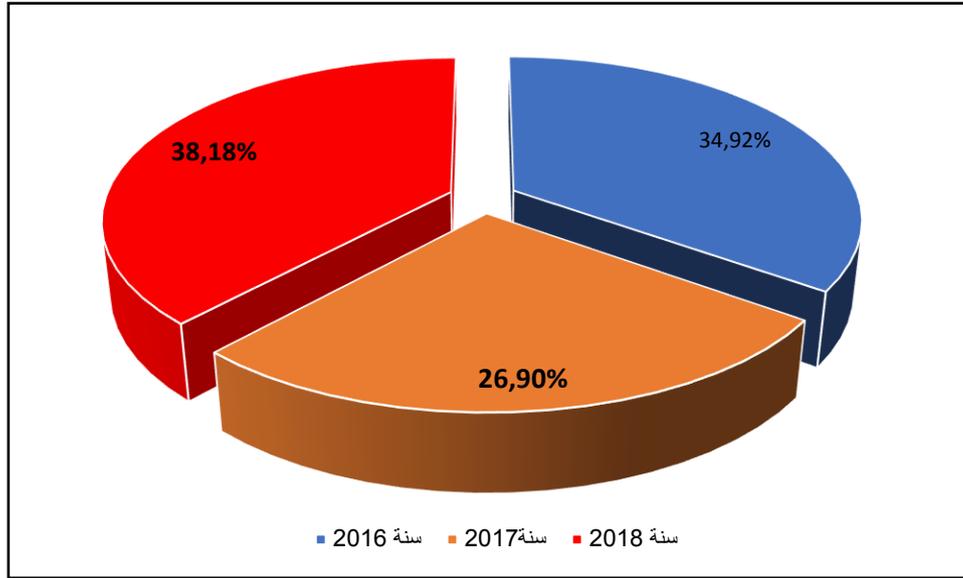
2018		2017		2016		السنوات الأصول
النسب %	المبالغ	النسب %	المبالغ	النسب %	المبالغ	
30.97	2955466290	48.87	3286541728	30.97	2703522143	أصول ثابتة
54.89	5238322399	22.76	1530471745	35.72	3118205189	قيم الاستغلال
11.79	1125435462	27.31	1836811666	28.88	2521071832	قيم قابلة للتحقيق

2.36	224795740	1.04	70949945	4.44	387667568	قيم جاهزة
69.03	6588553602	51.13	3438233356	69.03	6026944588	أصول متداولة
100%	9544019891.94	100%	6724775083.68	100%	8730466731.4	مجموع الأصول

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة للأصول على شكل دائرة للفترات 2018-2016

الشكل رقم II-02: التمثيل البياني للأصول لسنوات 2018-2016



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على EXCEL

الجدول رقم II-2: الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم لسنوات 2018-2017-2016

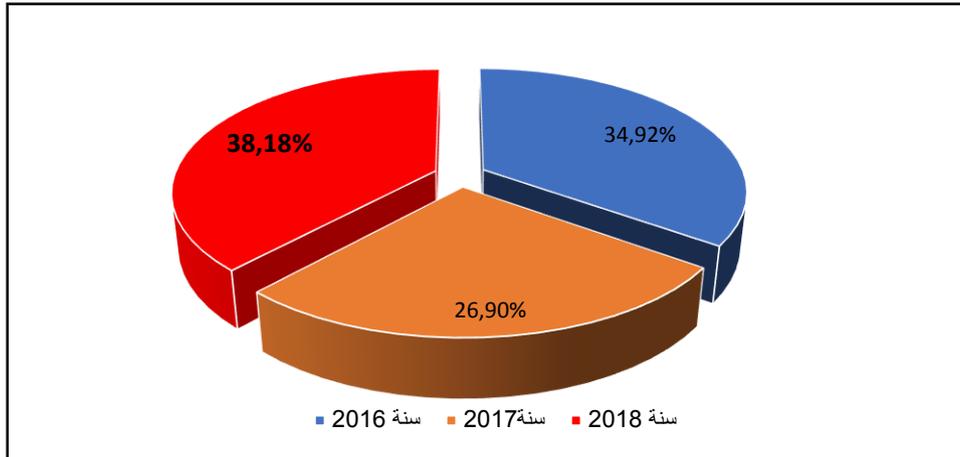
2018		2017		2016		السنوات
النسبة %	المبالغ	النسبة %	المبالغ	النسبة %	المبالغ	البيان
52.98	5056508676	22.76	1530461683	6.68	583003780	الأموال الخاصة

17.78	1696799597	34.24	2302379731	22.36	1951841427	ديون طويلة الاجل
70.76	6753308273	57	3832841414	29.03	2534845207	الأموال الدائمة
29.24	2790711619	43	2891933667	70.97	6195621504	ديون قصيرة الاجل
100%	95440198	100%	6724775083.68	100%	8730466731.4	مجموع الخصوم

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات محاسبية للمؤسسة

التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة للخصوم على شكل دائرة

الشكل رقم II-03: التمثيل البياني للخصوم لسنة 2016-2018



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL

ثانيا: التحليل الأفقي للميزانية المالية

لقد اعتمدنا الميزانية المالية لسنة 2016 كأساس وسنرصد مختلف التغيرات في سنة 2017 و2018 كما هو

موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم II-03: التحليل الأفقي للميزانية المالية المختصرة جانب الأصول لسنة 2018/2017

للمؤسسة

البيان	تغير 2017	نسبة التغير %	تغير 2018	نسبة التغير %
أصول ثابتة	583019585	%22	251944147	%9
قيم الاستغلال	1587733444-	%51-	2120117210	%68
قيم قابلة للتحقيق	684260166-	%27_	1395636370-	%55-
قيم جاهزة	316717623-	%82_	162871828-	%42-
أصول متداولة	2588711232-	%43-	561609014	%9
مجموع الأصول	2005691647.72-	%23-	813553160.54	%9

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان المؤسسة سجلت الأصول الثابتة سنة 2017 و2018 ارتفاعا بمقدار 21.6%، 9% على التوالي، و هذا راجع إلى ارتفاع كل من مباني والتشبيكات العينية الأخرى.

في حين سجلت الأصول المتداولة سنة 2017 انخفاضا بمقدار 43% وهذا راجع بدرجة أكبر إلى انخفاض كل من قيم الاستغلال وقيم قابلة للتحقيق وقيم جاهزة بنسب تالية 51%، 27%، 82% على التوالي، أما بالنسبة لسنة 2018 فإن قد لاحظنا ارتفاع بنسبة 9% ويعود السبب إلى ارتفاع قيم الاستغلال بنسبة 68% مقارنة بسنة 2017، كل هذا أدى إلى انخفاض المجموع العام للأصول خلال سنة 2017 بنسبة 23%، وسنة 2018 شهدنا ارتفاع المجموع العام للأصول بنسبة 9%.

الجدول رقم II-04: التحليل الأفقي للميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم لسنة 2017_2018 للمؤسسة

البيان	تغير 2017	نسبة التغير %	تغير 2018	نسبة التغير %
أموال الخاصة	947457903	%163	4473504896	%767
ديون طويلة الأجل	350538304	%18	255041830-	%13_
الأموال الدائمة	1297996207	%51	4218463066	%166
ديون قصيرة الأجل	3303687837-	%53-	3404909885-	%55-
مجموع الخصوم	2005691647.72-	%23-	813553160.54	%9

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة سجلت الأموال خاصة سنة 2017 و2018 ارتفاعا بمقدار %163 و %767 على التوالي، وهذا راجع بدرجة أكبر إلى زيادة مبلغ رأس المال ونتيجة صافية. سجلت الأموال الدائمة سنة 2017 ارتفاعا بنسبة %51 ويعود ذلك إلى ارتفاع كل من الأموال الخاصة وديون طويلة الأجل بنسبة %163، %18 على التوالي، وبالنسبة لسنة 2018 لاحظنا أيضا ارتفاع بمقدار %166 ومردده بدرجة كبيرة إلى لارتفاع الأموال الخاصة بنسبة %767. ديون قصيرة الأجل نلاحظ أنها سجلت انخفاضا سنة 2017 و2018 -%53، -%55 ويعود السبب إلى انخفاض كل من الديون الأخرى والضرائب

ثالثا: تحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي

- أنواع رأس المال العامل
 - رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة
 - رأس المال الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة
 - رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة
 - رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الديون

الجدول رقم II-5: أنواع رأس المال العامل لسنة 2016-2017-2018

2018	2017	2016	البيان
6753308273	3832841414	2534845207	الأموال الدائمة
2955466290	3286541728	2703522143	الأصول الثابتة
3797841983	546299686	168676936-	راس المال العام دائم
5056508676	1530461683	583003780	الأموال الخاصة
2955466290	3286541728	2703522143	الأصول الثابتة
2904901204	1756080045	_2120518363	رأس المال العامل الخاص
6588553062	3438233356	6026944588	الأصول المتداولة
6588553602	3438233356	6026944588	راس المال العامل الاجمالي
1696799597	2302379731	1951841427	ديون طويلة الاجل
2790711619	2891933667	6195621504	ديون قصيرة الاجل
4487511216	5194313398	81474622931	راس المال العامل الأجنبي

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه يمكن تسجيل عدة ملاحظات وهي:

- ✓ رأس المال العامل الدائم: نلاحظ أن المؤسسة سنة 2016 حققت رأس المال عامل الدائم سالب، أما سنة 2017 و 2018 حققت رأس مال عامل دائم موجب وهذا يفسر أن المؤسسة حققت هامش أمان وأصبحت قادرة على تمويل أصولها الثابتة.
- ✓ رأس المال العامل الخاص: نلاحظ أن رأس المال العامل خاص سالب خلال السنوات الثلاث وهذا يدل أن المؤسسة لم تستطع تغطية أصولها الثابتة بأموالها الخاصة.
- ✓ رأس المال العامل الإجمالي: نلاحظ أن رأس المال العامل الإجمالي موجب خلال السنوات الثلاث.

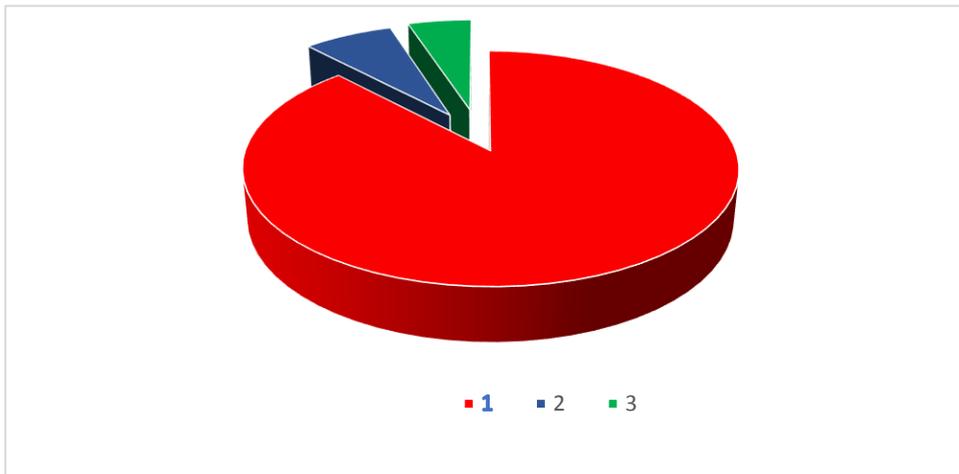
✓ رأس المال العامل الأجنبي: نلاحظ أن رأس المال العامل الأجنبي موجب خلال السنوات الثلاث يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا.

- حساب الاحتياج في رأس المال العامل:
 - احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة _ القيم الجاهزة) _ (ديون قصيرة الأجل _ سلفات مصرفية)
- جدول رقم II-06: حساب احتياج رأس المال العامل

2018	2017	2016	السنوات
6588553062	3438233356	6026944588	الأصول المتداولة
224795740	70949945	387667568	قيم الجاهزة
2790711619	2891933667	6195621504	ديون قصيرة الاجل
3573045703	475349744	207443684-	احتياجات راس المال العامل

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات الحسابية للمؤسسة.

الشكل رقم II-04: تمثل بياني لإحتياج في راس المال العامل لسنوات ثلاث



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL

نلاحظ أن احتياجات رأس مال العامل سنة 2016 كان سالبا مما يدل على أن المؤسسة اعتمدت في هذه السنة على ديون قصيرة الأجل في تمويل موجوداتها، أما بالنسبة لسنة 2017 و 2018 كان موجب و هذا يبين أن المؤسسة لا تعتمد على ديون قصيرة الأجل في تمويل أصولها مما يجعلها تحصل على فائض كل سنة.

• حساب الخزينة الصافية للمؤسسة

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

جدول رقم II-07: الخزينة الصافية للمؤسسة 2016-2017-2018

2018	2017	2016	
3797841983	546299686	168676936-	FR
3573045703	475349744	207443684-	BFR
224796280	70949942	38766748	TN

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانيات الحسابية للمؤسسة.

نلاحظ أن الخزينة موجبة خلال فترة الدراسة أي أن المؤسسة في وضعية حسنة، ونلاحظ ان المؤسسة قد حققت شريك التوازن في سنتي 2018 و2018 لأنها نقول ان وضعية المالية للمؤسسة في هذه السنتين متوازنة بينما سنة 2016 غير متوازنة.

ث. تحليل الميزانية بواسطة السنة

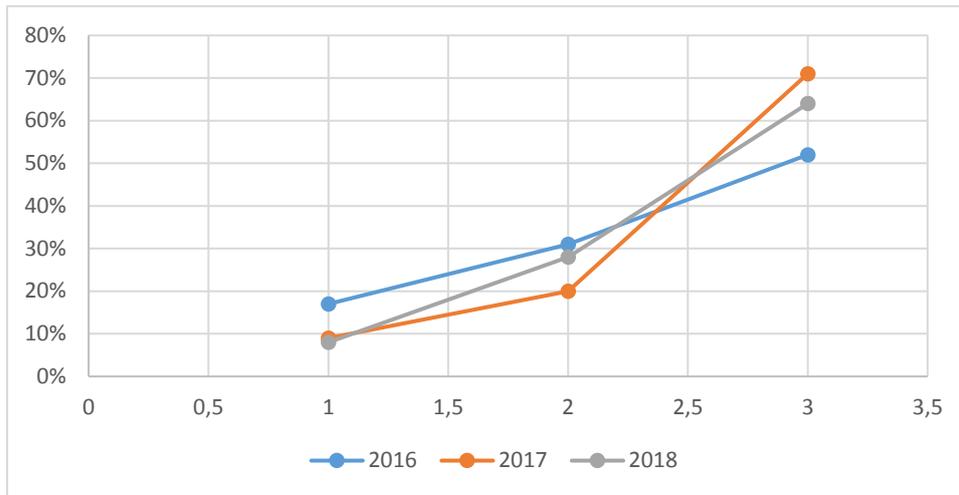
❖ أولاً: نسب الهيكل المالي

جدول رقم II-08: نسب الهيكل المالي للمؤسسة

2018	2017	2016	العلاقة	النسب
2.86	1.71	0.94	الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة	نسبة التمويل الدائم
1.71	0.47	0.22	الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة	نسبة التمويل الذاتي
0.53	0.23	0.07	الأموال الخاصة ÷ مجموع الخصوم	نسبة الاستقلالية المالية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانيات الحسابية للمؤسسة

الشكل رقم II-05: منحى بياني يمثل للهيكل المالي للمؤسسة لسنة 2016-2017-2018



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على EXCEL

نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني السابقين ما يلي:

✓ نسبة التمويل الدائم: نلاحظ نسبة التمويل سنة 2016 الدائم أصغر من 1، وسنة 2017 و2018 نلاحظ

نسبة أكبر من 1 وهذا يعني بأن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة

✓ نسبة التمويل الذاتي: نلاحظ سنة 2016 و2017 كانت نسبة أصغر من 1 وهذا يدل بأن المؤسسة غير

قادرة على تغطية أصولها الثابتة بواسطة الأموال الخاصة، بالنسبة لسنة 2018 كانت النسبة أكبر من 1.

✓ نسبة الاستقلالية المالية: نلاحظ أنها سجلت نسبة منخفضة سنة 2016 و2017 وهذا يدل على عدم قدرة

المؤسسة على خفض استقلاليتها مالية وسجلت سنة 2018 ارتفاع في نسبتها.

رابعا: نسبة السيولة

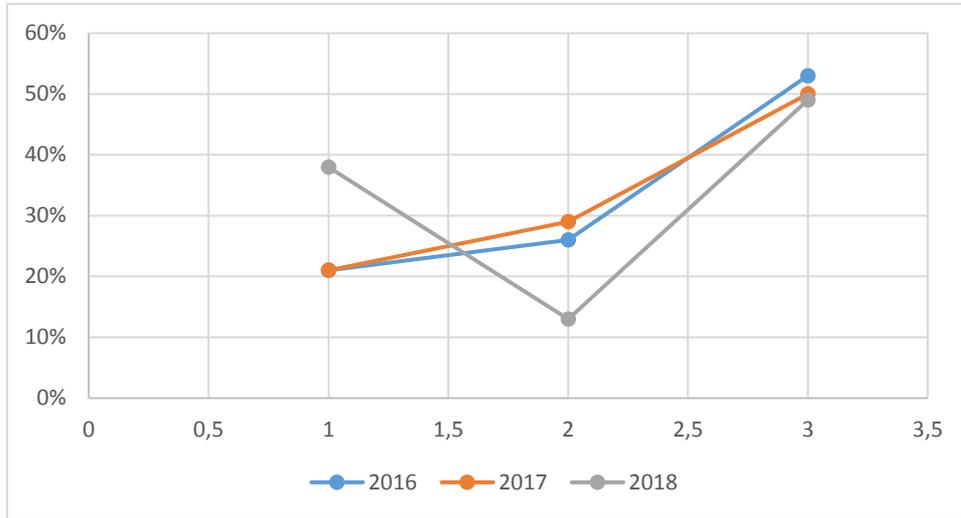
جدول رقم II-09: حساب نسبة السيولة للمؤسسة

2018	2017	2016	العلاقة	البيان
%	%	%		
2.36	1.19	0.97	الأصول المتداولة ÷ ديون قصيرة الاجل	نسبة السيولة العامة
1.16	0.66	0.47	(القيم القابلة للتحقيق + قيم جاهزة) ÷ ديون قصيرة الاجل	نسبة السيولة المختصرة

0.08	0.02	0.06	القيم الجاهزة ÷ ديون قصيرة الاجل	نسبة السيولة الحالية
------	------	------	-------------------------------------	----------------------

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم II-06: منحى بياني يمثل نسبة الهيكل المالي لسنة 2016-2017-2018



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على EXCEL

من خلال الجدول والتمثيل البياني السابقين نلاحظ ما يلي:

✓ **نسبة السيولة العامة:** نلاحظ نسبة السيولة العامة سنة 2016 كانت أصغر من 1 أي أن الأصول المتداولة لا تغطي ديون قصيرة الأجل، أما سنة 2017 و 2018 كانت نسبة أكبر من 1 أي أن الأصول متداولة تغطي ديون قصيرة الأجل.

✓ **نسبة السيولة المختصرة:** نلاحظ نسبة السيولة المختصرة سنة 2016 و 2017 كانت أصغر من 1 أي أن المؤسسة غير قادرة على تسديد التزاماتها، وبالنسبة لسنة 2018 كانت أكبر من 1 أي للمؤسسة قدرة على تسديد التزاماتها وذلك من القيم القابلة للتحقيق والقيم الجاهزة.

✓ **نسبة السيولة الحالية:** نلاحظ نسبة السيولة الحالية كانت منخفضة خلال السنوات الثلاث وهذا يعني أن المؤسسة لم تحتفظ بأموال سائلة.

المطلب الثاني: عرض الموازنات التقديرية للمبيعات لمؤسسة الأنايبب وحدة غرداية.

في هذا المطلب سنقوم بعرض المبيعات التي تعدها المؤسسة الوطنية للأنايبب وحدة غرداية في الفترة الممتدة من 2016 الى غاية 2018 حيث نقوم بمقارنة والتحليل، حيث تحتوي الموازنة التقديرية الخاصة بمتابعة كمية المبيعات على بيانات خاصة بالكميات المباعة من المنتجات التامة الصنع ونصف مصنعة والنفايات والمعبر عنها بالمترب بالنسبة للمنتجات وبالطن بالنسبة للنفاية والهدف منها متابعة نسبة التحقق من مقارنة المبيعات المقدرة بالأهداف

المسطرة وهذا لإعطاء صورة واضحة لمسيري المؤسسة حول تطور المبيعات قصد الاسهام في اتخاذ القرارات من أجل تصحيح الانحرافات .

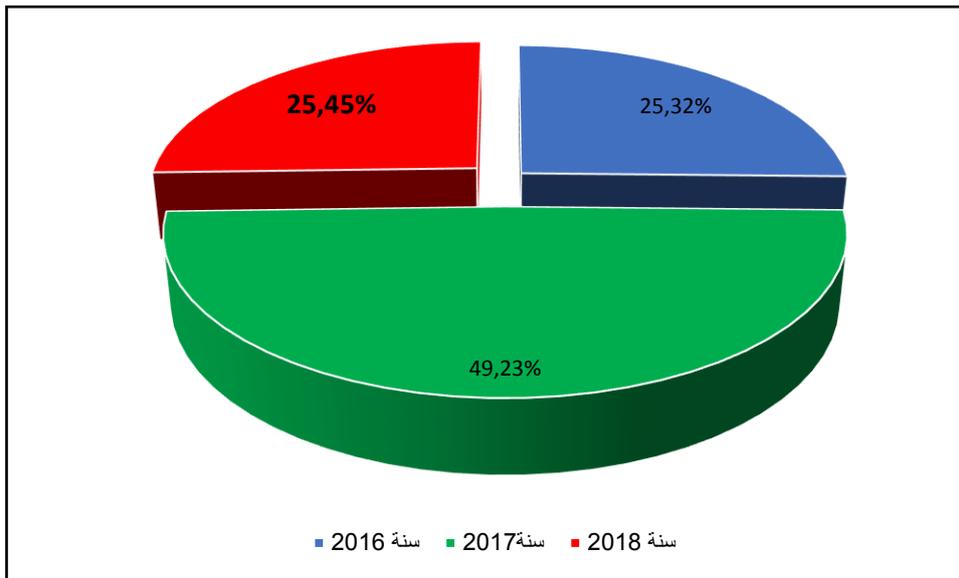
أولا: الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة المقدرة سنة 2016-2017-2018

جدول رقم II-10: الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة المقدرة خلال سنوات 2016-2017-2018

السنوات	2018	2017	2016	المواد
	6700000	12970801	6663103	أنابيب المحروقات
	18000	12500	12500	انابيب الري
	5850	14620	9600	نفايات حديدية
	2550	12150	4950	نفايات
	6726400	13010071	6690154	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم II-07: تمثيل بياني لمبيعات بالقيمة المقدرة خلال فترة 2016-2018



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على EXCEL

من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن المبيعات في سنة 2016 كانت منخفضة نوعا ما بـ 25.32% حيث كانت متقاربة في سنة 2018 وارتفعت في سنة 2017 وهي أعلى نسبة مبيعات سجلتها المؤسسة في خلال 3 سنوات وقدرت بـ 49.23%.

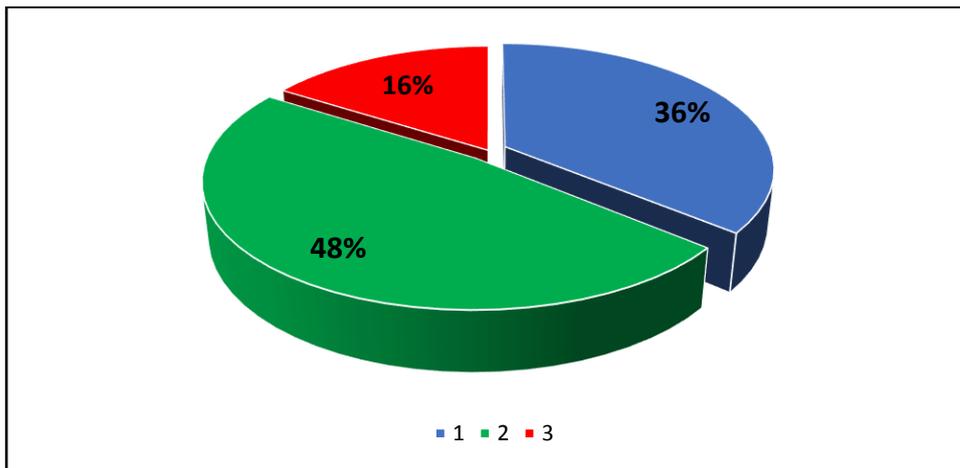
■ ثانيا: الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة الفعلية سنة 2016-2017-2018

جدول رقم II-10: الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة الفعلية خلال سنوات 2016-2017-2018

السنوات			المواد
2018	2017	2016	
667484	8319951	6245576	أنابيب المحروقات
142423	18332	88057	انابيب الري
12625	21973	18583	نفايات حديدية
1842	4488	7582	نفايات
2824374	8368944	6359751	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم II-08: تمثيل البياني للمبيعات بالقيمة الفعلية خلال الفترة 2016-2018



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL

من خلال التمثيل البياني نلاحظ أن سنة 2016 سجلت أدنى نسبة تقدر بـ 21.37%، بينما إرتفعت في سنة 2017 وسجلت نسبة اعلى 48.88%، ثم إنخفضت في سنة 2018 وأصبحت 29.75%.

ثالثا: تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات للمؤسسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق الى دراسة موازنة التقديرية للمبيعات باحتساب الانحرافات بينما كان مقدرا وفعليا.

■ انحراف مبيعات بالقيمة لسنة 2016

الإنحراف الإجمالي = المبيعات المقدرة-المبيعات الفعلية

جدول رقم II-12: انحراف مبيعات بالقيمة لسنة 2016

مبيعات 2016				المواد
نسبة الإنحراف %	الانحراف	الفعلي	المقدر	
6%	417527	6245576	6663103	انابيب المحروقات
60%	-7557	88057	12500	انابيب الري
93%	-8983	18583	9600	نفايات حديدية
53%	-2632	7582	4950	نفايات
5%	398355	6359751	6690154	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

■ انحراف مبيعات بالقيمة سنة 2017

جدول رقم II-13: انحراف المبيعات سنة 2017

مبيعات 2017				المواد
نسبة الإنحراف %	الانحراف	الفعلي	المقدر	
36%	-4650850	8319951	12970801	انابيب المحروقات
57%	5832	18332	12500	انابيب الري
52%	7353	21973	14620	نفايات حديدية
63%	-7662	4488	12150	نفايات
542%	-7065264	8368944	1303680	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

■ انحرافات مبيعات بالقيمة سنة 2018

جدول رقم II-14: انحراف المبيعات سنة 2018

مبيعات 2018				المواد
نسبة الإنحراف %	الانحراف	الفعلي	المقدر	
92%	8072516	667484	8740 000	انابيب المحروقات
690%	-124423	142423	18000	انابيب الري
102%	-6385	12625	6240	نفايات حديدية
36%	1048	1842	2890	نفايات
%93	7942756	2824374	8497130	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

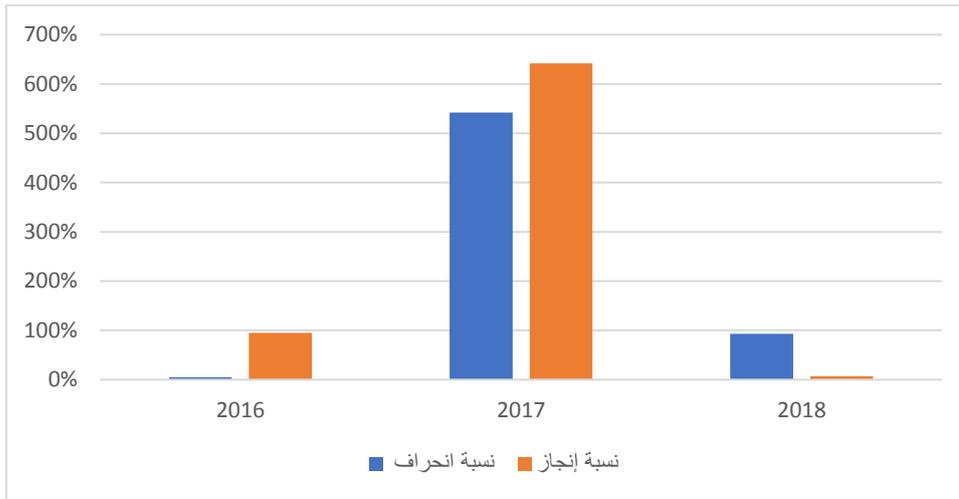
■ مجموع انحرافات مبيعات بالقيمة للفترة 2018/2016

جدول رقم II-15: جدول يضم نسب الإنجاز وعدم الإنجاز (الإنحرافات) للفترة 2018/2016

نسبة إنجاز	نسبة انحراف	
95%	05%	2016
642%	542%	2017
07%	93%	2018

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

شكل رقم II-09: تمثيل بياني يمثل نسبة الانحرافات ونسبة إنجاز سنة 2016-2017-2018



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL

من خلال المنحى البياني نلاحظ في سنة 2017 نسبة الإنجاز كانت مرتفعة مقارنة بسنوات أخرة بينما الإنحراف كان منخفض جدا عكس السنوات الأخرى.

رابعا: نسبة التطور خلال ثلاث سنوات

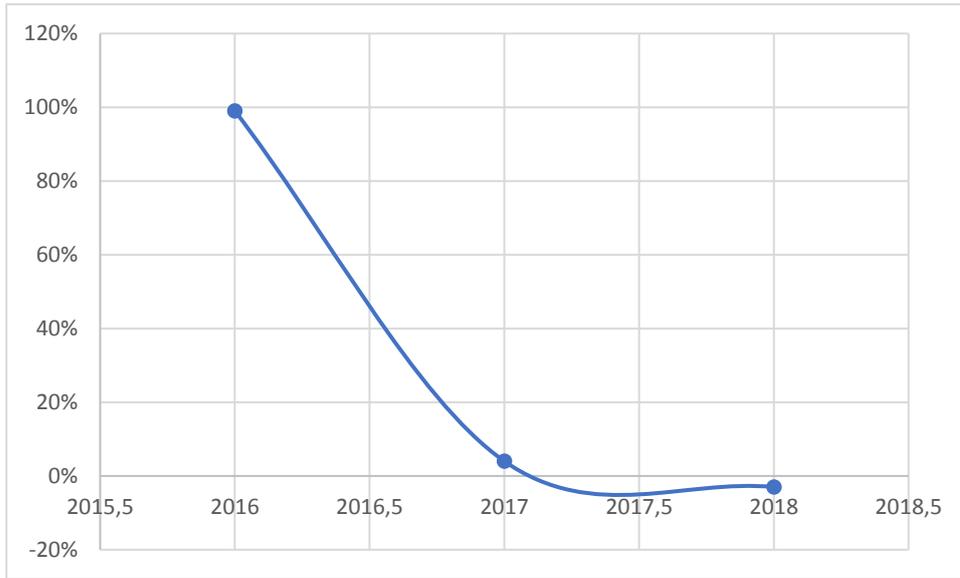
نسبة التطور = (مبيعات السنة الحالية - مبيعات السنة السابقة) / مبيعات السنة السابقة

جدول رقم II-16: نسبة التطور المبيعات

السنوات	2018	2017	2016	المواد
	0.66	-0.57	3.04	انابيب المحروقات
	-0.75	0	40.52	انابيب الري
	1.34	-0.31	1.69	نفايات حديدية
	0.8	-0.59	0.68	نفايات
	2.05	-1.47	45.93	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم II-10: منحني بياني لنسبة التطور خلال ثلاث سنوات



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على EXCEL

من خلال منحني سابق نلاحظ أن سنة 2016 هي التي حققت أعلى نسبة عكس سنة 2018 التي شهدت تدني في النسبة.

المطلب الثالث: لوحة القيادة مؤسسة الأنابيب من 2016 الى 2018

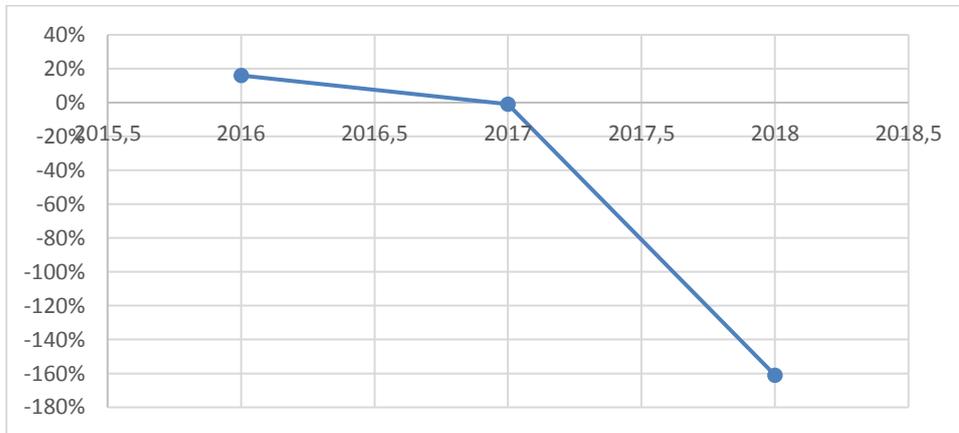
الفروقات = المقدر-الفعلي

الجدول رقم II-17: لوحة قيادة متابعة كمية لإنتاج السنة 2016-2017-2018

الإنتاج سنة 2018			الإنتاج سنة 2017			الإنتاج سنة 2016			السنة
المقدر	الفعلي	الفروقات	المقدر	الفعلي	الفروقات	المقدر	الفعلي	الفروقات	الورشات
169401	71340	98061	139987	138672	+1315	195655	118629	-77026	التلحيم
60511	169401	-108890	131734	131788	-54	164776	126307	38469	الاتمام
59057	154000	-94943	153790	153845	-55	185380	142759	42621	التغليف الخارجي
58947	154000	-95053	154343	154409	-66	175840	142969	32871	التغليف الداخلي

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

شكل رقم II-11: منحني بياني لنسبة الانحرافات خلال ثلاث سنوات



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL

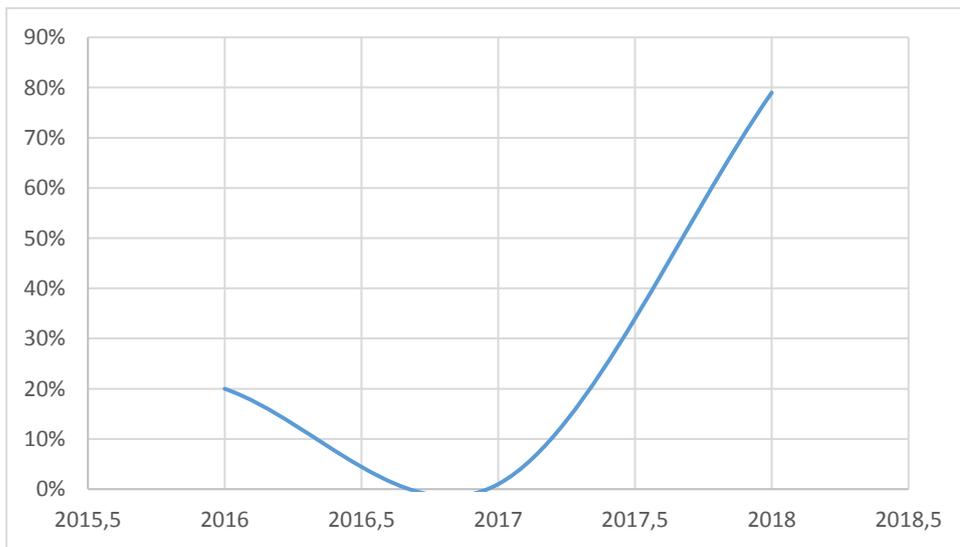
نلاحظ من خلال المنحى البياني ارتفاع قيمة الإنحراف للإنتاج بشكل قليل في سنة 2016 بينما 2017 و2018 انخفض بشكل كبير بنسبة سالبة

الجدول رقم II-18: لوحة القيادة لحجم المبيعات لسنة 2016-2017-2018

2018			2017			2016			السنوات
المواد	المقدر	الفعلي	الفروقات	المقدر	الفعلي	الفروقات	المقدر	الفعلي	الفروقات
انابيب المحروقات	175761	144476	-31285	155387	155261	-126	154000	42529	111471
انابيب الري	1500	1943	433	525	735	210	2100	2471	-371
نفايات حديدية طن	2420	3838	1418	4947	5022	75	3550	3699	-149
نفايات بلاستيكية	110	167	57	134	143	9	240	39	201

المصدر: من اعداد الطالبتين باعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

الشكل رقم II-12: منحني بياني لنسبة الانحرافات خلال ثلاث سنوات



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على EXCEL

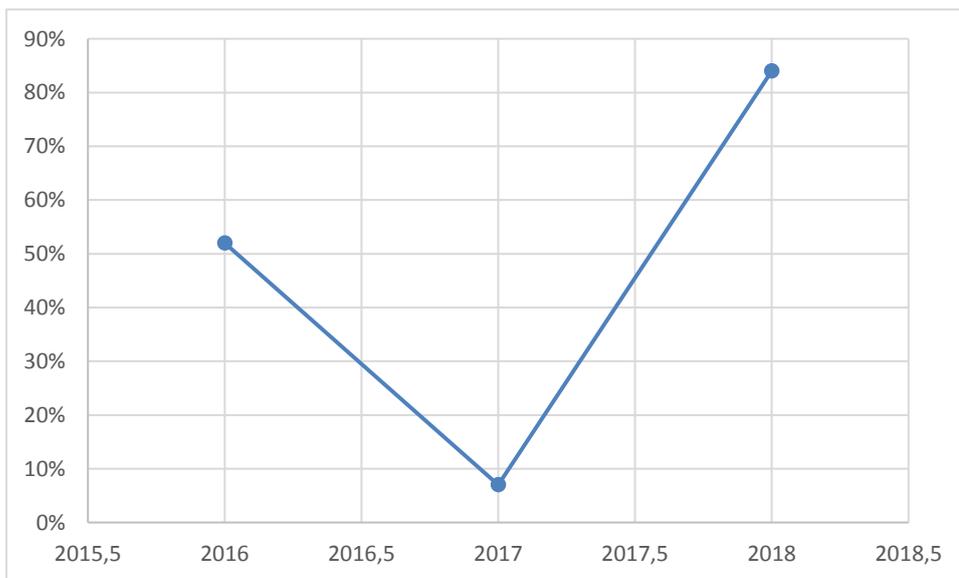
نلاحظ من خلال المنحى البياني أن إنحراف في حجم المبيعات الخاص بلوحة القيادة شهد إنخفاض سنة 2017 بينما إرتفع بشكل كبير في سنة 2018.

جدول رقم II-19: متابعة رقم العمال خلال سنوات 2016-2017-2018

الاعمال سنة 2018		الاعمال سنة 2017		الاعمال سنة 2016					
المقدر	الفعلي	المقدر	الفعلي	المقدر	الفعلي	المقدر	الفعلي		
5802516	2667484	8470000	-6661	8319951	8326612	-2172672	6245576	71448	انابيب المحروقات
3577	142423	18000	377	18332	17955	16609	88057	96071448	انابيب الري
1488	12625	14113	881	21973	21092	8983	18583	9600	نفايات حديدية
708	1842	2550	967	4488	3521	2632	7582	4950	نفايات
1550	-1550	0	2559	4200	1641	3435	3435	0	أخرى
5802685	2822824	8504663	-1878	8368944	8370822	-2144495	6359751	8504245	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين باعتماد على ميزانيات المحاسبية للمؤسسة

شكل رقم II-13: منحى بياني يوضح فروقات رقم الاعمال خلال سنوات ثلاث لدراسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على EXCEL

نلاحظ من خلال المنحى البياني أن نسبة سنة 2016 كانت مرتفعة ثم شهدت انخفاض بشكل كبير ثم إرتفعت في سنة 2018 ارتفاع بنسبة كبيرة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج أدوات دراسة في مؤسسة الانايبب

المطلب الأول: تحليل نتائج التحليل المالي

ومن خلال إسقاط الدراسة التطبيقية على المؤسسة وتطبيق طرق وأدوات التحليل المالي على القوائم المالية للمؤسسة خلال الفترة المدروسة 2016_2017_2018 توصلنا إلى بعض النتائج التطبيقية وهي كالتالي:

أولاً: التحليل الأفقي:

- نلاحظ أن المؤسسة حققت زيادة في قيم الأصول الثابتة خلال سنة 2017 أما سنة 2016 حيث تمثلت الزيادة بنسبة 22% ويعود السبب إلى أن المؤسسة ويعود السبب إلى ارتفاع كل من مباني و التثبيتات العينة الأخرى بينما في سنة 2018 شهدنا أن المؤسسة حققت زيادة طفيفة حيث تمثلت الزيادة بنسبة 9% ويعود السبب لنفس سنة 2017.
- بالنسبة لقيم الاستغلال نلاحظ أن المؤسسة حققت نقص فيها خلال سنة 2017 بالنسبة لسنة الأساس حيث قدرت نسبة ب -51% ويعود السبب إلى أن المؤسسة قامت بتقليل من وتيرة الانتاج هذا من جهة بالإضافة إلى من قام ببيع اغلب محتويات مخزوناتهما وتسديد معظم زبائنها لديونهم، أما بالنسبة لسنة 2018 قد حققت المؤسسة زيادة بنسبة 68% وهذا بسبب الزيادة في وتيرة الإنتاج وملاء مخازن المؤسسة بإضافة الى بيع المنتجات على الحساب لزبائنها.
- قيم قابلة للتحقيق نلاحظ أن المؤسسة حققت نقص فيها خلال سنة 2017 بالنسبة لسنة الأساس حيث قدرت نسبة ب -27% ويعود السبب إلى انخفاض كل من الزبائن والمدينون الآخرون أما بالنسبة لسنة 2018 فإن المؤسسة حققت المؤسسة انخفاض بنسبة -55% ويعود السبب لنفس السبب لسنة 2017 بالإضافة إلى انخفاض الضرائب.

- قيم الجاهزة نلاحظ أن المؤسسة حققت نقص فيها خلال سنة 2017 بالنسبة لسنة الأساس حيث قدرت نسبة ب -82% ويعود السبب إلى انخفاض الخزينة وفي سنة 2018 نلاحظ أن المؤسسة حققت أيضا انخفاض بنسبة -42% ويعود السبب لنفس السبب لسنة 2017.
- في حين سجلت الأصول المتداولة انخفاضا قدره -43% ويعود السبب الرئيسي إلى انخفاض قيم الاستغلال وقيم قابلة للتحقيق وقيم جاهزة بينما في سنة 2018 شهدنا أن المؤسسة حققت زيادة حيث تمثلت الزيادة بنسبة 9% ويعود السبب ويعود السبب إلى ارتفاع قيم الاستغلال مقارنة بسنة 2016.
- الأموال الخاصة نلاحظ أن المؤسسة حققت زيادة فيها خلال سنتين 2017 و 2018 بالنسبة لسنة 2016 حيث أن نسبة سنة 2017 كانت 163% وسنة 2018 كانت 767% ويعود هذا إلى زيادة مبلغ رأس المال وأيضا لاحظنا بالنسبة لسنة 2017 زيادة طفيفة في نتيجة الصافية بالنسبة لسنة الأساس بينما في سنة 2018 لاحظنا زيادة عالية في نتيجة صافية.
- ديون طويلة الأجل نلاحظ أن المؤسسة حققت ارتفاع فيها خلال سنة 2017 بالنسبة لسنة الأساس حيث قدرت نسبة ب 18% ويعود السبب إلى أن المؤسسة قامت باقتراض مزيد من ديون طويلة الاجل، وبالنسبة لسنة 2018 فإن نلاحظ أن المؤسسة حققت فيها انخفاض فيها بنسبة -13% ويعود ذلك إلى انعدام مبلغ الضرائب.
- بينما الأموال الدائمة نلاحظ أن المؤسسة حققت زيادة فيها خلال سنة 2017 بالنسبة لسنة الأساس حيث قدرت نسبة ب 51% ويعود السبب إلى ارتفاع كل من الأموال الخاصة وديون طويلة الأجل وبالنسبة لسنة 2018 فإن نلاحظ ارتفاع في الأموال الدائمة بنسبة 166% ويعود السبب لتضخم الأموال الخاصة.
- أما الديون قصيرة الأجل نلاحظ أن المؤسسة حققت انخفاض فيها خلال سنة 2017 بالنسبة لسنة الأساس حيث قدرت نسبة ب -53% ويعود السبب إلى انخفاض كل من الديون الأخرى والضرائب وبالنسبة لسنة 2018 نلاحظ أيضا انخفاض بنسبة -55% وذلك راجع أيضا إلى انخفاض الضرائب وديون الأخرى.

ثانيا: مؤشرات التوازن المالي:

- بالنسبة لرأس المال العامل الدائم: وجدما ان رأس مال العامل خلال فترة الدراسة أنه كان في تذبذب حيث أنه كان في 2016 سالب وهذا ما يدل على أن المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها وأنها في حالة عجز تغطية أصولها الثابتة انطلاقا من الأموال الدائمة على عكس سنة 2017 و2018 فإن المؤسسة في تزايد وتحسن واصبحت قادرة على تمويل أصولها.
- بالنسبة لرأس المال العامل الخاص: نلاحظ ان قيمة راس مال العامل الخاص سالبة خلال فترة الدراسة هذا ما يعني ان المؤسسة غير قادرة على تمويل أصولها الثابتة من مواردها الخاصة.
- القيمة المعتبرة لرأس مال العامل الإجمالي للمؤسسة خلال فترة الدراسة مقارنة برأس مال العامل الأجنبي يدل على امتلاك العامل الإجمالي لسيولة معتبرة.
- القيمة المنخفضة لرأس المال العامل الأجنبي مقارنة بالأموال الخاصة يعني ان المؤسسة مستقلة ماليا أي عدم تدخل الأطراف الخارجية في سياستها.
- احتياجات رأس مال العامل سنة 2016 كان 207443684 سالباً مما يدل على أن المؤسسة اعتمدت في هذه السنة على ديون قصيرة الأجل في تمويل موجوداتها، أما بالنسبة لسنة 2017 و2018 كان 475349744، 3573045703 على التوالي حيث كان موجب وهذا يبين أن المؤسسة لا تعتمد على ديون قصيرة الأجل في تمويل أصولها مما يجعلها تحصل على فائض كل سنة.
- الخزينة كانت موجبة خلال فترة الدراسة حيث سنة 2016 كانت 38766784 وسنة 2017 كانت 70949942 وسنة 2018 كانت 224796280 حيث نلاحظ ارتفاع في قيمة خزينة ويعود سبب هذا الارتفاع إلى الزيادة في القيم الجاهزة.

3-النسب المالية:

- نلاحظ أن التمويل الدائم لم يتفوق الواحد سنة 2016 أما سنة 2017 و2018 تفوق الواحد وهذا يدل على وجود رأس مال عامل موجب وعلى أن المؤسسة أن تحقق توازن بين التمويل والاستثمار، أما إذا كان أقل من الواحد فهي نسبة غير ملائمة لأن الأموال الدائمة لم تغطي الأصول الثابتة وهذا يدل على أن المؤسسة لا تحقق توازن هيكلي، حيث هذه النسبة كانت سنة 2016 0.94% ثم ارتفعت سنة 2017 وتجاوزت الواحد وأصبحت 1.71% وسنة 2018 ب 2.87%
- توضح نسبة التمويل الذاتي مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة نلاحظ أنها في سنة 2016 و2017 لم تتجاوز الواحد وذلك يعني أن الأموال الخاصة لم تغطي الأصول الثابتة وبما أن هذه النسبة تفوق 1 سنة 2018 ب 1.71% فإن ذلك يعني أن كل الأصول الثابتة ممول عن طريق الأموال الخاصة وهذا ما يدل على وجود رأس مال العامل موجب للمؤسسة.
- نلاحظ ان المؤسسة قد سجلت نسبة استقلالية منخفضة خلال سنة 2016 و2017 وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على خفض استقلاليته المالية أما بالنسبة لسنة 2018 فإنها ارتفعت وسجلت نسبة استقلالية مالية فاقت النسبة المرجعية والمقدرة ب 0.5 حيث سجلت 0.53 هذا يدل على قدرة المؤسسة على رفع استقلاليته المالية وذلك نتيجة سياستها المتبعة وهي تقليص الديون إلى أدنى مستوياتها وذلك ونتيجة سياستها.
- نلاحظ أن نسبة السيولة العامة كانت في ارتفاع حيث كانت بين 0.97 و2.36% للمؤسسة خلال سنوات الدراسة 2016-2018، هذا ما يعني وجود فائض الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل.
- أن نسبة السيولة المختصرة كانت في تزايد خلال فترة الدراسة وهذا الارتفاع راجع إلى ارتفاع قيمة القيم الجاهزة.
- نلاحظ أن نسبة السيولة الحالية للمؤسسة تقدر بين 0.06 و0.02 و0.08 على التوالي وهي نسبة منخفضة مقارنة مع النسبة النموذجية 0.2 و0.6 وهذا يعني أن المؤسسة لم تحتفظ بأموال سائلة.

وأخيرا يمكننا القول إن التحليل المالي يساهم على معرفة نقاط الضعف لتفاديها ونقاط القوة لتعزيزها وتقوميتها، ويعد كذلك من أكثر الوسائل الفعالة في معرفة وتشخيص أداء والوضعية المالية للمؤسسة، لأنه يساعد المسير المالي على تشخيص الحالة المالية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الموازنة التقديرية

نلاحظ ان الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة 3 سنوات بحيث ان سنة 2016 كانت تمثل في دائرة بنسبة 25.32% من المبيعات ، اما بالنسبة الانابيب المحروقات كانت في 2016 اكبر من فعلية والتي شهدت انحراف سالب بقيمة (-2172672)، عكس مبيعات وكان انحراف موجبا بقيمة (16609)، ونفايات حديدية (8983)، وكذلك بالنسبة نفايات بلاستيكية 2632، اما سنة 2017 كانت ب 49.23% تمثل مبيعات بقيمة، حيث كانت انابيب محروقات اكبر من مبيعات فعلية ذلك كان انحراف سالب ب -4650850 ، وايضا نفايات بلاستيكية -7662 عكس انابيب الري حيث سجلت انحراف موجبا بقيمة 5832 ونفايات حديدية 7353 اما بالنسبة 2018 كانت نسبة تمثل 25.45% من دائرة النسبية، بحيث لاحظنا ان فعلي اكبر من تقديري في انابيب محروقات ، الذي شهد انحراف سلبي بقيمة -4032516، وايضا بالنسبة النفايات بقيمة 708 وانحراف موجب بقيمة 124423، وايضا نفايات حديدية ب 6745 موجبا .

نقول ان المؤسسة تتحكم في السوق وهناك قلة منافسة سوقية خصوصا في ورشة انابيب محروقات اما بالنسبة للانحراف عندما يكون سالب نقول ان الموازنة غير مدروسة من قبل المسيرين جيدا، وعدم تقدير جيد منتجاتها انها تتبع مؤسسة ام الموازنة تقديرية بكمية 3 سنوات كانت :

- بالنسبة 2016 كانت تمثل دائرة بنسبة 21.37% وفي ورشة انابيب محروقات انحراف سالب بقيمة -

31285 على عكس انابيب الري ونفايات حديدية وانحراف في نفايات بلاستيكية ب 57.

- بالنسبة 2017 كانت بنسبة 48.88% نلاحظ انحراف سالب قدر ب - 66233 في انابيب محروقات وانحراف موجب ب 235 في انابيب الري وانحراف سالب في نفايات بلاستيكية ب 127 اما سنة 2018 كانت تمثل نسبة 29.75% كان فعلي أكبر من مقدر في هذه السنة بحيث شهدت انابيب محروقات انحراف سالب ب-91471.

- بالنسبة النفايات البلاستيكية ب 111 على عكس انابيب الري التي كانت موجبة ب 471 و2195.
- بالنسبة النفايات الحديدية ونقول ان مؤسسة تسجل انحراف سالب خصوصا ورشة انابيب محروقات ان مؤسسة تعتمد على طلبيات تقديرية وليست فعلية ورغم ان مؤسسة تعلم أن هناك الفارق لكنها لم تغير قمنا بوضع منحى يمثل النسبة التطور 3 سنوات ونجد ان السنة 2016 شهدت ارتفاع في مبيعات هل عكس 2017 و2018.

المطلب الثالث: تحليل نتائج لوحة القيادة

من خلال دراستنا التي قمنا بها لمؤسسة الانابيب غرداية لدراسة لوحة القيادة خلال ثلاث سنوات 2016-2017-2018 توصلنا الى:

- متابعة كمية الإنتاج: من خلال عرضنا للوحة القيادة الخاصة بالإنتاج نجد ان هناك انحراف غير ملائم بين الأهداف المسطرة والإنتاج الفعلي بالنسبة لسنة 2016 خصوصا في ورشة التلحيم حيث ان فرق بقدر 77026- نتج عنه فرق سالب اما بالنسبة للتغليف الخارجي كانت أكبر بين الأهداف المقدره والفعلية ب 42621؛

- الإنتاج في 2017 نلاحظ ان لوحة القيادة هناك انحراف كل من ورشة الاتمام التي كانت 54- والتغليف الخارجي 55- والتغليف الداخلي 66- ؛

- اما بالنسبة لسنة 2018 الانحراف غير ملائم في كل من ورشة الاتمام 108890- والتغليف الخارجي 94943- والتغليف الداخلي 95053-؛
- قدر الانحراف حجم مبيعات ناتج عن فروقات بين الكميات الفعلية والمتوقعة كان المقدر أكبر من الفعلي في 2016 قدر ب 175761 كان الانحراف غير ملائم في هذه السنة 31285- خاصة في ورشة انابيب المحروقات.

الخلاصة

بعد عرضنا لهذا الفصل يمكننا القول إنه تمت محاولة إسقاط الجانب النظري على مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ALFAPIPE بغرداية، حيث تم التطرق إلى نشاطها وهيكلها التنظيمي، وفي استعمالها لأدوات مراقبة التسيير التي أصبحت وظيفة أساسية في المؤسسات.

حيث استعملنا ثلاث أدوات من بينها أداة تحليل المالي والتي تطرقنا فيها إلى تحليل الميزانية المالية وتحليل الأفقي، أما بالنسبة أداة الثانية وهي الموازنة التقديرية قمنا بقياس الانحرافات من أجل معرفة سبب هذه الانحرافات وفي اخير لأداة الثالثة هي لوحة القيادة التي وجدنا أن لها علاقة على اتخاذ القرارات.

الخاتمة

من خلال الفصلين السابقين تناولنا دراسة نظرية وتطبيقية لموضوعنا والمتمثل في دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد إتخاذ القرارات، والذي قمنا بتطبيق الدراسة الميدانية الخاصة به في مؤسسة الانايب ALFPIPE، فمن خلال الفصل النظري تطرقنا لمختلف التعريفات والعناصر النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة وهم إتخاذ القرارات ومراقبة التسيير، اما في الفصل التطبيقي فقمنا بدراسة العلاقة بين هاذين المتغيرين من خلال تحليل معلومات ووثائق المؤسسة كقوائم المالية التي إستعنا بها في تحليل المالي، وموازنات التقديرية التي من خلالها درسنا نسبة الإنحرافات المحققة وختمنا فصلنا بدراسة لوحة القيادة الخاصة بمؤسسة محل الدراسة، حيث وجدنا إن الهدف من مراقبة التسيير هو تحقيق أقصى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة، وذلك بأقل تكلفة ممكنة وباستعمال الإمكانيات المتاحة، لكن لتحقيق هذه الأهداف يجب مواجهة مجموعة من التحديات وهذا ما يبرز ضرورة وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها من أجل مساعدة مسيري المؤسسات الإقتصادية على إتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة في الوقت المناسب، ومن أجل التوصل لنظام تسييري فعال في المؤسسات يجب على مسيري هاته المؤسسات استعمال أدوات مراقبة التسيير التي تساعد في التحكم في مختلف عناصر العملية الإدارية (التخطيط، التنفيذ، الرقابة، التوجيه) كما تعتبر أداة في يد الإدارة العليا للمؤسسة.

أولاً: إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: تنص الفرضية الأولى على انه تساعد أدوات التسيير متخذ القرار في معرفة وتشخيص وضعية المؤسسة وبذلك يستطيع إتخاذ انسب قررا الذي يعود بالفائدة ومصصلحة المؤسسة وهذا ما تم إثباته فهي تسهل عليه عملية الإختيار بين البدائل المتاحة بفضل معرفته لوضعية المؤسسة وأي قرار تستطيع من خلاله تحقيق أهدافها.

الفرضية الثانية: بخصوص الجانب التطبيقي وجدنا ان إعتقاد مؤسسة الانايب على أدوات الحديثة وأدوات التقليدية لمراقبة التسيير كالتحليل المالي والموازنة التقديرية، لوحة القيادة وهذا يثبت صحة فرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: نصت هذه الفرضية بأن لوحة القيادة تعتبر من ادوات مراقبة التسيير التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية تسمح للمؤسسة بمراقبة نشاطها حيث يعكس أداء المسؤول، فمن خلال نتائج متحصل عليها ظهرت لوحة القيادة التكملة ادوات مراقبة تسيير تقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية وتشغيلية تسمح للمؤسسة بمراقبة نشاطها حيث يعكس أداء المسؤول وهذا ما يؤكد صحة فهذه الفرضية.

الخاتمة

ثانيا: نتائج الدراسة

- تعتبر الموازنة التقديرية الأداة التي تسمح للمؤسسة بالسيطرة على تكاليفها وتحقيق أهدافها؛
- نجاح المؤسسة يعتمد على حد كبير على استعمال الأساليب والطرق العلمية؛
- تتأثر كفاءة وفاعلية الموازنة التقديرية بدرجة الالتزام بالمبادئ والإجراءات التي تحكمها حيث تعد كمعيار تعكس مدى نجاح المؤسسة؛
- ضرورة تقييم الأداء المالي من خلال أدوات التحليل المالي لكي يستطيع المقيم تقييم الوضعية المالية للمؤسسة؛
- تعتبر مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها المحلل المالي في عملية تحليله لأي مؤسسة؛
- الاستعمال الجيد لوحدة القيادة يسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة وبشكل سريع مما يحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية؛
- لا يتم تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية إلا عن طريق انتهاجها لمراقبة التسيير بكل عام ولوحدة القيادة بشكل خاص؛
- تعتبر لوحدة القيادة أسلوب من الأساليب الحديثة التي تساهم في جمع المعلومات والبيانات من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات التشغيلية وترشيده؛
- تعمل المؤسسة على تحليل الانحرافات لتحديد الأساليب المؤدية إليها تقوم المؤسسة بإعداد تقرير يرفع للمؤسسة الأم يتضمن نسبة الإنتاج ومقدار الانحراف في الأداء مع تقديم مبررات التي أدت إلى وجود انحرافات سلبية أو ايجابية خلال الفترة. وعلى ضوء ما سبق نجد أن المؤسسة تعتمد على لوحدة القيادة والموازنات التقديرية من أجل مراقبة نشاطها؛
- تناسب نظام لوحدة القيادة المتبع في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي، حيث أن لكل مديرية قسم لوحدة قيادة خاصة بها؛
- عملية اتخاذ القرار تعني اختيار بديل بين مجموعة البدائل؛
- تحتوي لوحدة القيادة الخاصة بالمؤسسة على الانحرافات؛
- تعمل على اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة.

ثالثا: الاقتراحات والتوصيات

- من خلال النتائج المتواصل إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات:
- ✓ تطوير نظام لوحات القيادة وإعطاءه المكانة المناسبة من اجل تحسين اتخاذ القرار من خلال إدخال الإعلام الآلي فيه للاكتشاف الآلي للحالات غير المرغوب فيها بواسطة قاعدة بيانات رقمية واستعمال الأنظمة الحديثة والبرمجيات؛

الخاتمة

- ✓ إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال حول أدوات مراقبة التسيير بصفة عامة ولوحة القيادة والموازنة التقديرية والتحليل المالي بصفة خاصة؛
- ✓ إشراك العمال في تحديد الأهداف ونشر لوحات القيادة للعمال من أجل تحفيزهم.

رابعاً: أفاق الدراسة

- من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن اقتراح مجموعة من الآفاق التي يمكن أن تكون كدراسات مستقبلية من شأنها أن تساهم في توسيع وتطوير استخدام الموازنة التقديرية وهي:
- ✓ واقع استخدام الموازنة التقديرية كأداة التخطيط ورقابة في اكتساب ميزة تنافسية.
 - ✓ أثر كفاءة تطبيق نظام الموازنات التقديرية في زيادة الربحية المؤسسة

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد نعمه عبد النافعي، المحاسبة عن المشتقات المالية الاستثمار في شركات التأمين، دار العلم الجامعي، الإسكندرية، 2020.
2. ألن باكر، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، ترجمة سامي تيسير سلمان، المؤمن للتوزيع، الرياض، 1998.
3. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، طبعة الثالثة، مركز ديونو لتعليم التفكير، الأردن، 2015.
4. بربري محمد امين، محاسبة تحليلية، دار اليازوري، الأردن، 2017.
5. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل اتخاذ القرار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
6. خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ضل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، البليدة، الجزائر، طبعة ثانية، 2010.
7. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الاداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، طبعة الأولى، 2001.
8. طارق عبد الرؤوف عامر، ودكتور إيهاب عيسى المصري، مؤسسة طبعة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2018.
9. عبد الرحمان عطرة، المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي، دار النشر جيطلي، برج بوغريج، الجزائر، 2009.
10. عريبات، ياسر أحمد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، طبعة الأولى، 2008.
11. فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، دار المالية، فلسطين، الطبعة الأولى، 2008.
12. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية والغير حكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين، طبعة غير منشورة، 2018.
13. كتوش عاشور، المحاسبة العامة أصول ومبادئ وآليات سير الحسابات وفقاً لنظم المحاسبي المالي scf، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2013.
14. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، 2012.

قائمة المراجع

15. محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبة إدارية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، طبعة الاولى، 2014.
16. محمد عبد الفاتح صيرفي، إدارة البنك، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
17. محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة، عمان، 2007.
18. معراج هواربي، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان وطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
19. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في مؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
20. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
21. نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، دار أمجد للنشر والتوزيع، طبعة العربية، 2015.
22. وهيبة مقدم، الإدارة الاستراتيجية من خلال لوحة القيادة، دار التعليم الجامعي، مستغانم، الجزائر، 2020.
- ثانيا: الدراسات الجامعية
23. أحمد غازي طاهر، مدى استخدام أدوات التحليل المالي في إعداد الموازنات التخطيطية، رسالة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.
24. إياد أحمد النبيه، فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديرين المدارس الثانوية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، الإدارة التربوية، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسلامية، غزة، 2011.
25. أيت بارة شفعية، دور القيادة في إتخاذ القرارات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010.

قائمة المراجع

26. براهيم سليمان، دويدي ابراهيم، التحليل المالي ودوره في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماستر، تخصص مالية مؤسسة، قسم العلوم التجارية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة، 2015.
27. بلال مسرحد ، مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة دراسة حالة بن ك البرك الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراء، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
28. بن أم هاني أيمن عبد الله، دور مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، جامعة مسيلة، 2021.
29. بن ريادة جهيدة، الميزانية التقديرية كأداة لتخطيط ومراقبة مبيعات مؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماستر، تخصص فحص محاسبي، قسم علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015.
30. بونقيب أحمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع ادارة اعمال، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر 2006.
31. حسن سليمان محمد أبو عودة، مدى قدرة النسب المالية على تحسين نوعية المعلومات للشركات الخدمية المدرجة في بورصة فلسطين، رسالة تدرج ضمن نيل درجة الماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، قسم غير منشور، كلية التجارة، جامعة الإسلامية، غزة، 2017.
32. خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرط فونيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
33. خلف الله كريم، دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص غدارة الاعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.

قائمة المراجع

34. رحمون هلال، المحاسبة التحليلية: نظام المعلومات للتسيير ومساعد على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، فرع نقود ومالية، قسم علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة الجزائر، 2005.
35. رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة ومالية، غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عربي بن مهدي أم بواقي، 2017.
36. رزوق مرهم، أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة ضمن نيل متطلبات شهادة الماجستير، تخصص التحليل القطاعي، قسم غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، 2012.
37. رمزي قراح، دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الاستشفائية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة ومالية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، 2017.
38. زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
39. ستر العلجة، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتوجيهها نحو تحقيق التنمية المستدامة دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين لكبيرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018.
40. شيخ ولد محمد، استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص بحوث العمليات وتسيير المؤسسات، جامعة أبو البكر بلقاي، تلمسان، 2011.
41. طيب الوافي، دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
42. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، قسم غير منشور، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

قائمة المراجع

43. كحول صورية، دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية، أطروحة تدرج ضمن نيل شهادة دكتوراه، تخصص محاسبة ونظم المعلومات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2016.
44. مريم طويجيني، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماستر، تخصص محاسبة، قسم العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019.
45. نعيمة يجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
46. نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة تدرج ضمن نيل شهادة دكتوراه، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، 2015.

ثالثا: المقالات والمجلات:

47. إسماعيل سبتي، استخدام مؤشرات التسيير المالي والمحاسبي في ترشيد قرارات المؤسسة الإعلامية الرياضية، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 4، الجزائر، 2021.
48. زينب بوغازي، رقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 01، سطيف، 2021.
49. شاهر عبيد، علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، فلسطين، 2017.
50. عميروش عربان، بوسبعين تسعديت، دور نظام المحاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة تسيير المؤسسات الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، البويرة، الجزائر، 2019.
51. غزيباون علي، عليلي نادية، استخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 04، العدد 07، البويرة، الجزائر، 2019.
52. محمد الصغير قريشي. واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر مجلة الباحث، عدد 09، ورقلة، 2011.

53. قنطاس عبلة، بوزليفة شهرة، لوحة القيادة كأداة فعالة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى دور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، 26 أكتوبر 2021، قسنطينة.

54. كتمير حورية، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى وطني حول "مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع"، البليلة، الجزائر.

خامساً: المواقع الإلكترونية

55. الموقع: <http://e-biblio.univ->

2023/02/14 تاريخ الاطلاع: mosta.dz/handle/123456789/3219?show=full

على الساعة: 18:30.

المصادر والمراجع باللغة الأجنبية

56. Ann Björk, Malin Sjöstrand, MANAGEMENT CONTROL SYSTEMS: THE RECIPE FOR STRATEGIC VISUALIZATION- ONE CASE AND TWO CONTROL SYSTEMS; BALANCED SCORECARD AND TABLEAU DE BORD, THÈSE de Master, Faculté de Management Controlling, UNIVERSITY of Uppsala, Sweden, 2011.
57. TOLOJANAHARY Tsimindramahefa Philomène, LE CONTRÔLE DE GESTION, OUTIL DE MAÎTRISE ORGANISATIONNEL - CAS DE LA CAISSE D'EPARGNE DE MADAGASCAR -, THÈSE de Master, Faculté de UDIT ET CONTRÔLE, UNIVERSITÉ D'ANTANANARIVO, Madagascar, 2013.
58. GAEUN SEO, DOCTORAL STUDENTS' CAREER DECISION-MAKING PROCESS: COMPARING FACULTY AND NON-FACULTY CAREERS FROM SOCIO-COGNITIVE AND CONTEXTUAL PERSPECTIVES , THÈSE de Doctorat , Faculté de Philosophy in Human Resource Education, University of Illinois, USA, 2017.
59. MANUEL EDMUND WOSCHANK, THE IMPACT OF DECISION-MAKING PROCESS MATURITY ON DECISION MAKING EFFICIENCY, THÈSE de Doctorat, Faculté de BUSINESS MANAGEMENT, UNIVERSITY OF LATVIA, LATVIA, 2018.

قائمة المراجع

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 01: الميزانية المالية جانب الأصول لسنة 2016

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 22:48

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
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	1 802 824 716.89	690 027 345.55	789 331 881.79
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		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
TOTAL ACTIF NON COURANT		6 817 699 154.37	4 114 177 010.97	2 703 522 143.40	2 647 152 878.35
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		3 483 612 829.18	365 407 640.09	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
TOTAL ACTIF COURANT		7 419 614 258.36	1 392 669 670.36	6 026 944 588.00	5 034 013 559.44
TOTAL GENERAL ACTIF		14 237 313 412.73	5 506 846 681.33	8 730 466 731.40	7 681 166 437.79

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 22:48

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2016	2015
CAPITAUX PROPRES			
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	4 173 267 316.96
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		583 003 799.94	4 173 267 316.96
PASSIFS NON-COURANTS			
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
TOTAL II		1 951 841 427.03	1 905 766 045.67
PASSIFS COURANTS:			
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			
TOTAL III		6 195 621 504.43	1 602 133 075.16
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		8 730 466 731.40	7 681 166 437.79

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

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 22:49

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		6 540 144 838.63	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			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		6 142 063 724.80	17 629 517 169.02
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
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-3 531 636 437.40	-10 317 096 596.38
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		2 610 427 287.40	7 312 420 572.64
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
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		829 924 642.66	5 290 660 364.63
Autres produits opérationnels		16 732 824.22	19 535 039.02
Autres charges opérationnelles		-11 625 682.64	-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
V- RESULTAT OPERATIONNEL		645 226 270.61	4 256 227 234.12
Produits financiers		32 795 746.74	113 089 938.45
Charges financières		-96 467 377.95	-191 391 363.57
VI-RESULTAT FINANCIER		-63 671 631.21	-78 301 425.12
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		581 554 639.40	4 177 925 809.00
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 449 160.54	-4 658 492.04
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 896 040 878.83	18 018 245 485.38
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-6 313 037 078.89	-13 844 978 168.42
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		583 003 799.94	4 173 267 316.96
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		583 003 799.94	4 173 267 316.96

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:31

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2017			2016
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 600 358 607.94	2 259 984 632.30	340 373 975.64	90 034 117.97
Autres immobilisations corporelles		3 812 498 156.98	2 003 010 600.66	1 809 487 556.32	690 027 345.55
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		656 192 476.14		656 192 476.14	1 550 705 127.31
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		72 078 500.00	71 030 000.00	1 048 500.00	1 605 000.00
Impôts différés actif		479 439 219.48		479 439 219.48	371 150 552.57
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 620 566 960.54	4 334 025 232.96	3 286 541 727.58	2 703 522 143.40
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 978 045 957.22	447 574 212.18	1 530 471 745.04	3 118 205 189.09
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 075 648 080.67	180 207 672.68	895 440 407.99	1 753 278 371.32
Autres débiteurs		1 822 470 924.62	881 099 666.07	941 371 258.55	753 303 295.00
Impôts et assimilés		6 859 844.35	6 859 844.35		14 490 166.00
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		70 949 944.52		70 949 944.52	387 667 566.59
TOTAL ACTIF COURANT		4 953 974 751.38	1 515 741 395.28	3 438 233 356.10	6 026 944 588.00
TOTAL GENERAL ACTIF		12 574 541 711.92	5 849 766 628.24	6 724 775 083.68	8 730 466 731.40

الملاحق

الملحق رقم 05: الميزانية المالية جانب الخصوم لسنة 2017

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:31
EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2017	2016
CAPITAUX PROPRES			
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)		1 510 135 614.23	583 003 799.94
Autres capitaux propres - Report à nouveau		20 326 069.18	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		1 530 461 683.41	583 003 799.94
PASSIFS NON-COURANTS			
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		2 190 610 678.93	1 840 072 375.43
TOTAL II		2 302 379 730.53	1 951 841 427.03
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		382 089 297.29	361 879 285.76
Impôts		11 501 182.00	23 033 320.00
Autres dettes		2 498 343 190.45	5 810 708 898.67
Trésorerie passif			
TOTAL III		2 891 933 669.74	6 195 621 504.43
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		6 724 775 083.68	8 730 466 731.40

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

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:31

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		8 368 947 937.91	6 540 144 838.63
Variation stocks produits finis et en cours		-720 249 822.20	-403 662 691.85
Production immobilisée		5 095 825.34	5 581 578.02
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		7 653 793 941.05	6 142 063 724.80
Achats consommés		-3 896 014 906.54	-3 167 920 857.58
Services extérieurs et autres consommations		-381 702 266.71	-363 715 579.82
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-4 277 717 173.25	-3 531 636 437.40
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		3 376 076 767.80	2 610 427 287.40
Charges de personnel		-1 183 714 060.10	-1 696 667 532.53
Impôts, taxes et versements assimilés		-85 621 483.96	-83 835 112.21
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 106 741 223.74	829 924 642.66
Autres produits opérationnels		119 839 334.06	16 732 824.22
Autres charges opérationnelles		-11 653 232.27	-11 625 682.64
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-1 220 181 516.76	-894 254 096.70
Reprise sur pertes de valeur et provisions		447 721 361.91	704 448 583.07
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 442 467 170.68	645 226 270.61
Produits financiers		6 062 781.25	32 795 746.74
Charges financières		-46 683 004.61	-96 467 377.95
VI-RESULTAT FINANCIER		-40 620 223.36	-63 671 631.21
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		1 401 846 947.32	581 554 639.40
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		108 288 666.91	1 449 160.54
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 227 417 418.27	6 896 040 878.83
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-6 717 281 804.04	-6 313 037 078.89
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 510 135 614.23	583 003 799.94
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 510 135 614.23	583 003 799.94

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:33
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2 605 969 160.44	2 278 950 804.71	327 018 355.73	340 373 975.64
Autres immobilisations corporelles		8 889 048 029.21	2 244 347 163.89	1 644 700 865.32	1 809 487 556.32
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours		599 932 900.87		599 932 900.87	656 192 476.14
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		72 078 500.00	71 030 000.00	1 048 500.00	1 048 500.00
Impôts différés actif		382 765 668.16		382 765 668.16	479 439 219.48
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 549 794 258.68	4 594 327 968.60	2 955 466 290.08	3 286 541 727.58
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		5 698 073 769.71	459 751 371.02	5 238 322 398.69	1 530 471 745.04
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 172 183 290.79	129 308 533.91	1 042 874 756.88	895 440 407.99
Autres débiteurs		962 580 222.43	881 099 666.07	81 480 556.36	941 371 258.55
Impôts et assimilés		7 939 994.01	6 859 844.35	1 080 149.66	
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		224 795 740.27		224 795 740.27	70 949 944.52
TOTAL ACTIF COURANT		8 065 573 017.21	1 477 019 415.35	6 588 553 601.86	3 438 233 356.10
TOTAL GENERAL ACTIF		15 615 367 275.89	6 071 347 383.95	9 544 019 891.94	6 724 775 083.68

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:33

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
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)		-281 821 941.50	1 510 135 614.23
Autres capitaux propres - Report à nouveau			20 326 069.18
Comptes de liaison		5 338 330 617.62	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		5 056 508 676.12	1 530 461 683.41
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			111 769 051.60
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		1 696 799 597.11	2 190 610 678.93
TOTAL II		1 696 799 597.11	2 302 379 730.53
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 289 313 868.63	382 089 297.29
Impôts		15 559 123.00	11 501 182.00
Autres dettes		1 485 838 627.08	2 498 343 190.45
Trésorerie passif			
TOTAL III		2 790 711 618.71	2 891 933 669.74
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		9 544 019 891.94	6 724 775 083.68

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

ALFAPIPE GHARDAIA

EDITION_DU:23/09/2022 23:34
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		2 825 741 656.53	8 368 947 937.91
Variation stocks produits finis et en cours		1 108 018 048.09	-720 249 822.20
Production immobilisée		3 696 625.44	5 095 825.34
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 937 456 330.06	7 653 793 941.05
Achats consommés		-2 869 952 786.05	-3 896 014 906.54
Services extérieurs et autres consommations		-134 295 280.55	-381 702 266.71
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-3 004 248 066.60	-4 277 717 173.25
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		933 208 263.46	3 376 076 767.80
Charges de personnel		-1 208 805 328.94	-1 183 714 060.10
Impôts, taxes et versements assimilés		-31 310 091.20	-85 621 483.96
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-306 907 156.68	2 106 741 223.74
Autres produits opérationnels		72 503 985.35	119 839 334.06
Autres charges opérationnelles		-7 196 124.57	-11 653 232.27
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-609 437 175.74	-1 220 181 516.76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		717 973 082.01	447 721 361.91
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-133 063 389.63	1 442 467 170.68
Produits financiers		9 940 845.39	6 062 781.25
Charges financières		-173 794 897.54	-46 683 004.61
VI-RESULTAT FINANCIER		-163 854 052.15	-40 620 223.36
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-296 917 441.78	1 401 846 947.32
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		15 095 500.28	108 288 666.91
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 737 874 242.81	8 227 417 418.27
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-5 019 696 184.31	-6 717 281 804.04
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-281 821 941.50	1 510 135 614.23
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-281 821 941.50	1 510 135 614.23

الملاحق

ملحق رقم 10: الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة جانب الأصول للفترة 2016 / 2017

Chiffre d'affaires

	Janvier	Février	Mars	T1 - 2016	Avril	Mai	Juin	T2 - 2016	Juillet	Août	Septembre	T3 - 2016	Octobre	Novembre	Décembre	T4 - 2016	Année 2016	
Production vendue																		
Tubes conformes																		
GR6 48" 14.30mm	575 209			575 209				0					0				0	575 209
GR6 48" 12.75mm	485 902			485 902				0					0				0	485 902
GR6 48" 22.22mm				0		640 759	1 022 090	1 662 849					0				0	1 662 849
RGG1 40" 20.60mm				0			351 709	351 709	1 195 811	1 195 811	1 195 811	3 587 434	0	0	0	0	0	3 939 144
S/T	1 061 111	0	0	1 061 111	0	640 759	1 373 799	2 014 558	1 195 811	1 195 811	1 195 811	3 587 434	0	0	0	0	0	6 663 103
Tubes importés																		0
S/T	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tubes déclassés	0	0	2 500	2 500	2 500	0	0	2 500	0	0	0	0	2 500	2 500	2 500	7 500	12 500	
Ferraille	873	1 428	873	3 174	0	714	1 428	2 142	1 428	1 428	1 428	4 284	0	0	0	0	0	9 600
Déchet PE	900	0	0	900	0	450	900	1 350	900	900	900	2 700	0	0	0	0	0	4 950
S/T	1 773	1 428	873	4 074	0	1 164	2 328	3 492	2 328	2 328	2 328	6 984	0	0	0	0	0	14 550
Total CA	1 062 884	1 428	3 373	1 067 685	2 500	641 923	1 376 127	2 020 550	1 198 140	1 198 140	1 198 140	3 594 419	2 500	2 500	2 500	7 500	6 690 154	

	Janvier	Février	Mars	T1 - 2017	Avril	Mai	Juin	T2 - 2017	Juillet	Août	Septembre	T3 - 2017	Octobre	Novembre	Décembre	T4 - 2017	Année 2017	
Production vendue																		
Tubes conformes																		
GR7 48" 12.95mm	1 472 513	1 421 736	1 472 513	4 366 762	1 472 513	1 472 513	0	0				0					0	
GR6 48" 22.22mm	0	0	0	0	0	0	0	2 945 025	57 022	0	0	57 022	0	0	0	0	0	7 368 809
RGG1 40" 20.60mm	0	0	0	0	0	0	0	0	1 662 849	0	0	1 662 849	0	0	0	0	0	1 662 849
S/T	1 472 513	1 421 736	1 472 513	4 366 762	1 472 513	1 472 513	0	2 945 025	2 071 580	984 786	844 102	2 180 597	914 444	844 102	0	1 758 546	3 939 144	
Tubes déclassés	0	2 500	2 500	5 000	0	0	0	0	0	0	0	0	2 500	2 500	2 500	7 500	12 500	
Ferraille	1 624	1 624	1 624	4 873	1 624	1 624	1 624	4 873	1 624	1 624	1 624	4 873	0	0	0	0	0	14 624
Déchet PE	1 350	1 350	1 350	4 050	1 350	1 350	1 350	4 050	1 350	1 350	1 350	4 050	0	0	0	0	0	12 150
S/T	2 974	2 974	2 974	8 923	2 974	2 974	2 974	8 923	2 974	2 974	2 974	8 923	0	0	0	0	0	26 774
Total CA	1 475 487	1 427 211	1 477 987	4 380 685	1 475 487	1 475 487	2 974	2 953 949	2 074 554	987 760	847 077	3 909 391	916 944	846 602	2 500	1 766 046	13 010 071	

الملاحق

الملحق رقم 11: الموازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة جانب الأصول لسنة 2018

UM:KDA

Chiffre d'affaires

	Janvier	Février	Mars	T1 - 2018	Avril	Mai	Jun	T2 - 2018	Juillet	Août	Septembre	T3 - 2018	Octobre	Novembre	Décembre	T4 - 2018	Année 2018
Production vendue	0	0	0	0	0	770 000	770 000	1 540 000	660 000	770 000	935 000	2 365 000	1 485 000	1 540 000	1 540 000	4 565 000	8 470 000
Tubes conformes	0	0	0	0	0	770 000	770 000	1 540 000	660 000	770 000	935 000	2 365 000	1 485 000	1 540 000	1 540 000	4 565 000	8 470 000
GR7 48" 12.95mm	0	0	0	0	0	770 000	770 000	1 540 000	660 000	770 000	935 000	2 365 000	1 485 000	1 540 000	1 540 000	4 565 000	8 470 000
S/T	0	0	0	0	0	770 000	770 000	1 540 000	660 000	770 000	935 000	2 365 000	1 485 000	1 540 000	1 540 000	4 565 000	8 470 000
Tubes déclassés	0	0	900	900	1 800	1 800	2 700	6 300	0	0	2 700	2 700	2 700	2 700	2 700	8 100	18 000
Trairie	0	0	0	0	0	975	975	1 950	975	975	975	2 925	780	585	0	1 365	6 240
Sheet PE	0	0	0	0	0	510	510	1 020	510	510	510	1 530	340	0	0	340	2 890
S/T	0	0	0	0	0	1 485	1 485	2 970	1 485	1 485	1 485	4 455	1 120	585	0	1 705	9 130
Total CA	0	0	900	900	1 800	773 285	774 185	1 549 770	661 485	771 485	939 185	2 372 155	1 488 870	1 543 285	1 542 700	4 574 805	8 497 130

الملاحق

الملحق رقم 12: انحراف المبيعات بالقيمة

Expéditions (4eme Trimestre 2016)

Installation	T4/ 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Tubes Conformés (ML)	79 000	67 036	85%	175 761	144 476	82%
* GR8/GR7 TUS Ghardaia	79 000	58 094	74%	145 761	108 353	74%
* GR8 TUS Annaba	0	0	#DIV/0!	30 000	26 281	88%
* R-GG1	0	8 942	0%	0	9 842	0%
Tubes déclassés						
* Tubes nus (ML)	0	176	#DIV/0!	1 000	1 375	138%
* Tubes revêtus hydrauliques	300	0	0%	500	568	114%
Divers						
* Ferraille (t)	1 080	3 017	279%	2 420	3 838	159%
* Produit de soudage (T)	0	0	0%	0	0	#DIV/0!
* Déchet polyéthylène (t)	60	72	120%	110	167	152%

Expéditions (4eme Trimestre 2017)

Installation	T4/ 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Tubes Conformés (ML)	0	23 375	#DIV/0!	155 387	155 281	100%
* GR7 TUS Ghardaia	0	0	#DIV/0!	131 887	131 887	100%
* GR7 TUS Annaba	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
* RGG1 TUS Ghardaia	0	23 375	0%	23 500	23 375	0%
Tubes déclassés						
* Tubes nus (ML)	300	161	54%	525	523	100%
* Tubes revêtus hydrauliques	0		0%	0	212	#DIV/0!
Divers						
* Ferraille (t)	0	1 245	#DIV/0!	4 947	5 022	102%
* Produit de soudage (T)	0	0	0%	0	0	
* Déchet polyéthylène (t)	0	99	#DIV/0!	134	143	107%

2-Résultats Financiers :

2-1 Chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires réalisé durant le Quatrième trimestre 2018 est de **2 479 106 KDA** contre **3 153 600 KDA** prévu.

UM : KDA

Produits	4eme Trimestre 2018			Au 31/12/2018		
	Prévisions	Réalisations	%	Prévisions	Réalisations	%
Hydrocarbure	3 135 000	2 454 858	78	8 470 000	2 667 484	31
RGG1 42"	0	0	0	0	212 626	0
EGPDF 48"	3 135 000	2 454 858	78	8 470 000	2 454 858	29
Tubes hydrauliques	8 100	11 642	144	18 000	142 423	791
Ferraille	8 970	10 603	118	14 113	12 625	89
Déchet PE	1 530	1 842	120	2 550	1 842	72
Prestation	0	1 710	0	0	3 064	0
Autre (T. Déclassés, palette)	0	- 1 550	0	0	-1 550	0
Total	3 153 600	2 479 106	79	8 504 663	2 825 890	33

2-2 Valeur ajoutée

La valeur ajoutée du Quatrième trimestre 2018 est de **975 471 KDA** contre une prévision de **1 117 607 KDa**,

2-3 Frais de personnel

Les frais de personnel du Quatrième trimestre 2018 sont de **363 678 KDA** contre une prévision de **302 742 KDA**, soit un taux de réalisation de 120% (**Effectifs = 870 contre une prévision de 701**)

الملاحق

الملحق رقم 13: لوحة القيادة للإنتاج

Production (4eme Trimestre 2016)

Installation	T4 / 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	99 778	82 142	82%	195 655	118 629	61%
Parachèvement (Tubes parachevés)	76 752	69 437	90%	164 776	126 307	77%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)	81 180	59 785	74%	185 380	142 758	77%
Hydrocarbres	81 180	59 785	74%	155 380	116 468	75%
Hydrauliques	0	0	####	0	0	#DIV/0!
Préstation Annaba	0	0	####	30 000	26 290	88%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)	80 580	59 220	73%	175 840	142 969	81%
Hydrocarbres	80 580	59 220	73%	145 840	116 679	80%
Hydrauliques	0	0	####	0	0	#DIV/0!
Préstation Annaba	0	0	####	30 000	26 290	88%

Production (4eme Trimestre 2017)

Installation	T4 / 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	0	20 930	####	138 672	139 987	101%
Parachèvement (Tubes parachevés)	0	20 060	####	131 788	131 734	100%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)		22 699	####	153 845	153 790	100%
Hydrocarbres	0	22 699	####	153 845	153 790	100%
Hydrauliques	0	0	0%	0	0	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)		23 230	####	154 409	154 343	100%
Hydrocarbres	0	23 230	####	154 409	154 343	100%
Hydrauliques	0	0	0%	0	0	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%

Production (4eme Trimestre 2018)

Installation	T4 / 2018			Cumul au 31/12/2018		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Machines à souder (Tubes soudés non parachevés)	57,633	64,166	111%	169,401	71,340	42%
Parachèvement (Tubes parachevés)	57,633	54,991	95%	169,401	60,511	36%
Revêtement Extérieur (Tubes revêtus extérieur)	82,618	53,888	65%	154,000	59,057	38%
Hydrocarbres	82,618	53,888	65%	154,000	57,915	38%
Hydrauliques	0	0	0%	0	1,142	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%
Revêtement Intérieur (Tubes revêtus Int & Ext)	64,240	52,795	82%	154,000	58,947	38%
Hydrocarbres	64,240	52,795	82%	154,000	56,822	37%
Hydrauliques	0	0	0%	0	2,124	0%
Préstation Annaba	0	0	0%	0	0	0%

الملاحق

الملحق رقم 14: لوحة القيادة للمبيعات

Expéditions (4eme Trimestre 2016)

Installation	T4/ 2016			Cumul au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Tubes Conformes (ML)	79 000	67 036	85%	175 761	144 476	82%
* GR6/GR7 TUS Ghardaia	79 000	58 094	74%	145 761	108 353	74%
* GR6 TUS Annaba	0	0	#DIV/0!	30 000	26 281	88%
* R-GG1	0	8 942	0%	0	9 842	0%
Tubes déclassés						
* Tubes nus (ML)	0	176	#DIV/0!	1 000	1 375	138%
* Tubes revêtus hydrauliques	300	0	0%	500	568	114%
Divers						
* Ferraille (t)	1 080	3 017	279%	2 420	3 838	159%
* Produit de soudage (T)	0	0	0%	0	0	#DIV/0!
* Déchet polyéthylène (t)	60	72	120%	110	167	152%

الملاحق

Expéditions (4eme Trimestre 2017)

Installation	T4/ 2017			Cumul au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Tubes Conformés (ML)	0	23,375	#DIV/0!	155,387	155,261	100%
* GR7 TUS Gharðaia	0	0	#DIV/0!	131,887	131,887	100%
* GR7 TUS Annaba	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
* RGG1 TUS Gharðaia	0	23,375	0%	23,500	23,375	0%
Tubes déclassés						
* Tubes nus (ML)	300	161	54%	525	523	100%
* Tubes revêtus hydrauliques	0		0%	0	212	#DIV/0!
Divers						
* Ferraille (t)	0	1,245	#DIV/0!	4,947	5,022	102%
* Produit de soudage (T)	0		0%	0	0	
* Déchet polyéthylène (t)	0	99	#DIV/0!	134	143	107%

Expéditions (4eme Trimestre 2018)

Installation	T4/ 2018			Cumul au 31/12/2018		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
Tubes Conformés (ML)	83,000	38,529	46%	154,000	42,529	28%
* EGPDF TUS Gharðaia	83,000	38,529	46%	154,000	38,529	25%
* RGG1 TUS Gharðaia	0	0	#DIV/0!	0	4,000	#DIV/0!
Tubes déclassés						
* Tubes nus (ML)	900	0	0%	2,100	1,851	88%
* Tubes revêtus hydrauliques	0	285	0%	0	620	#DIV/0!
Divers						
* Ferraille (t)	2,300	2,647	115%	3,550	3,699	104%
* Produit de soudage (T)	0	0	0%	0	0	
* Déchet polyéthylène (t)	90	39	44%	240	39	16%

الملاحق

الملحق رقم 15 : لوحة القيادة لرقم الأعمال

Chiffre d'affaires (4eme Trimestre 2016)

Désignation	UM: KDA					
	T4 / 2016			Au 31/12/2016		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
1-Tubes Conformes						
* Tubes hydrocarbures (Sonatrach)	4,011,328	3,436,739	86%	8,418,248	6,245,576	74%
* GR6 TUS Ghardaia	0	0	#DIV/0!	3,848,381	2,808,836	73%
* GR7 TUS Ghardaia	4,011,328	2,961,409	74%	4,569,867	2,961,409	65%
* R-GG1	0	475,330	#DIV/0!	0	475,330	#DIV/0!
S/TOTAL	4,011,328	3,436,739	86%	8,418,248	6,245,576	74%
Tubes déclassés						
* Tubes nus	0	4,527	0%	58,948	66,856	113%
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ext	7,500	0	0%	12,500	21,201	170%
S/TOTAL	7,500	4,527	60%	71,448	88,057	123%
Prestation	0	1,580	0%	0	3,435	0%
S/TOTAL	0	1,580	0%	0	3,435	0%
* Chutes bobines et tubes (Ferraille)	4,284	12,568	293%	9,600	18,583	194%
* Chutes polyéthylène	2,700	3,233	120%	4,950	7,582	153%
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0	0%
* Autres		-3,590	0%	0	-3,481	0%
S/TOTAL	6,984	12,212	175%	14,550	22,683	156%
TOTAL	4,025,812	3,455,057	86%	8,504,245	6,359,751	75%

الملاحق

Chiffre d'affaires (4eme Trimestre 2017)

Désignation	T4 / 2017			UM: KDA Au 31/12/2017		
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation	Taux
	1-Tubes Conformes					
* Tubes hydrocarbures (Sonatrach)	0	1 586 224	#DIV/0!	8 326 612	8 319 951	100%
* TUS Ghardaia	0	1 586 224	#DIV/0!	8 326 612	8 319 951	100%
* Tubes Importés	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!
S/TOTAL	0	1 586 224	#DIV/0!	8 326 612	8 319 951	100%
Tubes déclassés						
* Tubes nus	7 500	3 740	0%	17 137	15 268	89%
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ext	0	0	#DIV/0!	818	3 064	375%
S/TOTAL	7 500	3 740	50%	17 955	18 332	102%
Prestation	0	1 009	0%	1 641	2 650	0%
S/TOTAL	0	1 009	0%	1 641	2 650	0%
* Chutes bobines et tubes (Ferraille)	0	5 444	#DIV/0!	21 092	21 973	104%
* Chutes polyéthylène	0	2 497	#DIV/0!	3 521	4 488	127%
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0	0%
* Autres	0	1 550	0%	0	1 550	0%
S/TOTAL	0	9 491	#DIV/0!	24 613	28 011	114%
TOTAL	7 500	1 600 464	#####	8 370 822	8 368 944	100%

Chiffre d'affaires (4eme Trimestre 2018)

Désignation	T4 / 2018			UM: KDA Au 31/12/2018	
	Prévision	Réalisation	Taux	Prévision	Réalisation
	1-Tubes Conformes				
* Tubes hydrocarbures (Sonatrach)	3,135,000	2,454,858	78%	8,470,000	2,667,484
* EGPDF TUS Ghardaia	3,135,000	2,454,858	78%	8,470,000	2,454,858
* RGG1 TUS Ghardaia	0	0	#DIV/0!	0	212,626
* Tubes Importés	0	0	#DIV/0!	0	0
S/TOTAL	3,135,000	2,454,858	78%	8,470,000	2,667,484
Tubes déclassés					
* Tubes nus	8,100	0	0%	18,000	98,836
* Tubes Hydrauliques revêtus int & ext	0	11,642	#DIV/0!	0	43,587
S/TOTAL	8,100	11,642	144%	18,000	142,423
Prestation	0	1,710	0%	0	3,064
S/TOTAL	0	1,710	0%	0	3,064
* Chutes bobines et tubes (Ferraille)	8,970	10,603	118%	14,113	12,625
* Chutes polyéthylène	1,530	1,842	120%	2,550	1,842
* Produits périmé (Fil et flux de soudage)	0	0	0%	0	0
* Autres	0	-1,550	0%	0	-1,550
S/TOTAL	10,500	10,895	104%	16,663	12,918
TOTAL	3,153,600	2,479,106	79%	8,504,663	2,825,890