الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

العنوان

أهمية تقييم الأداء المالي
في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب وحدة غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي في مسار علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

إعداد الطالب :

- طيب كتيلة
- نزيهة زوبيري
- سفيان حروز

الأستاذة المشرفة:

أ. لويزة بهاز

الموسم الجامعي: 1434-1435هـ/2013-2014م

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم بك نسترشد ونستعين
اللهم نسألك أن تملأ بنور الحق بصائرنا
اللهم لا تصبنا بالغرور إذا نجحنا
ولا باليأس إذا أخفقنا
اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا
اللهم اختم بالسعادة آمالنا

ربنا تقبل دعاءنا ... آمين...

الإهـداء

الحمد لله نحمده ونستعينه لا إله إلا هو العلي القدير
الموفق لصالح الأعمال والصلاة والسلام على الحبيب
رسول الله صلى الله علية وسلم وعلى أصحابه الكرام
اهدي ثمرة جهدي إلى من تعجز عن وصفها الكلمات ونزلت
في حقها الآيات، وجعلت الجنة تحت أقدمها الوالدة الكريمة عرفا
وتقديرا لمجهوداتها طيلة المشوار الدراسي.
إلى من يسر لي الطريق ودلل الصعاب، الذي كابد وانتظر بفارغ الصبر
ليرى ثمرة جهودي فكان نعم الأب.حفظهما الله وأطال في عمريهما
إلى سندي في الحياة إخوتي أخواتي: مختار، حمزة، شعيب، كلثوم، زينب، حكيمة
إلى جدتي العزيزتين جعلهما الله ذخرا لنا وأطال في عمرهما
إلى جميع الأقارب إلى كل من عرفتهم في مشوار الدراسي
إلى كل من سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

طيب

الإهـداء

قال الله تعالى:∞ ووصينا الإنسان بوالديه إحساناً∕

أهدي هذا العمل المتواضع الذي أنجز بعون الله

إلى التي غمرتني بحنانها وضحت بكل شيء من أجلي،

إلى أمــي الحبيبة والغالية

التي لو أفديتها بعمري كله لما أرجعت لها ولو جزءا بسيطاً

من تعبها وحبها وجميلها، ووفائها، أبقاها الله لي وأطال عمرها إن شاء الله

إلى أبــي الذي رباني، وسهر عليا، وحثني على طلب العلم، أزف إليه

كل امتناني واحترامي أطال الله عمره إن شاء الله

إلى أحب الناس إلى قلبي، إخوتي وأخواتي كل واحد باسمه

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي

إلى زملائي في قسم علوم التسيير

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي

سفيان

سفيان

الإهـداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

اهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهم عز وجل "...واخفض لهما

جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من تهات الكلمات والحروف في وصفها ويعجز القلم في كتابة أي شيء عنها

وفي صلاتها كم أكثرت من الدعوات، والتي كانت سندا في حياتي وغمرتني

بعطفها إلى منبع الحنان وهي التي مشت في عروقي دمي قلبي ينبض بها

وهي أمي الغالية أدام الله عليها صحتها وراعها.

إلى أعظم رجل في الكون إلى من تواضع في الأرض حمدا لله بكرة وأصيلا

إلى الذي رباني فأحسن تربيتي وعلمني وهو بمثابة مثل الأعلى أبي العزيز.حفظهما الله وأطال في عمريهما

إلى من عشت براءة الطفولة معهم فلم أتصور الدنيا بعيدا عنهم إخوتي:

سهيلة، خولة، راضية،طونة، والى الكتكوت محمد المهدي إلى صديقات العمر: فاطمة ،

صفية ،أحلام، خديجة، أسماء، ميرة، وفاء، عائشة،برنية، خولة، صارة.

إلى العائلتين : "الزوبيري "، "أولاد سيدي صالح"

إلى كل من ساعدوني في مشوار الدراسي

إلى كل من سعهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي.

نزيهة

نزيهة

شكر وعرفان

ما يسعنا في آخر المطاف إلا أن نتقدم بالشكر أولاً لله تعالى،
فهو الموفق والهادي إلى سواء السبيل.
كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة: بهاز لويزة، على التوجيهات
والنصائح المقدمة لإنجاز هذا البحث فجزاها الله خير الجزاء.
إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
وإلى كل من ساعدونا في إنجاز هذا البحث، من قريب أو بعيد.
كما نبدي جزيل الشكر إلى كافة عمال
" المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية"
على كل المجهودات والعطاءات التي لم يبخلوا بها علينا.

طيب – سفيان - نزيهة

الملخص:

تعالج هذه المذكرة موضوع أهمية تقييم الأداء المالي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية – دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE–

وكانت الإشكالية المطروحة ما أهمية تقييم الأداء من خلال قياس مؤشرات الأداء، وكيفية تحسين الميزة التنافسية في المؤسسة، مع إسقاط هذه المعالجة على الشركة الجزائرية لصناعة الأنابيب، وذلك بهدف التعرف على واقعها المالي بإعطاء صورة صادقة للمركز المالي بالمؤسسة ومعرفة مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال تحليل القوائم المالية.

الكلمات المفتاحية:

- **الأداء، التقييم، التنافسية، الميزة، المالية.**

Résumé

Ce mémoire aborde le sujet de l'importance de l'évaluation de la performance financière dans l'amélioration de la compétitivité de la Société économique - une étude sur le terrain de l'industrie des tubes algérienne institution ALFA PIPE-

Le problème à résoudre est l'importance de l'évaluation des performances en mesurant des indicateurs de performance, et la façon d'améliorer l'avantage concurrentiel de l'entreprise, avec la projection de ce traitement sur la société algérienne pour la fabrication de tuyaux, afin de reconnaître la réalité de donner financier une image fidèle de la situation financière de l'institution et de trouver la mesure de la capacité de l'institution à faire des profits à partir de Grâce à l'analyse des états financiers.

Mots-clés:

- Performance, l'évaluation, l'avantage concurrentiel, financier.

قائمة الجدول

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
01	تطور عدد العمال والإنتاج ورقم الأعمال	47
02	التحليل SWOT للمؤسسة	49
03	نسب الميزانية المالية لجانب الأصول	51
04	نسب الميزانية المالية لجانب الخصوم	52
05	أهم حسابات المؤسسة في قائمة حسابات نتائج لفترة الدراسة	52
06	نسب مالية	57
07	التكاليف المتغيرة للمؤسسة	60
08	التكاليف الثابتة	60
09	الاستغلال التفاضلي وعتبة المردودية	61

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE	40
02	قائمة الميزانية المالية لجانب الأصول	53
03	قائمة الميزانية المالية لجانب الخصوم	55
04	تطور جدول حسابات نتائج لفترة الدراسة	57

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الميزانية المالية لجانب الأصول 2010-2012
02	الميزانية المالية لجانب الخصوم 2010-2012
03	جدول حسابات النتائج 2010-2012

فهرس المحتويات

الموضوع الصفحة

الإهداء

الشكر

الملخص

قائمة الجدول

قائمة الأشكال

قائمة الاختصارات

فهرس المحتويات

مقدمة ..... أ.د

الفصل الأول: الإطار النظري للتقييم المالي والميزة التنافسية

تمهيد..... 06

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المالي والميزة التنافسية..... 07

المطلب الأول: الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية..... 07

المطلب الثاني: التنافسية في المؤسسة الاقتصادية..... 11

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية..... 18

المبحث الثاني: الدراسات السابقة..... 24

خلاصة..... 29

الفصل الثاني: دراسة حالة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE

تمهيد 30

المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب..... 31

المطلب الأول: نشأة المؤسسة..... 31
المطلب الثاني: تشخيص الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية..... 35
المطلب الثالث: تطبيق تحليل **Swot** على المؤسسة..... 49
المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي والمؤشرات التنافسية خلال الفترة **2010–2012** 51
المطلب الأول: تحليل القوائم المالية..... 51
المطلب الثاني: النسب المالية وعتبة المردودية 51
المطلب الثالث: أهمية التقييم المالي في التنافسية..... 58
خلاصة 62
الخاتمة..... 64
المراجع

مقدمة

مقدمة :

تعتبر المؤسسة عصب الحياة الاقتصادية والمالية، الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد، فهي مصدر ثروة الإجمالية للمجتمع، في ظل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية مسايرة التغيرات المحيطة والغير مستقرة، بحيث يدفعها على السعي لاستغلال الفرص التي يتيحها، ومحاولة التقليد آثار التهديدات التي يفرزها، فهذه الخلية النشطة في النسيج الاقتصادي (المؤسسة) أصبحت تسعى للنمو والعمل على تحقيق الاستمرارية لسلامة المركز المالي، والوضعية المالية وهذا يكون رهن قدرتها، إذا ما حققت التأقلم مع التغيرات التي تطرأ على المحيط.

وفي هذا الإطار يعتبر خلق المزايا التنافسية من أهم الاهتمامات الحديثة التي تتبناها المؤسسات الاقتصادية، حيث أصبحت تسعى جاهدة لاكتساب مقومات الميزة التنافسية والعمل على تحسينها، وتعتمد المؤسسة الاقتصادية في ذلك على مجموعة من الوسائل والأدوات، منها ما يربطها بالمحيط الداخلي، ومنها ما يحاول تقصي حقيقة متغيرات المحيط الخارجي، ومن جملة ما يدخل في هذا الإطار ترجمة حقيقة المحيط الداخلي، نجد الأداء المالي، والذي يظهر أداء أهم مورد من موارد المؤسسة، ويعتبر مؤشر من المؤشرات التي يجب على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لتحسين المزايا التنافسية، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية الأساسية على النحو التالي:

ما أهمية تقييم الأداء المالي في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟

عنوان الإشكالية أعلاه يطرح على مستوى العمق وصفياً العديد من الأسئلة ذات المتطلب التحليلي، ويمكن بلورة هذه الإشكالية في التساؤلات التالية:

- ماهية الوظيفة المالية؟
- ما أهمية الأداء المالي؟
- ما المقصود بالميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما مدى مساهمة التقييم المالي في تحسين الميزة التنافسية؟

فرضيات البحث:

وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات، نرى أنها تمثل الإجابات الأكثر احتمالاً وهي:

تطلب تحليل الإشكالية محور الدراسة اختيار مجموعة من الفرضيات هي:

- الوظيفة المالية هي الكلفة بتخطيط الاحتياجات المالية و توفيرها وإدارتها بشكل فعال.

- تلعب مؤشرات تقييم الأداء المالي دوراً هاماً في المؤسسة بإبراز وضعيتها المالية.
- يعتبر تقييم الأداء المالي من بين الوسائل المساهمة في خلق المزايا التنافسية.
- يمكن الوقوف على أهمية أداء التقييم المالي كوسيلة لتحسين الميزة التنافسية لشركة الأنابيب بغرداية.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- بروزه بشكل واضح على الساحة الاقتصادية.
- الرغبة الشخصية بالبحث في هذا الموضوع ومحاولة تطبيقه ميدانيا.

أهمية البحث:

يكتسب هذا البحث أهمية من واقع المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية، ولكي تتمكن المؤسسة من البقاء والنمو وجب عليها مواكبة هذا المحيط من خلال حصولها على ميزة أو مزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها في نفس المجال، وأن تعمل على تحسين هذه المزايا من خلال تقييم أدائها المالي، وهذا حتى تحافظ على تفوقها في نشاطها.

أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة إبراز دور تقييم الأداء المالي في تحسين الميزة التنافسية.
- محاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها.
- تقديم بعض التوصيات التي نأمل أن تساهم في حصول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على ميزة تنافسية.

الصعوبات:

لقد واجهنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إنجاز هذا البحث، سواء تعلقت بالجانب النظري أو التطبيقي ومن أهمها ما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع.
- تحفظ بعض المسؤولين في الكشف عن المعلومات التي تخص المصالح المالية وذلك لأسباب متباينة أو اكتفاء بعضهم بتقديم معلومات تقريبية حول أنشطة مصالحهم.

المنهج المتبع:

للإجابة على إشكالية البحث واختبار صحة الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بغية تقديم ركائز هذا الموضوع، وإسقاط الجانب النظري على التطبيقي.

ولقد تم استخدام مجموعة من الأدوات ومصادر البيانات مثل الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وأدوات البحث المعمول بها، لاسيما تحليل القوائم المالية والرسوم البيانية.

حدود البحث:

وهي تتمثل: حدود موضوعية، مكانية، زمنية، ويمكن تلخيصها في ما يلي:

– الحدود الموضوعية.

هناك عدة عوامل من شأنها التأثير على الميزة التنافسية للمؤسسة، إلا أن بحثنا هذا كان يقتصر على تقييم الأداء المالي، وقد اعتمدنا في ذلك تحليلاً جزئياً، أي دراسة الموضوع على مستوى المؤسسة، مع التركيز على مؤشرات الأداء المالي.

– الحدود المكانية:

اقتصر المجال المكاني الذي اخترناه للقيام بالدراسة الميداني على المؤسسة الاقتصادية، وأخذنا الشركة الجزائر للأنابيب بغرداية.

– الحدود الزمنية:

بغيت الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات عملية فضلنا اختيار فترة زمنية تقدر بثلاث سنوات بداية من 2010 إلى 2012م.

– هيكل الدراسة:

هيكلنا بحثنا ضمن فصلين يتخللهما العديد من العناصر الداخلية الرئيسية والثانوية: بدءً بالفصل الأول الذي غلب عليه الطرح النظري، حيث تطرقنا فيه غلى الإطار النظري للتقييم المالي والميزة التنافسية، وذلك بتعريف الوظيفة المالية، وكذا أهميتها ووظائفها، ثم إلى الميزة التنافسية، تعريفها، أهميتها، أهدافها، ومن تم مصادرها ومؤشرات الميزة التنافسية، وعلى تقييم الأداء المالي.

أما الجانب التطبيقي قمنا بإسقاط ما درسناه في الجانب النظري على شركة الأنابيب بغرادية.

وتوجنا البحث بخاتمة فيها أهم نتائج الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتقييم المالي و الميزة التنافسية

تمهيد:

إن للتقييم المالي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات في النشاط الاقتصادي، حيث أصبح المختصون والخبراء يبحثون عن الطرق مناسبة للتقييم والتي تعطي أرقاماً مصداقية لقيمة المؤسسة.

كما أن التقييم الاقتصادي للمؤسسة يرتكز على الوظيفة المالية وقدرتها التنافسية التي تتيح لها فرصة كي تحقق أرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها.

وبتالي تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للتقييم الأداء المالي والميزة التنافسية.

المبحث الأول: مفاهيم حول الأداء المالي والميزة التنافسية

أن الهدف الأساسي من معالجة هذا الموضوع هو تقديم الإطار النظري للتقييم المالي والميزة التنافسية من خلال تقديم الوظيفة المالية وتقييم للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الميزة التنافسية.

المطلب الأول: الوظيفة المالية

1- **ماهية الوظيفة المالية:** إن الوظيفة المالية في المؤسسة يقصد بها مجموعة مهام وأنشطة تقوم بها عدد من المصالح والأقسام وترتبط بشكل كبير بالإدارة إلى حد التطابق في جوانب حيث ترتكز الوظيفة المالية حول الإدارة والأموال الحصول على الأموال اللازمة تم استعمالها استعمالا فعالا. وبتالي يمكن تعريف الوظيفة المالية من خلال وظيفة ومسؤوليات المدير العام فرغم أن الوظائف محددة على وجه الدقة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى.

وكما يمكن تعريف الوظيفة المالية على أنها الدور الذي يقوم به المديرون الماليون من وضع خطط للتمويل والحصول على موارد ومنعهم استخدام هذه الموارد بشكل يؤدي إلى الزيادة الفعلية للعماليات وانجاز المؤسسة إلى حد أقصى[1].

2- أهمية الوظيفة المالية:

يتضح لنا مما سبق الأهمية المتزايدة للوظيفة المالية، ففي الماضي كان مدير التسويق يتنبأ بحجم المبيعات وكان مدير الإنتاج والعمليات يضع تصوره على الأصول المطلوبة لمقابلة هذه المتطلبات وكان دور المدير المالي بسيطا حيث يقتصر على تعبئة الموارد المالية اللازمة لشراء المصنع والآلات والمعدات والخدمات،أما الآن فان القرارات تطلب التنسيق والتناغم بين المشاركين في اتخاذ القرار، ويقع على عاتق المدير المالي مسؤولية الرقابة والمتابعة والسيطرة.

من مهام الوظيفة المالية أنها تجمع عددا من الفروع المتعلقة بكل من التمويل ومتابعة المحاسبة بأنواعها العامة والتحليلية، الإحصاءات والمؤشرات المالية والمراقبة الداخلية،وتقع هذه الفروع (المتعلقة بكل من التمويل)ضمن شبكة المصالح التابعة لمدير المالية والمحاسبة في هيكل المؤسسة،أو تابعة لمدير المؤسسة نفسه، بحجم ودرجة تفرع هيكل المؤسسة. وتعتبر الإعمال التي تقوم بها الوظيفة في مجموعاتها للترتيب الخاص بالإدارة باعتبار أن الوظيفة المالية تقوم بإدارة الجانب المالي للمؤسسة أو ما يسمى بالتسيير المالي[2].

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الجزائر، دار المحمدية، ط1، الجزائر، 1998، ص286.

(2) جميل توفيق: الإدارة المالية، دار النهضة العربي، ط1، القاهرة، 1976، ص524.

وكما يستخدم التخطيط، التوجيه، والمراقبة وتوزيع الأموال والمسؤوليات عليها...الخ، كما تعتمد في ذلك على عدة وسائل من تقنيات التسيير وطرق تقنيات الاستمارات، المحاسبة العامة والتحليلية على محمل الاستمارات للمؤسسة على مختلف أصولها الثنائية منها والمتداولة، ومما نخلص إليه أن من بين اهتمامات الوظيفة المالية فهم ما يتعلق بالتحليل المالي الذي يعد قاعدة لاتخاذ القرارات والإجراءات من طرف المسؤولين المعنيين سواء على المستوى المدير أو في إعادة النظر في التوجيه الموارد المالية في الاستغلال وهذا بغية التخطيط المستقبلي وكما تعتبر الوظيفة المالية في جميع مؤسساتها عاملا مشتركا وذلك من ناحية مظاهرها الرئيسية معنى هذا أن الاعتبارات المالية توجد في جميع المؤسسات بعض النظر عن حجمها أو طبيعتها.

غير أن التفاصيل للوظيفة المالية تختلف حسب طبيعة كل مؤسسة ولكن المبادئ والأسس العامة المشتركة، ففي المؤسسات الصغيرة نجد أن أصحاب المؤسسة أو مديرها عادة ما يكون هو الشخص الوحيد المسؤول عن إنتاج التسويق والتحويل وأحيانا المزيد من الوظائف الأخرى أما المؤسسات المتوسطة والكبيرة عادة ما تكون إدارة مستقلة تتولى شؤون المالية[1]

3- **مجالات الوظيفة المالية ووظائفها**: إن الإدارة المالية مجالات عديدة يمكن تقسيمها إلى ما يلي[2]:

أ)**–مجال المالية العامة:** وهو ذلك الجهد التقني والتنظيمي الذي يقوم عليه النظام المالي العام للدولة ومن حيث كيفية الحصول على الإيرادات بهدف تحقيق أهداف الدولة ذات الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ب)مجال المالية الخاصة: ويتمثل في الجهد المالي والتقني المتعلق بالقطاع المذاهب والمشروعات والشركات بكل أنواعها من حيث تحقيق التخطيط والتنظيم المالي والرقابة المالية وإدارة الأموال.

ج)مجالات المالية الشخصية يعتبر موضوع حديث نسبيا يبحث النواحي المالية للأسرة الأفراد ،من حيث مصادر الأموال وكيفية واستثمارها والتخطيط لها ويعالج هذا المجال مواضيع الضرائب والتامين الصبغي وتامين الممتلكات وتخطيط التقاعد لأفراد والأسر والجماعات.

(1) نبيل شاكر عبد السلام:إعداد ودراسات المدوي وتقييم المشروعات الجديدة، مكتبة عين شمس،ط1، 1996،ص 287.

(2) عدنان هاشم رحيم السمرائي: الإدارة المالية منهج التحليل الشامل، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997، ص23.

-وظائف الوظيفة المالية:

تعتبر وظائف الهامة الوظيفة المالية التي توجد في جل المؤسسات الاقتصادية بداية من التخطيط المالي إلى التحضير المالي ذوا أهمية كبرى.

أولا:التخطيط المالي:

يشمل وظيفة أساسية للإدارة المالية إذ يشغل اختيار المدير للسبل التي تستتر شر في التنسيق المجهود الجماعي بالبدائل المسيرة وتعود أهميته إلى الصفحة قرار الإدارة المالية فهي تعالج مشاكل وموضوعات مالية مستقبلية.

إن نتعرف مسبقا على حجم الأموال المطلوبة، لتمويل عمليات الشراء والتخزين وسداد الالتزامات التي تستحق خلال الفترة المقبلة، أوتمويل عمليات البيع الاجال، عمليات التوسع ...الخ وقد ادى التوسع المشروع وتعقيد أعماله إلى تزايد الحاجة إلى التخطيط المالي.

من اجل الإعداد للمستقبل، وتنسيق نشاطات ،وجعلها وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المشروع، ويمكن تحديد مراحل التخطيط المالي كمايلي:

1)التعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة.

2)تحديد حجم الأموال المطلوبة.

3)تحديد شكل التمويل المرغوب فيه.

4)وضع برنامج زمني لاحتياجات المالية.

5)وضع تطوير للخطة المالية.

6)تنفيذ الخطة والرقابة عليها وتقيمها.

ثانيا:الرقابة المالية: يقصد بها الرقابة المالية تقسيم القرارات التي اتخذت بشان التخطيط بعد تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لمقارنة ما انجز فعلا، بما هو مخطط له، أي اكتشاف الانحراف وتصحيحه، ومتابعة هذا التصحيح أي أن الرقابة لكي تكون فعالة يجب ان تتوفر لديها العناصر التالية: (1)

أ- وجود خطة.

(1) زياد رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الرابعة،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1996، ص 237-238.

ب- وجود معايير للحكم بواستطها على الانجاز.

ج- المقارنة بين الخطة والانجاز.

د- اكتشاف الانحراف وتحديد اتجاهه (سالب أو موجب).

هـ- اكتشاف السبب الحقيقي للانحراف.

و- اقتراح الاجراء اللازم لتصحيح الانحراف، ويجب ان يكون الاجراء نابعا من السبب الحقيقي للانحراف.

ز- متابعة تنفيد الاجراءات اللازم للتصحيح لتقرير مدى فعاليته.

ح- وفق هذا كله يجب ان يكون هناك نظام فعال ووحيد يؤمن وصول المعلومات بشكل دقيق وسريع، ونا تكون الرقابة مرنة اسالبيها موازية ومناسبة للمستويات الادارية الموجود في المؤسسة، ان تكون اساليبها ومعايرها مفهومة وتطبيقتها لا يكلف كثيرا.

ثالثا: التنظيم المالي:

يمثل التنظيم تحديدا لأنشطة التي يقوم بها المشروع للبلوغ اهدافه بتقاءة ثم توزيع وتجميع هذه الانشطة للافراد العاملين وفق اسس معينة تمثل التخصيص الوظيف في العمل، وبتالي توضح الصلاحيات والمسؤليات لكل وظيفة من اجل تحديد العمل، وبتالي تحديد المسؤلية،وذلك لما تمثله الصلاحيات من حق شرعي في اتخاد القرارات وتوجيه الاوامر والتعليمات، ودرجة المركزية واللامركزية المطلوبة في العمل.

وتتضح هنا كذالك أهمية الدور الذي تلعبه الإدارة المالية والمدير المالي، لذا فهي تمثل مكانة متقدمة ضمن إطار الهيكل التنظيمي للمشروع، حيث في المستوى الإداري الأول بعد موقع المدير العام، ويساعد وجود الإدارة المالية في هذا الموقع على إبراز دورها، فيما يتعلق باستمارة مصادر الأموال وحركتها داخل المشروع وعلاقتها المالية الخارجية، هذا ويغلب طابع التجمع الوظيفي في تنظيم الوظيفة المالية، وذلك لما تتميز به هذه الوظيفة من تخصص نوعي في العمل، بالإضافة إلى الفوائد تخصص العمل في هذه الإدارة، والمتمثل في سلامة التخطيط والرقابة الماليين وأهمية القرارات المالية المتخذة، ثم طبيعة العمل ومتطالبته[1].

(1) عدنان هاشم رحيم السمرائي: مرجع سابق، ص23.

ويختلف الهيكل التنظيمي للادارة المالية من مشروع لاخر تبعا لنوع وحجم القطاع الذي يعمل فيه، وطبيعة نشاطه ودرجة تعقيده[1].

رابع: التحفيز المالي:يمكن توضع التحفيز بانه خلق للتعاون الإداري بين الأفراد العاملين في المشروع، وبمختلف مستوايتهم الادارية واستمالتهم لحب العمل واثارة الروح المعنوية فيهم من اجل توجههم نحو الاخلاص والتنفاني في العمل.

المطلب الثاني:مفهوم التنافسية والميزة التنافسية

يحوز مفهوم الميزة التنافسية على مكانة هامة في مجال ادارة الاعمال والتي تعد بمثابة العنصر الرئيسي الذي يتيح للمؤسسة الفرص لتحقيق الأرباح مستمرة مقارنة بمنافسيها.

أولا: مفهوم التنافسية:

تعرف التنافسية على مستوى المؤسسة على انها القدرة على انتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة بالسعر المناسب والكميات المطلوبة لتلبية حاجات المستهلكين اكثر من المؤسسات الاخرى،كما يمكن تعريف التنافسية على صعيد المؤسسة بانها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات اكثر فعالية من المنافسين الاخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم من الحكومة ويتم ذلك من خلال رفع انتاجية عوامل الانتاج الموظفة في العملية الانتاجية، ويعيد تلبية الطلب المحلي المتطور والمعتمد على الجودة كخطوة اساسية في تحقيق القدرة على تلبية الطلب العالمي والمنافسة الدولية[2].

ومن خلال هذا التعريف يمكننا القول بان المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية اذا كان لديها القدرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال تبني استراتيجية تنافسية فعالة تؤكد تميزها واختلافها عن منافسيها وتمكنها من مواجهتهم وزيادة حاجتها السوقية وتحقيق الأرباح تضمن لها البقاء والاستمرار[3].

---

(1) عدنان هاشم عبد الرحيم ، المرجع السابق، ص 32.

(2) بن غنيمة أحمد الأمين،كل عادل، القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل الانفتاح الاقتصادي، مذكرةليسانس في علوم التسير، تخصص إدارة الأعمال،2009،2010،ص 8.

(3) طلعت اسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات والتطبيق)، الطبعة التاسعة المتحدة لإعلام، القاهرة، 1999، ص190.

ثانيا: مفهوم الميزة التنافسية:

تحاول المنظمات في الوقت الحالي أن تحقق مزايا تنافسية لكل مجال عمل من الأعمال التي تقوم بها نظرا لما يشغله هذا المفهوم من مكانة هامة في مجال الإدارة الإستراتجية وإدارة الأعمال، ولقد شغل مفهوم الميزة التنافسية اهتمام العديد من الباحثين ونتيجة لذلك جاءت التعاريف متعددة بهذا الشأن، لدى سنحاول التطرق لبعض منها:

-يعرف الدكتور علي السلمي الميزة التنافسية بأنها مجمع المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستمرارها لتحقيق أمرين أساسين:

-إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون.

-تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها[1].

-وتعرف كذلك بأنها"ما يختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات وما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في الأسواق.

1- أهمية الميزة التنافسية وأنواعها:

1-1. أهمية الميزة التنافسية:

يمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي، ولقد أكد "Aarter" على أن الميزة التنافسية تنشا من القيمة التي باستطاعة المؤسسة أن تحققها لعملائها، إذا يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض أو تقديم منافع متميزة في منتوج المقارنة بالمنافسين"

-أهمية الميزة التنافسية: لقد أفرزت التطورات التنافسية إلى سعي المنظمات إلى رفع كفاءة وأداء التنافس، حيث برزت مداخل تساهم في تنمية وتحسين هذه القدرات التنافسية وأهمها:

مداخل تلبية حاجات العملاء: من خلال اختراق المنظمة للأسواق وتلبية الحاجات الدائمة للمستهلكين مقارنة بالمنافسين ويتطلب الأمر:

(1) آمال عياري ورحيم نجيب، الاستراتجيات الحديثة للتغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية،29-2002/30

سرعة الاستجابة في تلبية هذه الحاجات

تقديم منتوج متقن.

-تقديم منتوج بأسعار جذابة

2-1. أنواعها: نميز بين نوعين وهما:

1-2-1. ميزة التميز: حتى يتم الحيازة على ميزة التميز يستند على عوامل تدعى بعوامل التفرد الت سنوردها فيما يلي:

ا)**الإجراءات التقديرية**: تختار المؤسسة الأنشطة وإجراءات التي تعتمدها وكيفية ممارستها وتعتبر هذه الإجراءات عاملا مهيمنا على تفرد المؤسسة وتتمثل في خصائص وكفاءات المنتجات المقدمة مثل كفاءات النشاط، محتوى النشاط وجود وسائل الإنتاج...الخ.

ب)الروابط: يمكن أن تأتي خاصية التفرد من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة او من خلال الروابط مع المورددين وقنوات التوزيع المستقلة من قبل المؤسسة ويمكن شرح هذه الروابط فيما يلي:

1-**الروابط بين الأنشطة المؤسسة**: لتلبية حاجات الزبائن يشترط التنسيق بين الأنشطة المرتبطة فيما بينها.

2- الروابط بين الموردين: يمكن تلبية حاجيات الزبائن إذ تم التنسيق مع الموردين حيث انه بالإمكان تقليص مدة تطوير نموذج جديدا إذا قبل الموردين اقتناء المعدات الضرورية لتصنيع القطع الجديدة ريثما تنتهي المؤسسة من عملية تعميم تجهيزات تصنيع النموذج الجديد.

3- **الروابط مع قنوات التوزيع**: يمكن لهذه الروابط أن تساهم في تفرد المؤسسة من خلال التنسيق الجيد مع هذه القنوات.

ج)الرزنامة: قد ترتبط خاصية التفرد بالتاريخ الذي بدأت فيه المؤسسة نشاطها ويمكن للمؤسسة أن تحقق الميزة ،إذا كانت سباقة إلى استعمال صورة معينة للمنتج مثلا.

د)التموضع: قد تحوز المؤسسة على خاصية التفرد إذا ما أحسنت اختيار الموضع الملائم لأنشطة

4-التكامل: تسمح درجة التكامل بالحصول على خاصية التفرد حيث يتم ذلك بواسطة ضم أنشطة جديدة منتجة للا قيمة كانت تمارس من قبل الموردين او قنوات التوزيع فهي تتيح الفرصة لمراقبة نتائج الأنشطة التي تقوم بمقدورها أن تكون مصدر للتميز

5-ميزة التكلفة الأقل:

توجد مجموعة من العناصر اذا ما استطاعة المؤسسة مراقبة التكاليف المتعلقة بها والتحكم الجيد في تلك العناصر مقارنة بالمنافسين فانها عندئذ تحقق ميزة تنافسية ويمكن إيجاز هذه العناصر في النقاط التالية[1]:

1- مراقبة الحجم: ان الحجم الذي يحكم التكاليف يختلف من نشاط إلى اخرومن منطقة إلى اخرى، فمثل الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي او الجهوي قد يؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع او تكاليف التوزيع المادي للمنتج، ويجب الا يحدث تدهور في الانشطة الاخرى ومنه تحقيق التوازن في عملية البحث هذه[2].

2- **مراقبة الالحاق**: يتم فيها تجميع الانشطة المهمة للقيمة قصد استغلال الامكانات المشتركة

3- مراقبة الرزنامة: عادة ما تستفيد المؤسسات السابقة إلى بعض القطاعات من ميزة التكلفة الاقل ويعود ذلك إلى موقعها الجيد والاستقطاب الامثل للموظفين

4- مراقبة التوقع: ان المتوقع لمختلف الانشطة سواء كان ذلك بالنسبة لأنشطة فيما بينها، او بالنسبة إلى الزبائن او الموردين له عادةثاتير على عناصر عدة من بينها: مستوى الأجور،فعالية الامداد وسهولة الوصول إلى الموردين.

وتجدر الاشارة إلى انه ينبغي على المسيرين في المؤسسة التمكن من المعرفة الجيدة لها الميزتين لان ذلك يتيح للمؤسسة امكانية توجيه وتوظيف الجهود المبدولة في اتجاه يحقق الاستغلال الامثل لقدرتها وكفاءتها البشرية والمادية الملموسة وغير الملموسة ويحول دون اهدارها وتضيعها اضافة إلى ذلك سيتيح التحكم في العوامل التي تؤثر في هاتين الميزتين يضاف إلى ذلك انه من فائدة المؤسسة ان تحوز على كلتا الميزتين في ان واحد بشرط الا تتعارضان حتى لا

(1) رحموني فريدة، قنوعي التوبة، اثراقتصاد المعرفة في امتلاك وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليسانس، ادارة اعمال 2009-2010، ص 36

(2) نفس المرجع أعلاه ،ص 36-37

تاتي النتائج في اتجاه يعاكس التوقعات اما اذا لم يكن بالامكان الجمع بينهما وكان لابد على المؤسسة ان تختار بين احداهما فان عنصر التفخيل لنوع على الاخر يجب ان ياخد العوامل التالية بعين الاعتبار.

3- مصادر ومحددات الميزة التنافسية

-من اجل ضمان تنافسية فعالة يجب مراعاة العوامل وتقسيمها وفق طرق محددة

3-1. محدادت الميزة التنافسية: تمثل العوامل المحددة للميزة التنافسية في نشاط معين باربعة مجموعات هي[1]:

- ظروف وعوامل الانتاج ومدى توفرها
- ظروف الطلب من حيث حجمه واهمية وثاتيراته وانماطه.
- وضع الصناعات المرتبطة والمساندةلذلك النشاط ومدى وجودها
- الوضع الاستراتيجي التنافسي للمؤسسة من حيث وجود البيئة المعززة للبيئة التنافسية

3-2. مصادر الميزة التنافسية: هناك مصدرين اساسين للميزة التنافسية هما المهارات المتميزة والموارد المتميزة، ومن خلال توفيرهذين المصدرين واستغلالهما بفعالية الحصول على مصادر النهائية التالية:

-الكفاءة: يتجسد قياس كمية المدخلات المستخدمة لانتاج مخرجات محددة باعتبار المؤسسة اداة لتحويل المدخلات إلى مخرجاتاي ان الكفاءة تساوي(المخرجات، المدخلات) فالمدخلات هي العوامل الأساسية لانتاج مثل العمالة والمخرجات تتمثل في السلع والخدمات.

-المرونة: يقصد بها قدرة المؤسسة على الاستجابة لحاجات العملاء والتجاوب مع متطالبتهم وذلك من خلال السرعة في تجديد وتطوير المنتجات والقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات وتقديم منتجات جديدة بصورة مستمرة، ويمكن ان يظهر المرونة من خلال تلبية التغيرات الطارئة في السوق والقدرة على التكيف معها.

-الجودة: نتيجة للتطورات والتغيرات السريعة زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين، اذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلكين بل اصبحت الجودة هي الاهتمام الاول له والقيمة الت تسعى للحصول عليها، كما انه اصبح على المؤسسات التي ترغب في بقاء المنافسة ان تصنع منتجات ذات جودة عالية، كما ان العمل على

(1) كمال رزيق، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني الاول حول المؤسسة الاقتصادية وتحاديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 22-2003/04/23.

سلامة العملية الانتاجية وخلوها من اي عيوب يدعم ويزيد الكفاءة او من ثم يخفض التكاليف، ويتم تحقيقالجودة باستخدام التكنولوجيا الجديدة وتطوير مواد جديدة بالاضافة إلى تحسين العمليات من خلال الادارة الافضل والتدريب الجديد.

–الزمن: يعد الزمن عنصرهام من عناصر المنافسة، فهو الطريق الضروري لبناء المزايا التنافسية نتيجة التغيرات السريعة التي تجري في الاسواق مما يتطلب الاستجابة السريعة لها.

4)مؤشرات الميزة التنافسية[1]:

1–الربحية:

تشكل الربحية مؤشر كافيا على التنافسية الحالية، وكذلك تشكل الحجة من السوق مؤشر على التنافسية اذا كانت المؤسسة تعظم ارباحها، ولكن يمكن ان تكون تنافسية في سوق يتجه هو ذاته نحو التراجع وبذلك فان تنافسيها الحالية لن تكون ضامنة لربحيتها المستقبلية.

تعتمد المنافع المستقبلية للمؤسسة على انتاجيتها النسبية وتكلفة عوامل انتاجها و كذلك على الجاذبية النسبية لمنتجاتها على امتداد فترة طويلة وعلى انفاقها الحالي على البحث والتطوير او براءت الاختراع الت تحصل عليها اضافة إلى العديد من العناصر الاخرى، ان النوعية عنصر هام لاكتساب الجاذبية ومن تم النفاد إلى الاسواق والمحافظة عليها.

2– تكلفة الانتاج:

تكون المؤسسة غير تنافسية حسب النموذج النظري للمنافسة اذا كانت تكلفة الانتاج المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في الاسواق، ويعني ذلك اما الانخفاض في انتاجيتها او عوامل الانتاج مكلفة كثيرا او السبين السابقين معا.

ان تكلفة الانتاج المتوسطة بالقياس إلى تكلفة المنافسين تمثل مؤشرا كافيا عن التنافسية في فرع نشاط ذي متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربحية المستقبلية للمشروع، وفي قطاع نشاط ذي انتاج غير متجانس، فان ضعف الربحية المؤسسة يمكن ان يفسر بالاسباب اعلاه ويضاف اليها سبب اخرهو المنتجات التي تقدمها المؤسسة

(1) بن غنيمة احمد الامين، المرجع السابق، ص13.

اقل جاذبية من منتجات المنافسين بالفتراض تساوي الاجور الاخرى ايضا، اذ كلما كانت المنتجات التي تقدمها المؤسسة اقل جاذبية كلها ضعفت حجتها من السوق ذات التوازن.

3- الانتاجية الكلية للعوامل[1]:

تقيس الانتاجية الكلية للعوامل(PTF :Praductiuitètatol des facteurs) الفعالية التي تحول المؤسسة فيها مجموعة عوامل الانتاج إلى منتجات ولكن هذا المفهوم لا يوضع مزايا ومساوئ تكلفة عناصر الانتاج، كما انه اذا كانالانتاج يقاس بالوحدات الفيزيائية ممثل اطنان من الورق او اعداد من السيارات فان الانتاجية الاجمالية للعوامل لا توضح شيئا حول جاذبية النتجات المعروضة من جانب المؤسسةمن الممكن مقارنة الانتاجية الكلية للعوامل او نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية او الدولية، ويمكن ارجاع نموها سواء إلى المتغيرات التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الاسفل، اوإلى تحقيق وفرات الحجم، كما يثاتر دليل النمو PTF بالفروقات عن الاسعار المستندة إلى التكلفة الحدة ويمكن تفسير الانتاجية الضعيفة بالادارة اقل فاعلية اوبدرجة من الاسثمار غير فعالة او بكليهما معا.

4- الحصة من السوق[2]: من الممكن لمؤسسة ما تكون مربحة وتستحود على جزء هام من السوق الداخلية بدون ان تكون تنافسية على المستوى الدولي ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعوائق اتجاه التجارة الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية ان تكون ذلت ربحية اتية ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة غند تحرير التجارة او بسسب افول السوق ولتقدير الاحتمال لهذا الحدث يجب مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف منافسيها الدولين المحتملين، عندما يكون هناك حالة توازن تعظم المنافع ضمن قطاعات النشاط المادي انتاج متجانس، فانه كلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة ضعيفة القياس إلى تكاليف منافيها، كلما كانت حجتها من السوق اكبر وكانت المؤسسة اكثر ربحية مع اقتراض تساوي الامور الاخرى فالحصة من السوق تترجم، اذن المزايا في الانتاجية او في التكلفة عوامل الانتاج.

(1) بن غنيمة احمد الامين، المرجع السابق، ص 13.

(2) المرجع نفسه، ص 13-14.

المطلب الثالث:تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

1- **مفهوم الاداء المالي**: يمثل الاداء المالي المفهوم الضيق لاداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف ويعتبر الاداء المالي عن اداء الشركات حيث انه الداعم الاساسي لاعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في اتاحة الموارد المالية التي تساعد على تلبية احتياجات اصحاب المصالح وتحقيق اهدافهم،وما سبق فان الاداء المالي، اداء تحفيز اتخاد القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشراكات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة او الاسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عم غيرها(1).

تقييم الاداء المالي: ومقارنة الاداء الفعلي (الانجازات التي تمت)بالمعايير الموضوعية سبقا والقيام بعملية تحليل الانحرافات ان وجدت بين الاداء الفعلي والمعايير الموضوعية، وبتالي يشكل تقييم الاداء الحلقة الاخيرة في العملية الادارية الت يترتب عليها اتخاد القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفر من بيانات ومعلومات ومابينهم به من جهود في تخفيف وتحديد المشكلات ووضع خطط الحلول والتطوير(2).

2- **العوامل المؤثرة على الاداء المالي** : من اهم العوامل المؤثرة على الاداء المالي:

1-العوامل الداخلية المؤثرة على الاداء المالي للمؤسسة: هي تلك العوامل التي تؤثر على اداء المؤسسة والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن اهم هذه العوامل:

-الرقابة على التكاليف.

- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المالية المتاحة.

-الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.

2)العوامل الخارجية المؤثرة على الاداء المالي للمؤسسة:

تواجه المؤسسة مجموعة من التغيرات الخارجية الت تؤثر على ادائها المالي حيث لا يمكن لادارة المؤسسة السيطرة عليها، وانما يمكن توقع النتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة اعطاء خطط لموجهتها والتقليل من ثاثيرتها وتشمل هذه العوامل.

(1) محمد محمود الخطيب،الاداء المالي واثره على عوائد اسهم الشاركات،الطبعةالاولى،دار الحامد للنشر والتوزيع،الاردن،2010م،ص45.

(2) قديد فوزية،المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير ،تخصص: ادارة الاعمال،2005،2006.ص 32.

-التغيرات العلمية والتكنولوجية المؤثرة على نوعية الخدمات .

-القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة وقوانين السوق.

-السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

3- اهمية واهداف تقييم الاداء المالي:

ا)اهمية تقييم الاداء المالي:تكمن اهمية تقييم الاداء المالي في المؤسسة فيمايلي:

-تساعد على توجيه الادارة العليا إلى مراكز المسوؤلية التي تكون اكثر حاجة إلى الاشراف.

-يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث ينم ابراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك ابراز العناصر غير منتجة التي تتطلب الاستغناء عنها.

-مساعدة المسؤلين على اتخاد القررات الت تحقق اهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.

ب)اهداف تقييم الاداء المالي[1]:

1)**التوازن المالي:** وهو هدفلا تسعى الوظيفة المالية للبلوغهلانه يمس ياستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين راس المال الثابت والاموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، وغير فترة المالية،يستوجب ذلك التعامل بين المدفوعات والمتحصلات او بصفة عامة بين استخدمات الاموال ومصادرها.

2)**نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عامل اساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فان قرارت النمو تتميز بانها قرراتاسترتيجية، فالنمو وظيفة استراتيجية جد هامة في المؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استرتجيتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع ،البقاء، الاستمرار، وبذالك يمكن اعتبار النمو وظيفة استراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستمارات، سياسات توزيع الأرباح،وهيكل سياسات التمويل وتحدد غايات النمو في انماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

(1) السعيد فرحات جمعة، الاداء المالي لمنظمات الاعمال، دار المريخ لنشر الرياض، 2000م، ص247.

3)الربحية والمردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقررات وتقيس مدى كفاءة وفعالية ادارة الشركة في توليد الأرباح[1]فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الاعمال في المؤسسة الاقتصادية وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه كما تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي تمارسها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة، والوسائل التي تستعملها المؤسسة تمثل في الراس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأسمال الخاص، وهو يعكس المردودية المالية ، فحسب النتيجة والوسائل المستخدمة يتخد نوع المردودية،وبصفة عامة فان اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

4)السيولة وتوازن الهيكل المالي: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزامتها القصيرة الأجل، أي مدى قرتها على تحويل الأصول المتداولة، المخزونات والقيم القابلة للتحقيق إلى أموال متاحة بسرعة فنقص السيولة او عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء او المواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات، ويقيس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة[2].

اما توازن الهيكل التنظيمي المالي للمؤسسة يعني ان الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتةوالأصول المتداولة تغطي الموارد القصيرة الآجل من اجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي، أيأن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية[3].

4-مؤشرات ومعايير تقييم الأداء المالي:

تتطلب عملية تقييم الأداء تتوفر مجموعة من المعايير لغرض حساب مستوى الأداء الذي حققته الوحدة والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطاتها، والمعايير تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات فالمعاير يعني الأساس أو الركيزة التي تستند إليها عملية التقييم، أما المؤشر فهو أداة للقياس وتفسير المعايير، فقياس الأداء وتقييمه مرهون باختيار المعايير والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه.

(1) فلاح حسن الحسيني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، ادارة البنوك (مدخل تمي واستراتيجي معاصر) الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، 2000م، ص 234

(2) نفس المرجع السابق ص 36.

(3) مفيدة يحياوي، مقال بعنوان: **تحديد الهيكل المالي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية**، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد،3 2002، ص 89

1)**تقويم الأداء المالي**: يعني تقويم الأداء تقديم حكم JUGEMENT ذو قيمة VOLEURحول إدارة الموارد المادية والمالية، فهو قياس النتائج المتحققة او المنتظرة غلى ضوء معايير محددة سابقا لتحديد ما يمكن قياسه، ومن تم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.

ويعرفه البعض بمدى تمتع وتحقيق المؤسسة لهامش أمان عن حالة الاعتبار المالي وظاهرة الإفلاس أو بتغيير أخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطرة والصعاب المالية(1).

2)**معايير الأداء المالي**:

مفهوم المعيار: يعرف المعيار كمفهوم عام كونه أية وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بهافي اتحاد القرار، حكم موضوعي على حالة معينة.

وقد يأخذ أشكالا مختلفة، فقد يكون قاعدة قانونية أو اقتصادية أو اجتماعية وقد يكون عبارة أو حملة قياسية أو قاعدة رياضية تأخذ شكل نسب ومعدلات معلومات إحصائية من واقع المشروع والشركة وعادة ما يركز المحللون إلى المعايير الرياضية.

إن معظم المعايير تعتمد عل القواعد المحاسبية والوثائق المحاسبية والاقتصادية والتقنية، ان معلومات التي تحتويها السجلات المحاسبية والوثائق الاقتصادية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء المالي في حساب المعايير المستخدمة (المعتمدة) فان الميزانية العمومية والكشوفات المالية التحليلية وحسابات الأرباح والخسائر والمعلومات الاقتصادية كالعرض والطلب والإنتاج والقيمة المضافة تلعب دورا هاما كمقاييس(2).

أن التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنة بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي، فالنسب المالية لا تعني شيئا في حد ذاتها، فينبغي مقارنتها بمعايير نسب أخرى، وهناك عدة معايير للمقارنة و هي(3):

(1) دادن عبد الغني، **قراءة في الاداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية ، مجلة الباحث**،كلية اللوم الاقتصادية والتسير، جامعة ورقاة، العدد2006/04، الجزائر،ص41.

(2) مجيد الكرفي، تقويم الاداء المالي باستخدام النسب المالية، دار المنهج لنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص ص 57،58.

(3) علاء فرحات طالب، الحكومة المؤسسية والاداء المالي الاسترتيجي، دار الصفاء، عمان، 2011، ص ص،64-65.

ا)**المعايير التاريخية**: تعتمد هذه المعايير على أداء المنظمات الأعمال للسنوات السابقة اذ تمكن المحلل المالي الداخلي من حساب النسب المالية ،وأهمية المعاير تستمد من فائدة في إعطاء فكرة عن الاتجاه العام والكشف عن مواضيع الضعف والقوة.

ب)المعايير القطاعية (الصناعية): تشير هذه المعايير إلى معدل أداء المجموعة من المؤسسات بالنسب المالية للمؤسسات المساوية لها في لبحجم وفي طبيعة النشاط، ويستفاد منها بدرجة في عملية التحليل لأنها مستمدة من القطاع ذاته.

ج)– **المعايير المطلقة**: وهي اقل واضعف من المعايير الاخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متصلة تاخد شكل قيمة تابثة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية، ورغم اتفاق الكثير من الماليين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض النسب المالية مثل نسب التداول....

د)**المعايير المستهدفة**: هذه المعايير تعتمد نتائج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعاير المحققة فعلا لحقبة زمنية ماضية، ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من اجل أن تستطيع المؤسسات بعد ذلك اتخاذ الاجراءت التصحيحية لها.

3)**مقاييس الأداء المالي**: وذلك باستخدام النسب المالية التي هي عبارة عن علاقة بين البسط والمقام، وقيم البسط والمقام هي البيانات والأرقام التي تعترضها الميزانية العامة وقائمة الدخل، شرط أن تكون العلاقة مرتبطة بالأداء ومفسرة له.

ومن أهم هذه المقاييس[1]:

–المقاييس المتعلقة بالربحية (نقطة التعادل): وهي النقطة التي تتساوى فيها التكاليف الكلية من العائد من المبيعات أو تكون حجم المبيعات مساوي لحجم مبيعات التعادل، وعندما يزيد حجم المبيعات عن حجم التعادل فان الفرق يسمى ربح مردودية و مؤشر يدل على زيادة مستوى الأداء، والعكس هو تكلفة العطالة وتفيد نقطة التعادل

(1) محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل للتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات ط2 المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية والتسير، جامعة ورقلة، يومي 22و23 نوفمبر 2011، ص 115.

في تتبع اثر زيادة حجم المبيعات على قيمة الربح او الخسارة وكذالك مراقبة ثاتير زيادة أو نقص التكاليفالمتغيرةأوالثابتة على ربح .

-معدل العائد على الاستتمار(ROI): ويمثل نسبة صافي الربح إلى قيمة راس المال المستتمر وهو من اهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الاداء وقياسه مدى نجاعة القرارتالاستثمارية.

-القيمة الاقتصادية المضافة: وهومن المقاييس الاداء المالية الحديثة، تم تطويره واستخدامه من طرف احد مكاتب الدراسات الامريكية، فمفهوم القيمة المضافة الاقتصادية هي المعاير الادق تحليلا وتفسيرا وثمتيلا للقيمة، فاعتمادها لاداء المالي كنتيجة للسياسات التمويلية(المزيج التمويلي يضمن الهيكل المالي وهيكل المالي راس المال، الرفع المالي، الوفر الضريبي، تخفيض تكلفة هيكل راس المال، سياسة توزيع الأرباح) والتوضيغات المالية للفوائض وهو ما سمي بالمكون المالي للقيمةGOOD WILL FINANCIER

.

المبحث الثاني: دراسات سابقة.

يبين مستوى تقييم الأداء المالي في هذا المبحث مدى ارتباطه بحجم المعلومات التي تمكنا من الحصول عليها إلى انه يمكن الإشارة إلى نقطة مهمة وهي الدراسات السابقة التي توصلنا إليها والتي لها علاقة بدراستنا الحالية والممثلة في :

المطلب الأول: الدراسات العربية.

1- تعريف بالدراسة:

دراسة (غسان أومت 2005) بعنوان "محددات الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق عمان المالي وسق الكويت للأوراق المالية".

2- الهدف من الدراسة:

هدفت الدراسة إلى اختيار ربحية الشركات خلال الفترة 1996-2001 باستخدام أسلوب (Panel Data)، بالاعتماد على عينة من الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية وبورصة عمان.

3- النتائج المتوصل إليها:

توصلت الدراسة إلى أن أداء الشركات الكويتية أعلى من أداء الشركات الصناعية الأردنية، أي أن ربحية الشركات في الكويت أعلى من الأردن، وأن الشركات الكويتية تحتفظ بنسب مرتفعة من أصولها على شكل استثمارات في الملكية إلا أن هذا العامل لا يؤثر على أدائها، وتوصلت الدراسة أيضا إلى أن حجم الشركة ذا تأثير إيجابي على الأداء على عكس الرفع المالي فله التأثير على الأداء في كل من الأردن والكويت.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

1- تعريف الدراسة

دراسة (Lewellen 2004) بعنوان "التنبؤ بالعوائد باستخدام النسب المالية".

2- الهدف من الدراسة:

قام الباحث في هذه الدراسة باختيار مدى قدرة النسب المالية، حيث ركز على نسبة التوزيعات على التنبؤ بعوائد الأسهم الأمريكية، وقد استخدم الباحث تحليل الانحدار لمتغيرات العينة الصغيرة، وامتدادات الدراسة للفترة الواقعة ما بين 1946-2000.

3- النتائج المتوصل إليها:

توصلت الدراسة إلى أن نسبة التوزيعات تستطيع التنبؤ بعوائد الأسهم السوقية خلال فترة الدراسة 1946-2000، وأن كلا من نسبة القيمة السوقية إلى الدفترية (B/M) ونسبة مضاعف السعر (P/E) تستطيع التنبؤ بعوائد الأسهم خلال الفترة الأقصر 1963-2000، حيث أن قدرة هذه النسب على التنبؤ بالعائد على الرغم من تزايد الأسعار غير العادية في السنوات الأخيرة.

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة.

1- تعريف الدراسة:

دراسة Taret Miloud سنة 1994م بعنوان:

Structure financière et performance économique PMIE, Institut d'administration et de gestion université catholique de louvain.

2- الهدف من الدراسة:

تمحورت الدراسة حول علاقة هيكل الملكية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأدائها المالي ومدى إنشاء هذا النوع من المؤسسات خلال دورة حياتها، كما اهتمت بحوكمة الشركات

3- النتائج المتوصل إليها:

خلصت الدراسة لارتباط الهيكل المالي والأداء من جهة وبين الأداء والإفراط في النفقات من جهة ثانية، بحيث كلما كان تمويل هذه المؤسسات لاستثمارها عن طريق الأموال الخاصة، كلما كان أدائها جيد وكلما كانت نفقات استغلالها معتبرة كان أدائها المالي منخفضاً غير أنه ما يؤخذ في هذه الدراسة إغفالها لرأس المال المملوك من قبل المسيرين الداخليين وتركيزها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الرابع: الدراسة الرابعة.

1- تعريف بالدراسة.

واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات– من وجهة نظر العاملين، دراسة تحليلية ميدانية في الجامعة ورقلة، 2000م.

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونموذج عن أهم القطاعات الاقتصادية في الجزائر (من وجهة نظر المبحوثين).

3- أهداف الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين حول واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات– تعزى لعامل سنوات الخبرة.

الفرضية الثانية: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين حول واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات– تعزى لعامل المستوى العلمي.

الفرضية الثالثة: توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء العاملين حول واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات– تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

استعرضت الدراسة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف القدرات التنافسية واقعها في الرفع الاقتصاد الجزائري، وقد أجريت هذه الدراسة على أحد أهم القطاعات الاقتصادية الجزائرية (المؤسسات الصغيرة والمتوسطة) كمجتمع للبحث، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اللجوء إلى استخدام إستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من أفراد العينة المبحوثة، حيث تم توزيع (20) إستبانة، وتم استعادتها، وثان العدد الذي خضع للتحليل (19) إستبانة وهي تمثل (95%) من إجمالي الاستبانات الموزعة،

واعتمد البحث في تحليل بيانات الدراسة واختيار فرضياتها برنامج الرزمة الإحصائية (النسبة المئوية، الوسط الحسابي، الإنحراف المعياري، الأهمية النسبية، تحليل التباين الأحادي...الخ، التي تخدم نتائج البحث.

4- نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

- أن المتوسط العام لآراء العينة حول واقع بناء القدرات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنموذج عن المؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات- تعزى لـ (سنوات الخبرة، المستوى العلمي، المستوى الوظيفي) وتوصي الدراسة بضرورة تبني عينة الدراسة المبحوثة سياسية جديدة تعمل على التوسع في الدور الفعلي من قبل المديرية الولائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لزيادة مقدرة مؤسساتها على التنافس، وذلك عن طريق التقرب إلى الجهات الحكومية الداعية إلى سياسة الرفع من التنافسية، وتخصيص الدعم الكافي مالياً وفنياً وإدارياً، والحرص على غرس ثقافة تنظيمية مرنة داخل الاقتصاد الجزائري تدعم سياسة بناء القدرات التنافسية.

المطلب الخامس: الدراسة الخامسة.

1- تعريف بالدراسة.

تحليل الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستخدام أسلوب تحليل العاملي خلال الفترة الممتدة ما بين 200- 2006م، مجلة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.

2- أهداف الدراسة:

تمثلت إشكالية هذا المقال في كيفية الكشف عن طبيعة القرارات المالية المحددة للأداء المالي لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية خلال الفترة الممتدة ما بين 2000- 2006من حيث تهدف إلى إيجاد وتفسير العوامل الخفية المفسرة لهذا الأداء، وتحديد طريقة التحليل إلى مركبات أساسية.

3- النتائج المتوصل إليها:

توصلت هذه الدراسة إلى مقارنة هذه النتائج مع نتائج دراسات سابقة يمكننا تفسير الاختلاف والتباين الموجود بعدة أسباب من بينها: أساليب التحليل المستخدمة إضافة إلى بعض المتغيرات الكيفية التي يتعذر إدراجها في نماذج التغييم المالي

-الفرق بين الدراسات السابقة وموضوعنا:

انطلاقا من تحليلنا للدراسات السابقة توصلنا إلى مجموعة من الفروق بين دراستنا والتي كانت تحت عنوان تقييم الأداء المالي في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية والدراسات السابقة يمكن حصرها في النقاط التالية:

-دراسة سابقة كانت تحت عنوان تحليل الأداء المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكان هدفها الكشف عن طبيعة القرارات المالية المحددة للأداء المالي أما دراستنا فكان هدفها إبراز دور تقييم الأداء المالي وفي تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية .

موضوعنا كان معالج بطريقة الحديثة أما الدراسات السابقة كانت معالجة بالطريقة الأولى.

- بالنسبة للدارسات السابقة كانت مند عدة سنوات مضت أما دراستنا فدراسة حديثة ،كما تميزت الدارسات السابقة بطول الدراسة أما دراستنا فكانت في فترة ثلاث سنوات.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل حاولنا إعطاء الإطار النظري للتقييم المالي والميزة التنافسية، ومن خلال تحديد العوامل المؤثرة في الأداء والتي تختلف إلى عوامل يمكن للمؤسسة السيطرة عليها وأخرى لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها، تم تحديد مؤشرات قياس الأداء اعتماداً على المردودية الاقتصادية والمالية.

وعليه نجد أن المؤشرات المالية تلعب دوراً كبيراً في تحليل الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثاني:

دراسة حالة

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

ALFA PIPE

تمهيد:

إن المؤسسة مزيج من الوسائل المادية يديرها ويحركها العنصر البشري، فإن تحقيق الفعالية التي تضمن لها البقاء والاستمرارية مرتبطة بمستوى الأداء في استغلال كل مواردها وطاقاتها المتاحة بطريقة مثلى، ومن هذا المنطلق كان اهتمام المسيرين على التسيير الفعال وتحقيق الاستعمال الأمثل للموارد البشرية والمادية وأيضاً الأساليب العلمية والمنهجية كجانب لتحليل القوائم والمؤشرات المالية، ولأن المؤسسات الجزائرية عرفت تغيرات كبيرة منذ الاستقلال نتيجة لسياسات مختلفة، وهذا ما أدى إلى تغيرات كبيرة في هياكلها التنظيمية.

وسندرس من خلال هذا الفصل للدراسة الميدانية للشركة الجزائري للأنابيب بغرداية.

المبحث الأول:تقديم عام للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب.

تناول هذا المبحث دراسة ميدانية للمؤسسة الجزائرية للصناعة الأنابيب ALFA PIPE وذلك من خلال التعريف بالمؤسسة ونشأتها التارخية وأهميتها الإقتصادية وهي كمايلي.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة .

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة،تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء، وفي الصناعات الأخرى كالصناعات الميكانيكية والبترولية،و من أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية"الجزائرية لصناعة الأنابيب **ALFAPIPE**".

1– النشأة التاريخية للمؤسسة الأم:

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية"الجزائرية لصناعة الأنابيبALFAPIPE"إلى الشركة الوطنية للحديد والصلبSNS، والتي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتينSOTUABAL و ALTUMEL وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاث سنوات من عام 1968 إلى 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS إلى عدة شركات هي:

- شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابه،
- شركة EMB من اختصاصها صناعة المنتجات الخاصة بالتغليف،
- شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية،
- شركة ENGL مختصة بصناعة الغازات الصناعية،

– شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة المختصة بإنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية(PIUOT) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة لزيادة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب في هذه الفترة وخاصة في القطاع البترولي.

* وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم:01/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى "المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب" واتي استقلت بمجلس إدارة خاص بها ورأس مال تابع للدولة تفرعت عنها عدة وحدات:

– وحدة الأنابيب الغاز "تبسه" TGT،

– وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء "وهران" TON،

– وحدة الأنابيب الصغيرة "الرغاية" PTS،

– وحدة الأنابيب الكبيرة "الرغاية" GTR،

– وحدة الأنابيب وتجهيزات الري "برج بوعريريج" TMIA.

2– نشأة وحدة غرداية:

نشأة وحدة غرداية سنة 1974 برأس مال قدر **ب** 700.000.000, 00 **دج** حيت تم إنشاؤها بالمنطقة الصناعية بنورة (غرداية)، من طرف المؤسسة الألمانية HOCH، وكانت بداية النشاط يوم 7 أفريل 1977، بمساعدة الشركة HOCH المنجزة للمشروع لمدة 10 سنوات، بطاقة إنتاجية تدر ب 100 ألف طن سنويا وبتشغيل 764 عاملا، بعد ذلك حصلت التطورات التالية:

- في 1983/11/15 تمت إعادة هيكلة الوحدة وهذا تبعا للقرار الصادر بالجريدة الرسمية 46/83، والهدف منه تسهيل عملية الاتصال مع المؤسسة الأم وكذلك التحكم في عملية الإنتاج؛
- سنة 1986 تم إنشاء ورشة للتغليف بالزفت وكذلك في إطار توسيع النشاط؛
- سنة 1989 انقسمت الوحدة إلى فرعين هما: وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية، وحدة الخدمات المختلفة؛
- في سنة 1991 تم ضم الوحدتين السابقتين بسبب فشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة نتيجة الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت الناقل للمياه؛

- في سنة 1992 تم إنشاء ورشة التغليف الخارجي بمادة البولي تلان، وهدفها تحسين الجودة؛
- في 2000/10/15، وبعد إعادة هيكلة المجموعة أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحت اسم PIPE GAZ، حيت تعتبر وحدة الأنابيب وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويتم الإنتاج بالطلبيات وإبرام العقود كما تسعى إلى جلب المستثمرين الصغار، حيت تبيع لهو الفضلات والمهملات، بهدف التخلص منها وتوفير السيولة المالية، وقد أعدت المؤسسة برنامجا للحصول على شهادة الإيزو 9001(الجودة الشاملة)، وقد حصلت عليها في 2001/01/02؛
- في جوان 2006 انتقلت وحدة عنابة ووحدة غرداية عن مجموعة الأنابيب تحت اسم ALFAPIPE، ومقرها الرئيسي بحيدرة(العاصمة).
- وفي سنة 2007 أصبح رأسمالها يقدر ب 2500.000.000, 00 **دج**

وتعتبر *ALFAPIPE* بغرداية وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويكون الإنتاج فيها حسب الطلبيات وإبرام العقود ويتم ذلك على مستوى متوسط وقصير المدى.

3- مهام ووظائف المؤسسة.

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول،الغاز الطبيعي وكل الموائع الواقعة تحث ضغط عالي، وتستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها من 508 ملم (20)إلى 1625 ملم(64)،وهو اكبر قطر يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، ولأهميتها الاقتصادية على المستوى الوطني، فهي تسعى إلى تغطية السوق الداخلية ودلك بتلبية احتياجات اكبر القطاعات: سونطراك، سونلغاز، مديرية الري...ودلك بصفة دائمة ومستمرة، ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة: – صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء وكدالك السوائل ذات الضغط العالي.

– بيع منتجات الأنابيب مثل الزوايا، بالإضافة إلى بيع مشتقات الحديد للتجار الخواص والمقاولين.

–تستعمل في عملية الإنتاج المادة الأولية التي تكون على شكل لفائف حديدية يتم شراؤها محليا من مركب ميتال بعنابة (الحجار سابقا)، أو استيرادها من الشركة المنتجة لها مثل الشركة الفرنسية SOLLAC أو من CSI-PLANOS الاسبانية، وتعد سونطراك الزبون الرئيسي تليها سونلغاز.

الأهمية الاقتصادية و الأهداف الإستراتجية للمؤسسة .

أولا: الأهمية الاقتصادية للمؤسسة:

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

- ❖ المساهمة في تدعيم عدد من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة و الري ، وقطاع المحروقات ، فهي تتعامل مع كل من سونا طراك و سونلغاز ومحاور الرش الخاصة بقطاع الري ..... الخ، حيث تقوم بتغطية حوالي 60 % من احتياجات السوق الوطنية.
- ❖ على الصعيد الداخلي فهي تساهم في تشغيل حوالي 930 عامل ما يعني امتصاص جزء من البطالة الموجودة على مستوى المنطقة ، والتشغيل يشمل جميع المستويات كسائقين و رجال الأمن الداخلي للمؤسسة ، والمسيرين ، العمال داخل الو رشات المهندسين ..... الخ

كما تساهم في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة ومنطقة غرداية بصفة خاصة ، ومما يزيد من فعالية دورها موقعها الاستراتيجي والقريب من أهم مناطق الحقول البترولية كحاسي الرمل و حاسي مسعود و عين أميناس.

- ❖ المساهمة في زيادة إيرادات الولاية من خلال الضرائب التي تقوم بدفعها إلى مصلحة الضرائب التابعة للولاية
- ❖ أما على مستوى الصعيد الدولي لعبت وما زالت تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة منتجات المؤسسات الوطنية وخاصة بعد تحصلها على شهادتي ISO 9001 و APIQ1 وعملها على التسجيل في شهادة الإيزو 14001 من خلال العمل على تحقيق متطلبات نظام الإدارة البيئية والمراجعة البيئية مع تنفيذها لنظام الرعاية الصحية والسلامة البيئية HSE.

ثانيا: الأهداف الإستراتيجية :

تعد الأهداف الإستراتيجية سببا لتميز المؤسسة واستمرارها ودفعها نحو البقاء ، من هذه الأهداف التي تبنتها المؤسسة وتسعى إلى تحقيقها بكل ما لها من طاقة :

- ❖ المساهمة في تغطية الاحتياجات الوطنية (قطاع المحروقات و الري .

- ❖ السعي لجلب الكفاءات البشرية والعمل على استقرارها من خلال التدريب والتكوين المستمر
- ❖ تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجوها بسعر تنافسي يضمن لها حصتها السوقية وبالتالي تحقيق معدلات الربحية المطلوبة
- ❖ العمل على تخفيض الديون لتفادي العوائق الناجمة عنها .
- ❖ المساهمة في تنمية المنطقة ، والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل جديدة .
- ❖ تطبيق مقاييس الجودة العالمية لمنتجاتها .
- ❖ العمل على الاحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب التكنولوجيا الجديدة في مجال عملها.
- ❖ المساهمة في التنمية الوطنية وذلك من خلال تمويل الخزينة العمومية .
- ❖ محاولة كسب مستثمرين أجانب من خلال التسويق الالكتروني.
- ❖ العمل على تطوير نظام المعلومات يساعد على اكتساب التقنيات الجديدة في مجال تخصصها .
- ❖ توفير رؤوس الأموال الأجنبية (العملة الصعبة) .
- ❖ إيجاد أسواق داخلية و خارجية لتصريف منتجاتها وللحصول على المادة الأولية.

يقوم بإعدادها المدراء التنفيذيون وذلك بالتنسيق مع أعضاء مجلس الإدارة

المطلب الثاني:التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة.

تسعى المؤسسة للنجاح والاستمرار في مجال أعمالها من خلال مزاولتها لأنشطتها، هذه الأنشطة تكون مرهونة بالظروف البيئية التي تنتمي إليها باعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح على البيئة المحيطة به، وسنحاول تشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة محل الدراسة.

اولا: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

تمثل البيئة الخارجية للمؤسسة مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها والتي يمكن أن تؤثر على سير نشاطها، وتشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتفافية، التكنولوجية، المنافسين، الموردين والزبائن، الحكومة.

وتقسم البيئة الخارجية إلى قسمين: عامة وخاصة.

❖ **البيئة الخارجية الخاصة:** تؤثر البيئة التنافسية(الخاصة) تأثيرا مباشرا على استراتيجيات وأهداف وأنشطة المؤسسة، لذلك يجب على هذه الأخيرة تحليل تلك العوامل للاستفادة من الفرص التي تتيحها وتجنب أو مواجهة المخاطر الناتجة عنها، وتتشكل هذه البيئة من:

1- الموردون: يتمثل الموردون في الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين الذين تتعامل معهم المؤسسة لتموينها بمختلف احتياجاتها من المواد الأولية، المعدات والآلات، قطع الغيار...، ويتم اختيار المورد المناسب من طرف المؤسسة بمراعاة جملة من المعايير والتي تتمثل في: الجودة، السعر المقترح، طريقة الدفع، ولاء المورد...

وهناك نوعين من الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة وهما: موردون داخليون، وموردون خارجيون نتناولها كالآتي:

أ- الموردون الداخليون: وهم مختلف المؤسسات التي تتعامل معهم المؤسسة على المستوى الوطني، نذكرهم كالآتي:

✓ مؤسسة NAFTAL: تختص في بيع الوقود والزيوت.

✓ مؤسسة ENTPL : تختص في تزويد المؤسسة بسلك التلحيم.

✓ مؤسسة ENGI: تقوم ببيع الأوكسجين والمازوت.

✓ مؤسسة ALFA SID: تقوم ببيع ملفوفات الحديد والتي تعد المادة الأولية الأساسية للمؤسسة.

✓ مؤسسة ENAPCI: تختص في بيع مواد الطلاء.

ب- الموردون الخارجيون: ويمثلون مختلف المؤسسات الخارجية التي تمون المؤسسة بالاحتياجات والمواد الأولية غير المتوفرة على المستوى الوطني ونذكر منها:

✓ المؤسسة الألمانية SGGT: تقوم بإنتاج قطع الغيار المستعملة للمياه.

✓ المؤسسة الفرنسية ATOFINA: تقوم بإنتاج مواد التغليف "البوليثلين".

✓ المؤسسة الفرنسية WHEELABRATOR: تقوم بإنتاج مواد التغليف(البوليثلان، مواد الطلاء، برادة الحديد).

✓ المؤسسة البلجيكية AGFA.GEVERT.W: تقوم بإنتاج أشرطة الأشعة والمنتجات المتطورة.

✓ المؤسسة البريطانية BRITISH STEEL: تمون المؤسسة بملفوفات الفولاذ.

✓ المؤسسة المتعددة الجنسيات بلندن PREMARY INDESTRIESUK.LTD: تقوم ببيع ملفوفات الفولاذ.

✓ المؤسسة الفرنسية CONTROL.AB: تقوم بإنتاج وسائل المراقبة المخبرية.

2– العملاء: وهم الزبائن الدائمين أو المحتملين الذين يقبلون على شراء منتجات المؤسسة، وبما أن المؤسسة تنتج منتوجا صناعيا فإنها تتعامل مع مستهلكين صناعيين وهم:

- ✓ مؤسسة سونا طراك: تزودها المؤسسة بأنابيب خاصة بنقل البترول وتصل نسبة التعامل معها إلى 90%، مما يجعلها عميل دائم للمؤسسة.
- ✓ مؤسستي سونلغاز وتوزيع المياه: تقتني من المؤسسة أنابيب خاصة بنقل الغاز بالنسبة للأولى، وأنابيب خاصة بنقل المياه والصفائح المموجة بالنسبة للثانية، حيث تصل نسبة تعاملها مع المؤسسة إلى 10%، لذا يمكن تصنيفها من قائمة الزبائن المحتملين.

وبحكم حصول المؤسسة على شهادة الإيزو 9001، فقد أصبحت تتعامل حتى مع المؤسسات الأجنبية كشركتي BECHTELو BRITISH.BETROLEUM اللتين تشرفان على إنجاز مشاريع في الجزائر.

3– الوسطاء: يعتبر الوسطاء حلقة وصل بين المنتج والمستهلك النهائي، ونظرا لأهمية وطبيعة المنتج، وكذا محدودية استعماله وارتفاع ثمنه، فالمؤسسة تعتمد على البيع المباشر(الذاتي) لمنتجها دون الحاجة لوسطاء.

4– الممولين: هم مختلف الهيئات والمصارف المالية والمساهمين الذين يشرفون على تمويل المؤسسة، وتعتبر الدولة المالك الأكبر لأسهم المؤسسة.

5– الحكومة: تعتبر مصدر التشريعات والقوانين التي تفرض على نشاط المؤسسة من ناحية تحديد الأسعار فرض الضرائب، تحديد قوانين الاستيراد والتصدير.

6– المنافسون: تتميز المنافسة التي تعمل بها المؤسسة باحتكار القلة، فعلى المستوى المحلي توجد مؤسسة منافسة واحدة هي مؤسسة ALFATUS بعنابة، أما على المستوى الدولي فنجد: **1**-THYSEN (France)

2- Man Group(India)

3- PREMARY INDESTRIES (United. King Dom)

❖ **البيئة الخارجية العامة:**

وهي كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على إستراتيجية المؤسسة ونشاطها بشكل غير مباشر، وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل:

1- العوامل الاقتصادية: تواجد المؤسسة في محيط اقتصادي يفرض عليها التأقلم مع المتغيرات التي يشهدها باستمرار، إذ تتمثل هذه المتغيرات في:

- ✓ انفتاح الأسواق ودخول الجزائر إلى نظام اقتصاد السوق الذي فرض على المؤسسة حتمية مواجهة المؤسسات المنافسة والتعامل مع مؤسسات أجنبية؛
- ✓ نقص المادة الأولية داخل الوطن مما يستدعي ضرورة استيرادها من الخارج؛
- ✓ تعمل المؤسسة في ظل منافسة وطنية تتصف باحتكار القلة، (PIPEGAZ ALFATUS)؛
- ✓ تقلبات أسعار الحديد في البورصات؛
- ✓ الشروط التي تفرضها الشركة القابضة للحديد والصلب والمناجم Holding،Sid mines Minargie والتي تعتبر مؤسسة الأنابيب تابعة لها؛

2- العوامل الاجتماعية: تتشكل العوامل الاجتماعية من الخصائص الاجتماعية والنفسية والعادات والتقاليد والقيم السائدة ببيئة المؤسسة وتتمثل أهم هذه العوامل في:

- ✓ عدم تأثر المؤسسة بثقافة المستهلك النهائي، وهذا راجع إلى طبيعة المنتج الموجه إلى السوق الصناعي؛
- ✓ كون المؤسسة من أكبر المؤسسات على المستوى المحلي فإنها تمتص نسبة عالية من البطالة.

3- العوامل التكنولوجية: إن التطورات السريعة في التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير على المؤسسة، لذلك فالمؤسسة تساير هذه التطورات من حيث:

- ✓ امتلاك المؤسسة لتكنولوجيا حديثة ومتطورة، حيث قامت مؤخرا بشراء آلة لمراقبة الجودة فائقة التطور؛
- ✓ في مجال الإعلام والاتصال تستعمل المؤسسة أجهزة الإعلام الآلي في مختلف الإدارات، كما قامت بفتح بريد إلكتروني خاص في شبكة الانترنت لتسهيل الاتصال مع المؤسسات للإطلاع على الصفقات المعروضة بالسوق؛

من خلال تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يمكن استنتاج الفرص والمخاطر التالية:

أ- الفرص: تتمثل الفرص المتاحة أمام المؤسسة في النقاط التالية:

- الاستقلالية عن المؤسسة الأم مما سمح لها بحرية اتخاذ القرارات؛
- قلة المنافسة الوطنية؛

- كبر حجم المؤسسة والتوسع في نشاطها؛

- فتح المجال أمام فرص التعامل مع الشركات الأجنبية وهو ما يجسده عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي؛

- التطور التكنولوجي في مجال الآلات والإعلام الآلي.

ب- المخاطر: تبرز المخاطر التي تواجه المؤسسة فيما يلي:

- خوصصة المؤسسات الاقتصادية مما يعني إلغاء الدعم الحكومي من خلال تخلي الدولة تدريجيا عن تمويل مؤسساتها العمومية وعدم تحمل خسائرها؛

- فتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية في نفس القطاع مما يعني وجود منافسة أجنبية قوية مستقبلا؛

- عدم قدرتها على تلبية كل الاحتياجات الوطنية، مما يحتم عليها رفض بعض الطلبيات أو تسليمها لمؤسسات أخرى.

ثانيا :تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة.

- تمثل البيئة الداخلية للمؤسسة كافة العوامل التي تقع تحث نطاق رقابة المؤسسة والتي تتحكم فيها ،حيث تضم كافة الموارد المادية والبشرية والمالية المتاحة.

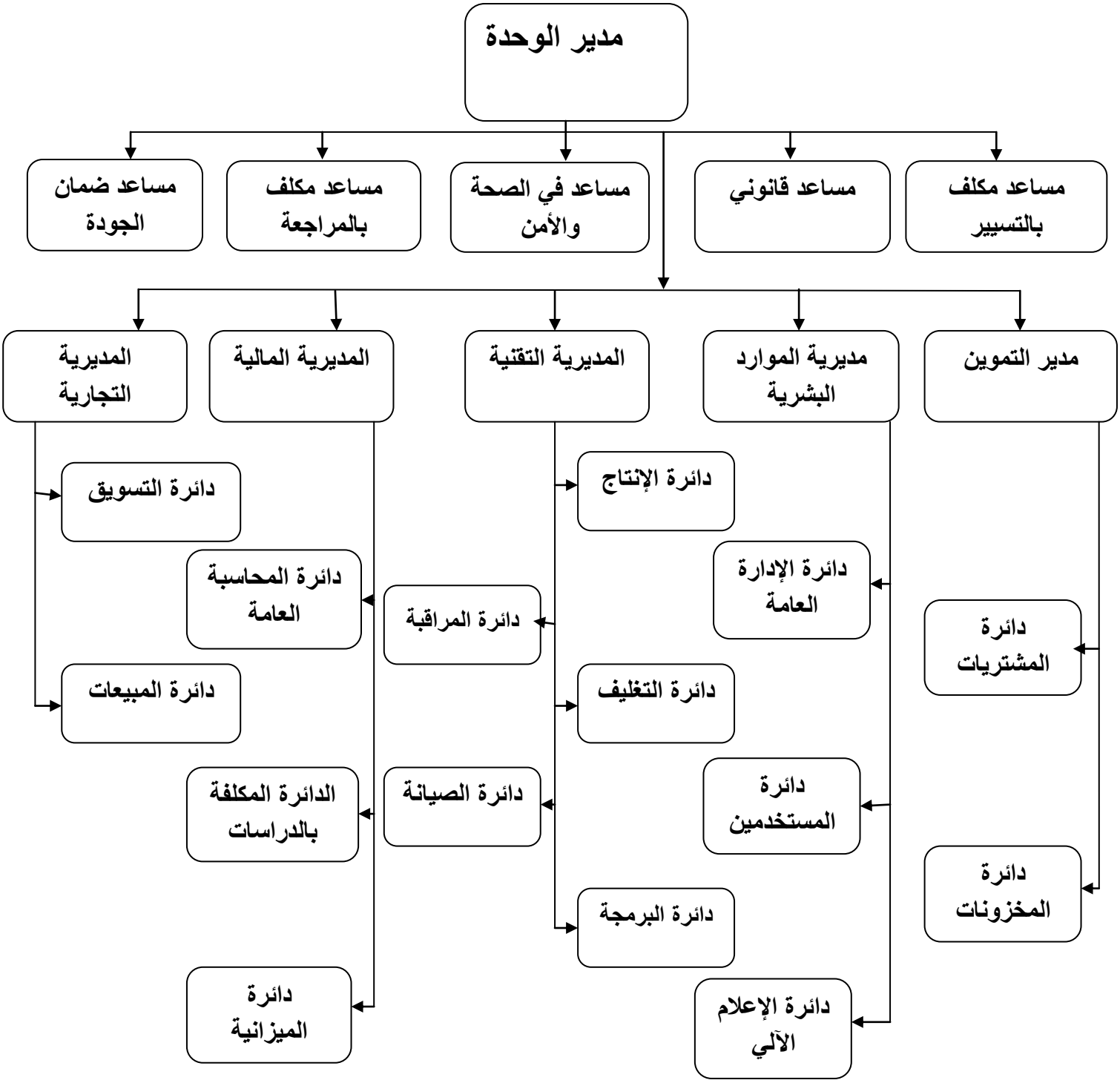
1:دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتحليله.

المؤسسة هي وحدة متكاملة تتألف من مجموعة الإدارات المتناسقة و المكملة لبعضها البعض، ومن خلال دراسة الهيكل التنظيمي يمكننا تحليل الإدارات المكونة للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب**ALFAPIPE** ، بالإضافة إلى معرفة مختلف الصلاحيات الموكلة لكل مديرية، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث.

أولا:الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب**"ALFAPIPE"**

الشكل رقم(01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب**"ALFAPIPE"**



المصدر:مديرية الموارد البشرية

ثانيا:تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من خلال الهيكل السابق يمكن أن نشرح مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، و نلخص ذلك فيما يلي:

مدير الوحدة: وهو المسؤول التنفيذي الأول، بحيث يتكفل بإدارة المؤسسة والتنسيق بين الإدارات الأخرى وترأس المجلس الإداري للمؤسسة،الذي يقوم باتخاذ القرارات اللازمة والسهر على تنفيذها.

– ***المساعد المكلف بمراقبة التسيير:*** وهو المكلف بمراقبة العمليات التسييرية، واستخراج الانحرافات الناتجة وتبريرها، وتقديم التقارير للمدير.

– ***المساعد القانوني:*** وهو مكلف بمتابعة مختلف القضايا القانونية بالمؤسسة، وحل الخلافات والمنازعات التجارية؛

– ***المساعد المكلف بالصحة والأمن الصناعي:*** وهو تابع مباشرة للمدير، وضيفته الحفاظ على الأمن داخل المؤسسة الاقتصادية وكذا العاملين، كما يقدم مختلف التوجيهات المتعلقة بالأمن الصناعي بالإضافة إلى القيام بدوريات المراقبة اليومية داخل الورشات.

– ***المساعد المكلف بضمان الجودة:*** يعتبر من أهم المساعدين حيث يقوم بإعداد ومراقبة نظام الجودة بما يتوافق مع معايير الإيزو، كما يقوم بالاتصال والتنسيق بين مختلف الجهات التسييرية داخل المؤسسة لتقسيم نظام الجودة والسهر على تنفيذه.

– ***المساعد المكلف بالمراجعة:*** وهو الذي يقوم بالتخطيط والإشراف على عمليات المراجعة الداخلية، مع متابعة العمليات المحاسبية بالتنسيق مع مديرية المالية.

ثالثا:تحليل مختلف المديريات:

أولا: المديرية التجارية :

تعتبر هذه المصحة حلقة وصل بين المؤسسة وزبائنها حيث تتبع المناقصات والصفقات مع الزبائن، وبعد استلام دفتر الشروط يتم وضع طلب شراء داخلي يحتوي على المواصفات التقنية للمشروع، ثم يتم إرساله إلى المديريات التالية:

– ***المديرية التقنية:*** لتحديد إمكانية الإنتاج بالمواصفات المطلوبة.

– ***المديرية المالية:*** لتحديد إمكانية التمويل المادي للمشروع.

– ***مديرية الموارد البشرية:*** لمعرفة ما إذا كانت اليد العاملة متوفرة للمشروع.

– ***مديرية التموين:*** لتحديد إمكانية توفير المواد الأولية بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المناسب.

إذا كان الرد إيجابيا يتم الاجتماع بالمديرية العامة من أجل ملء دفتر الشروط وبعد موافقة الزبون يتم الاتصال بالمديريات السابقة من اجل وضع برنامج عمل، لتحديد كمية الإنتاج اليومية وتقديم مختلف التكاليف الخاصة بالمشروع (تكلفة اليد العاملة، تكلفة المواد الأولية.....).

وبعد إعادة تجميع المعلومات على مستوى المديرية التجارية، يتم وضع السعر النهائي للمشروع ، وبعدها يتم إرجاع دفتر الشروط للزبون في ظرف مغلق بدون عنوان، وبعد فتح الأظرفة يختار الزبون أحسن عرض، وفي حالة اختيار المؤسسة، يتم الشروع في العمل بدءا بالتموين ثم الإنتاج، وبعد بداية خروج الطلبيات(لا يتم دفعة واحدة بل في مراحل) تقوم مصلحة التوزيع التابعة للمديرية التجارية بالتوزيع، مع مراقبة المخزون بإرسال بطاقة المخزون لمصلحة التسويق لإرسال الفاتورة للزبون ويتم إرسال نسخة أخرى للمديرية المالية.

ثانيا: مديرية الموارد البشرية

1– أقسام مديرية الموارد البشرية:

تنقسم مديرية الموارد البشرية إلى ثلاثة أقسام:

أ– دائرة المستخدمين: وهي تعني ب:

– متابعة الملفات الإدارية للمستخدمين؛

– تحديد مرتبات وأجور العمال؛

– المراقبة المستمرة لحضور العمال، الغيابات، منح رخص العمل والعطل المرضية؛

– تصنيف العمال على دائمين ومؤقتين وفي حالة راحة حسب حاجة المؤسسة؛

– تنفيذ القرارات المتعلقة بالترقية؛

ب– دائرة الإدارة العامة والشؤون الاجتماعية:

تهتم هذه المصلحة بالشؤون المتعلقة بالمؤسسة ومن مهامها:

- الوقوف أمام المحكمة في حالة النزاعات القانونية؛
- التأمين الشامل للوحدة؛
- التكفل بشؤون الهاتف والكهرباء، والماء، والإيجار، والنظافة...
- التجهيز المكتبي(مكاتب، أجهزة الإعلام الآلي، لوازم المكاتب ولوازم التنظيف...).
- التكفل بالنقل(الحافلات، السائقين، صيانة وسائل النقل...).
- تعمل على مندوبي العمال (ممثلو العمال) والتكفل بانشغالاتهم.
- التكفل بملفات المرضى وضحايا حوادث العمل أمام الضمان الاجتماعي.

ثالثا: المديرية التقنية

1- أقسام المديرية التقنية:

مديرية الإنتاج تمثل ركيزة العملية الإنتاجية داخل المؤسسة حيث تقوم بوضع البرامج الإنتاجي كتحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لتنفيذه، وهي تنقسم كما موضح أعلاه إلى:

أ- دائرة البرمجة: تقوم بمراقبة الإنتاج وتحديد تاريخ بداية الإنجاز والمدة التي يستغرقها المشروع المقدم من طرف المديرية التجارية كما تهتم بالعملية الإنتاجية.

ب- دائرة مراقبة النوعية: وهي المصلحة التي تقوم بمراقبة العملية الإنتاجية، من الخطوط الأولى للإنتاج إلى غاية توزيع المنتج حيث تخضع المواد الأولية والمنتجات النصف

المصنعة وتامة التصنيع والمخزونات إلى عمليات مراقبة دقيقة و دورية ترتكز أساسا على:

- نوعية الصلب، سمك المعدن، نوعية اللحام.

ج- دائرة التغليف: وتقوم بتغليف الأنابيب من الداخل والخارج حسب طلب الزبون ويتم كما يلي:

- التغليف الداخلي: ويكون باستعمال إحدى الطرق التالية:
  - ✓ استعمال المواد الرابطة الهيدروكربونية.
  - ✓ استعمال البوليثيلان.
  - ✓ استعمال الأبوكسي.

- التغليف الخارجي: ويكون بإحدى التقنيتين:
  - ✓ استعمال ملاط الخرسان.
  - ✓ استعمال الأبوكسي.

د– دائرة الصيانة: تقوم بعمليات المراقبة الدورية للآلات وصيانة المعطلة منها.

هـ– دائرة إنتاج الأنابيب: يتمثل عملها أساسا في تحويل المدخلات إلى منتوج نهائي وفق المواصفات والمعايير المحددة من قبل الدوائر السابقة وتقوم أيضا بالتنسيق بين مختلف دوائر الإنتاج.

رابعا: مديرية المالية والمحاسبة

وتعنى مديرية المالية في المؤسسة بكل المصالح المالية والمحاسبية، وذلك بتسجيل الحسابات ومراقبة مختلف التصريحات لرقم الأعمال واستخراج القيمة الضريبية الواجبة الدفع، وهي جد كبيرة خصوصا إذا علمنا أن المؤسسة الاقتصادية ALFAPIPE تعتبر أكبر دافع للضرائب في المنطقة الصناعية بنورة، كما تقوم هذه المديرية بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية، كما تهتم بالجوانب المالية الأخرى كمتابعة الفواتير، تسبيقات العمال، تسجيل المنح...الخ بالإضافة إلى إجراء الدراسات الاقتصادية للمشاريع كدراسة الجدوى والمردود المالي.

1– أقسام مديرية المحاسبة والمالية:

- ✓ ***دائرة المحاسبة العامة:***

وتقوم هذه المصلحة بتسجيل كل عمليات الشراء والبيع، كما تقوم بمسك الدفاتر المحاسبية اللازمة: اليومية العامة، دفتر الأستاذ، وسجل الجرد...الخ.

وتظم هذه الدائرة:

– رئيس يقوم بالإشراف على كل العمليات والسجلات ومراقبتها.

– مكلف بالتسجيل العام: الذي يقوم بتسجيل جميع ما ورد وخرج من عمليات الشراء والبيع.

– المكلف بحسابات الاستثمارات: الذي يقوم بحساب الإهتلاكات للاستثمارات وكل الممتلكات التابعة للوحدة.

– المكلف بالحماية: الذي يهتم بالتصريح الجبائي حسب طابعها القانوني حيث تفرض أربعة أنواع من الضرائب(TVA;IRG;TAP).

*كما أن للمصلحة مهام تتعلق ب:

- ***عملية الشراء:*** حيث تقوم ب:

- مراقبة فواتير الموردين والنقل والرسوم الجمركية.
- تسجيل وترقيم كل الفواتير.
- مسك بطاقات فردية لكل مورد؛
- مقارنة تحليل الموردين والعروض؛
- محاسبة المشتريات من حيث الكمية والقيمة.

- ***عملية البيع:*** يتعين عليها:

- سك بطاقة فردية لكل زبون؛
- استقبال ومراقبة فواتير الزبائن؛
- تسجيل عملية البيع من حيث الكمية والقيمة؛
- تسجيل عملية الدفع المسبق من طرف الزبائن؛
- تحرير الفواتير اللازمة بعد عملية البيع.

✓ ***دائرة الميزانية والمراقبة:***

تقوم هذه الدائرة بمراقبة الدوائر الأخرى، أي مصلحة المحاسبة العامة والدائرة المكلفة بالدراسات، كما تقوم بالتنسيق بين هذه المصالح وتنظيم الاجتماعات.

✓ ***الدائرة المكلفة بالدراسات:***

وهي المصلحة الموكل إليها دراسة المشاريع وتقييمها، كما تعمل مع المصلحة التجارية إذ يرتبط عملها بها حيث تقوم بدراسة العروض المقدمة وتقدم تكلفة المشروع، كما لها أنشطة أخرى كتحليل المر دودية...الخ.

خامسا: مديرية التموين

إذا كانت المصلحة التجارية هي الوسيط بين الزبون والمؤسسة، فإن مصلحة التموين هي الوسيط بين الموردين والمؤسسة، حيث تقوم بإعداد برامج التموين والسير الحسن للمخزون إضافة إلى التخزين الأمثل لمختلف المواد كما تقوم بمتابعة عمليات الاستيراد والجمركة، ومن أهداف هذه المصلحة:

- التنسيق بين مصلحة التموين ومختلف المصالح حيث تتوقف عليها العملية الإنتاجية لهذا السبب وجب السير الحسن لهذه المصلحة؛
- تنمية العلاقات مع الم وردين الحالين والبحث عن موردين جدد؛
- الحصول على أفضل المواد بأقل تكلفة.

1– أقسام مديرية التموين:

وهي تنقسم كما هو موضح أعلاه إلى:

✓ ***مدير التموين:*** مكلف بالتنسيق بين مختلف مصالح المديرية، كما أنه مكلف أيضا بإعداد موازنة التموين وإحصائيات الشراء وتتمثل مهامه في:

- إعداد مخطط التموين؛
- إجراء مفاوضات مع العارضين؛
- مراقبة وصول الطلبيات الخاصة بالشراء؛
- المحافظة على الوثائق وملفات المشتريات.

✓ ***رئيس دائرة المشتريات:*** وتتمثل مهامه في:

- التخطيط وإعداد نشاط المشتريات؛
- المحافظة على السجلات الخاصة بالموردين؛
- إعداد التقارير الشهرية حول نشاطات الدولة؛
- التفاوض على طلبيات الشراء.

✓ ***عون مكلف بالمشتريات المحلية:*** يقوم بمتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة داخل الوطن فقط من خلال:

- تسيير طلبيات الشراء التي تخص الممونين المحليين؛
- وضع الطلبيات المقدمة للممونين.

✓ ***عون مكلف بالدراسات:*** ومهمته إجراء مختلف الدراسات والإحصائيات حول نشاط وتعاملات مصلحة المشتريات مع مختلف الأطراف.

✓ ***رئيس مصلحة تسيير المخزون:*** يقوم بضمان توفر مختلف المواد والتجهيزات الضرورية لاستمرار نشاط المؤسسة ومن بين المهام الموكلة إليه:

- إعداد بطاقة تسيير المخزون؛
- متابعة حركة المخزونات ومعدلات الاستخدام وذلك من أجل تجنب مشكلة تجميد الأموال بالمخازن؛
- المشاركة في الجرد.

✓ ***السكرتارية:*** وتلخص مهامها فيما يلي:

- حفظ الوظائف والسجلات التجارية؛
- استقبال جميع رسائل البريد وتسجيلها؛

ثانيا:تطور كل من عدد العمال والنتاج ورقم الأعمال في المؤسسة.

الجدول رقم(01):يوضح تطور عدد العمال والإنتاج ورقم الأعمال للمؤسسة من الفترة 2010إلى2012.

الوحدة:كلم الوحدة:دج

التطور / السنوات	عدد العمال	الإنتاج	رقم الأعمال
2010	670	50	2714859387.70
2011	775	150	402945092.02
2012	906	300	7084323287.59

المصدر:إدارة الموارد البشرية، إدارة الإنتاج، إدارة المالية والمحاسبية.

-من خلال هدا الجدول يمكن ملاحظة أن:

- عدد العمال في ارتفاع مستمر من 670 عامل سنة 2010 إلى770 عامل سنة2011 بحيث يرتفع في سنة2012 إلى906 عامل وهدا راجع إلى :
  - نمو وتوسع أنشطة المؤسسة وبالتالي ارتفاع احتياجاتها من العمالة.
  - زيادة التحسينات والتغيرات التي أدرجت من طرف المؤسسة.
  - تدعيم موقف المؤسسة في السوق ويعني زيادة عملائها.
- أما بالنسبة للتطور الإنتاجي فيلاحظ ارتفاعا متزايدا خلال الفترة 2010 إلى2012 وذلك من 50كلم إلى300كلم ويعود دلك إلى:
  - انتعاش السوق المحلي.
  - زيادة الطلب على منتوج المؤسسة.
  - التعاقد مع شركات أجنبية متواجدة بالجزائر.
- كما نلاحظ من هدا الجدول تحسن في رقم الأعمال ليرتفع من سنة2010 إلى سنة2011 بالضعف وستمر في الارتفاع خلال سنة 2012 ويمكن إرجاع دالك إلى:
  - ارتفاع أسعار المواد الأولية.
  - ارتفاع تكاليف الخدمات كالنقل...
  - الزيادة في الطلبيات بحيث يزداد الإنتاج فيؤدي إلى ارتفاع في رقم الأعمال.

المطلب الثالث:تطبيق تحليل SWOT على المؤسسة.

الجدول رقم (02): يوضح تحليل SWOT للمؤسسة.

الفرص	نقاط القوة
– الاستقلالية عن المؤسسة الأم مما سمح لها بحرية اتخاذ القرارات. – قلق المنافسة الوطنية. – كبر حم المؤسسة والتوسع في نشاطها. – فتح المجال أمام فرص التعامل مع الشركات الأجنبية وهو ما يجسده عقد الشراكة مع الإتحاد الأوروبي.	– توسط موقع المؤسسة بين مؤسستين هامتين (سونا طراك وسونلغاز)، واللتان تعتبران من أهم عملائها. – حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو 9001API و وهو ما أهلها للحصول على ثقة العملاء المحليين والأجانب. – سهولة الاتصال مع المؤسسات من خلال ربط نظام معلومات المؤسسة بشبكة الانترنت. – توظيف خريجي الجامعات مما يعني توفر المؤسسة على كفاءات بشرية.
المخاطر	نقاط الضعف
– خوصصة المؤسسات الاقتصادية مما يعني إلغاء الدعم الحكومي من خلال تخلي الدولة تدريجيا عن تمويل وتحمل خسائر مؤسساتها العمومية. – فتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية في نفس القطاع مما يعني وجود منافسة أجنبية قوية مستقبلا.	– اعتماد المؤسسة على نظام الإنتاج بالطلبية مما يهددها بالتوقف على الإنتاج في بعض المرات. – قلة المادة الأولية على المستوى المحلي مما يستدعي استيرادها من الخارج. – إهمال المؤسسة للجانب التسويقي وعدم اعتمادها على أساليب حديثة في التسويق كالإستراتيجية التسويقية والإشهار، بحوث التسويق. – عدم اعتماد المؤسسة على نظام المحاسبة التحليلية.

المصدر: من إعداد الطلبة بناءا على معلومات سابقة – بتصرف–

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن المؤسسة تتوافر على نقاط قوة معتبرة يجب عليها استغلالها في تغطية نقاط الضعف أو المخاطر التي تواجهها مثل:

– كبر حجم المؤسسة يسمح لها بزيادة وتوسع أنشطتها لتلبية كل الاحتياجات الوطنية؛

– فتح المجال أمام فرص التعاون مع الشركات الأجنبية يسمح لها بمواجهة الاستثمارات الأجنبية في نفس القطاع والتقليل من شدة المنافسة؛

– توفر المؤسسة على كفاءات وأفراد ذوي خبرة عالية تؤهلها إلى الاعتماد على أساليب حديثة في التسيير والتسويق؛

– حصول المؤسسة على شهادتي الإيزو 9001 وAPI في مجال الجودة، يضمن لها ولاء العملاء المحليين والأجانب، ويسمح لها بمواجهة المنافسين وغزو الأسواق المحلية والأجنبية؛

– توفر المؤسسة على كفاءات وأفراد ذوي خبرة عالية يسمح لها باستغلال قدراتهم ومهاراتهم في تطوير وتحسين أنشطتها لمواجهة المنافسة الأجنبية.

المبحث الثاني: مؤشرات تقييم الأداء المالي والمؤشرات التنافسية خلال 2010–2012:

يتناول هذا المبحث دراسة مالية للمؤسسة الاقتصادية للصناعة الأنابيب من خلال عرض قوائم المالية (جدول حسابات النتائج ، والميزانية المالية) لفترة زمنية وتحليلها مبرزين بذلك مؤشرات تقييم الأداء المالي

المطلب الأول: تحليل الميزانية للفترة ما بين 2010–2012.

جدول رقم (03): يوضح جانب الأصول للميزانية المالية.

الأصول	سنة 2010	سنة 2011	سنة2012
قيم(ثابثة، استثمارات)	15.346.000.000	11.408.900.000	9.798.500.000
قيم ثابتة مالية	886.000.000	323.000.000	1.421.000.000
ضريبة مؤجلة	5.775.800.000	6.342.600.000	21.494.600.000
اسثمارات قيد الانجاز	–	–	653.000.000
مج الأصول غير جارية	22.007.800.000	18.074.500.000	33.367.700.000
قيم متداولة: المخزونات	118.883.200.000	134.853.700	9994.745.700
قيم غ جاهزة الزبائن ذمم لخرى قيم جاهزة:السيولة	67.446.700.00 90.743.000.000 10.843.200.00	8.952.500.000 92.742.700.000 4.292.800.000	65.412.300.000 93.831.500.000 36.111.100.000
مج الأصول الجارية	287.916.100.000	240.841.700.00	1.190.100.600.000
مج الأصول	309.923.900.000	258.916.200.000	1.223.468.300.000

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على قوائم الميزانية العامة للمؤسسة– بتصرف–

جدول رقم (04): يوضح جانب الخصوم للميزانية المالية.

الخصوم	سنة 2010	سنة 2011	سنة2012
رأس المال	277.575.500.000	226.013.900.000	910.202.100.000
نتيجة الدورة	(29.971.400.000)	(31.786.200.000)	9.126.500.000
مج الأموال الخاصة	247.604.100.000	194.227.700.000	919.328.600.000
مؤونات	30.710.100.00	26.004.700.000	101.919.100.000
مج الخصوم الغير جاريةد.ط.أ	30.710.100.000	26.004.700.000	101.919.100.000
الموردون	18.201.400.000	19.705.600.000	40.306.200.000
الضرائب	460.200.000	1.009.100.000	3.125.600.000
الديون الأخرى	12.948.100.000	17.969.100.000	158.788.800.000
قيم متداولة: المخزونات	118.883.200.000	134.853.700	9994.745.700
مج الخصوم الجارية (د.ق. الأجل)	31.609.700.000	38.683.800.000	202.220.600.000
مجموع الخصوم	309.923.900.000	258.916.200.000	11.223.468.300.000

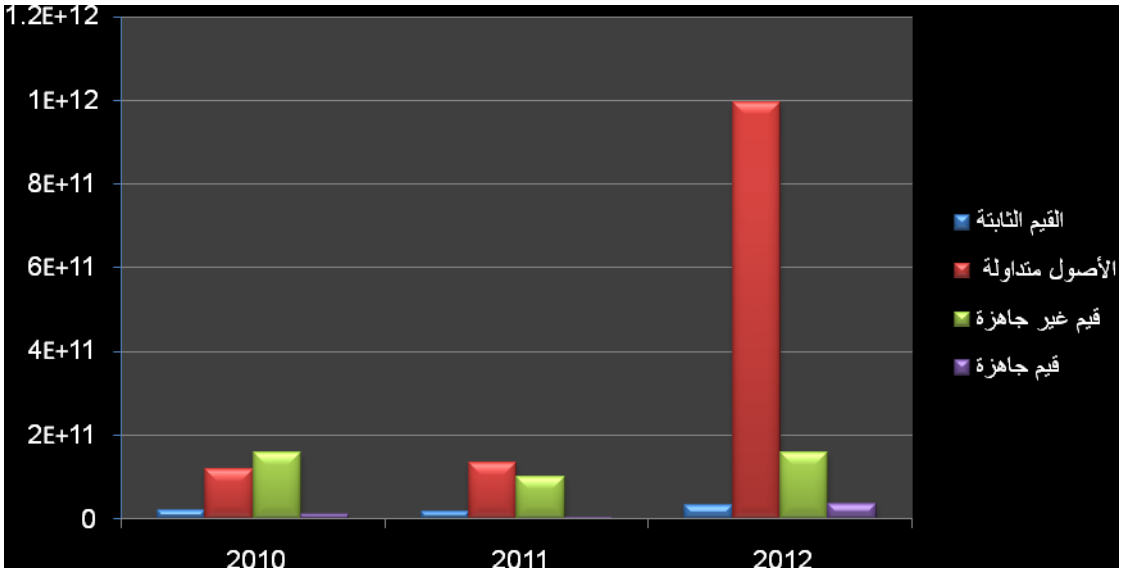
المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على قوائم الميزانية العامة للمؤسسة– بتصرف–

1–جانب الأصول (الاستخدامات):

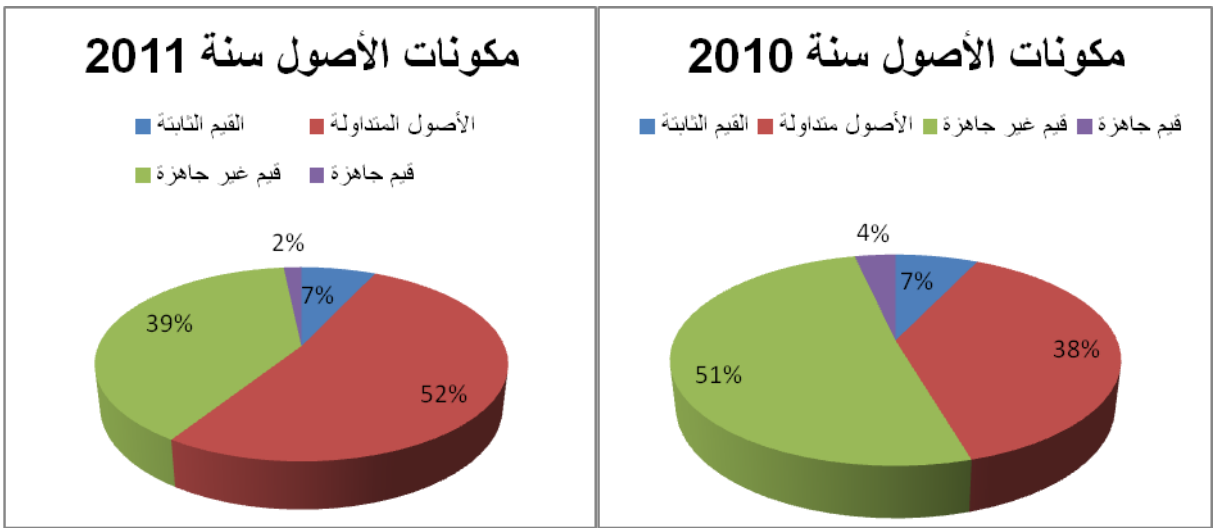
ولتسهيل قراءة وتوضيح ذلك أكتر يمكننا عرضها في:

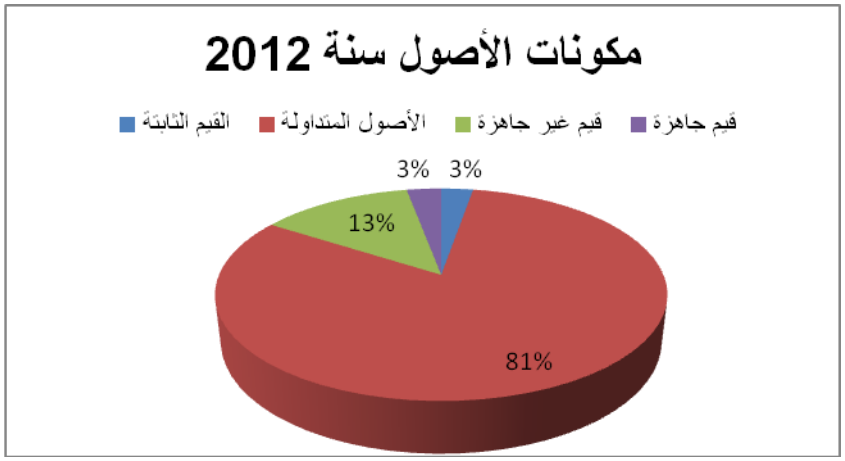
الشكل رقم (02) قائمة الميزانية المالية للمؤسسة جانب الأصول:

تغيرات مكونات الأصول



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المصلحة المالية.





المصدر:من إعداد الطلبة اعتمادا على المصلحة المالية.

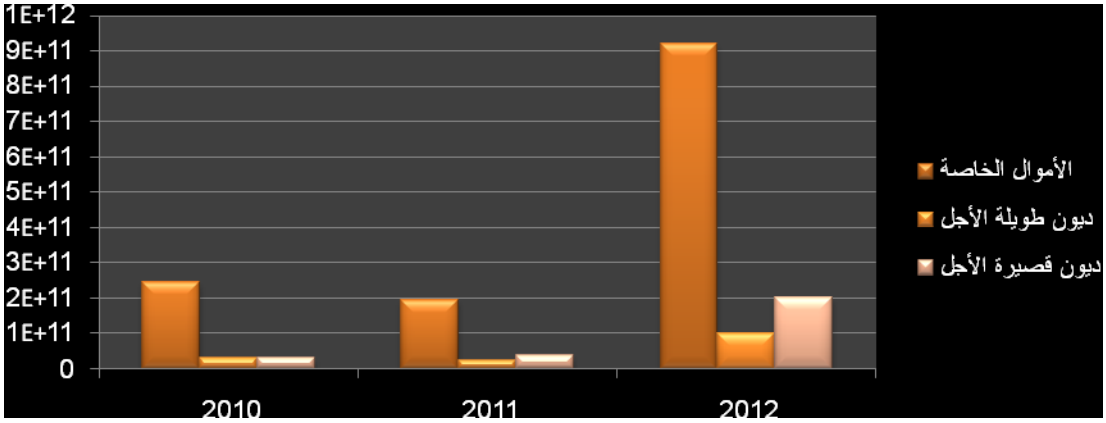
التعليق:

- إن غياب القيم الثابتة ناتج عن أقساط اهتلاكات لكل دورة محاسبية من جهة، ومن جهة أخرى فان القيم الثابتة لا تأخذ إستراتيجية كثيرة ، حيث لا تتعدى عن7%.
- كما كانت الأصول المتداولة في أعلى نسبة سنة**2012**قدرت ب **81%** سنة 2012، نظرا لانطلاق المؤسسة دورتها بمشروع GZ3 وانتهاء هذه الدورة بمشروع GR5.
- من خلال الشكل نلاحظ أن القيم غير جاهزة سجلت أعلى مستوياتها سنة **2010**، حيث قدرت ب **51%** وهذا بسبب انعدام التسبيقات البنكية، كما نلاحظ أنها في انخفاض مستمرا لسنتي **2010و2012**وذلك بسبب وجود تسبيقات بنكية على مستوى المؤسسة الأم مع الانطلاق من تحصيلات الزبائن(سونطراك).
- أما بالنسبة للقيم الجاهزة فيلاحظ أن للمؤسسة نجاح كبير لسياستها المالية وهذا راجع لتخلصها من الديون البنكية.وهدا ما يكسبها ميزة تنافيسة عالية في مجال الخزينة وهدا مايدل على ادائها المالي الجيد.

2- جانب الخصوم (الموارد):

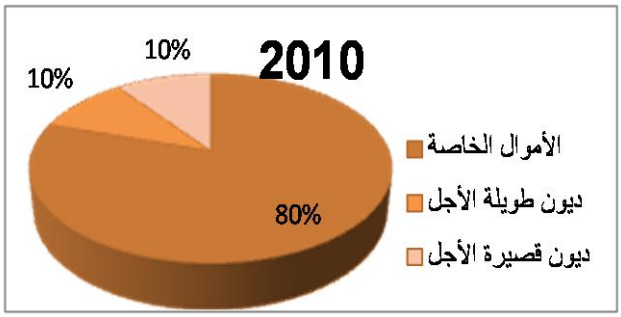
الشكل رقم (03) قائمة الميزانية المالية للمؤسسة جانب الخصوم:

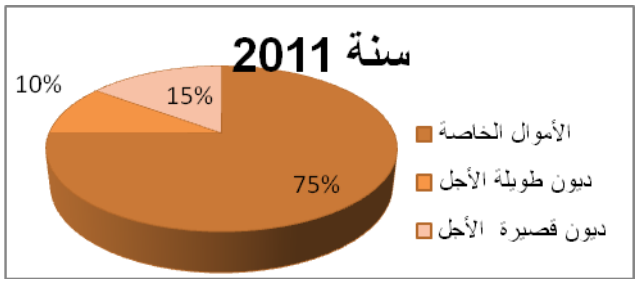
تغيرات مكونات الخصوم

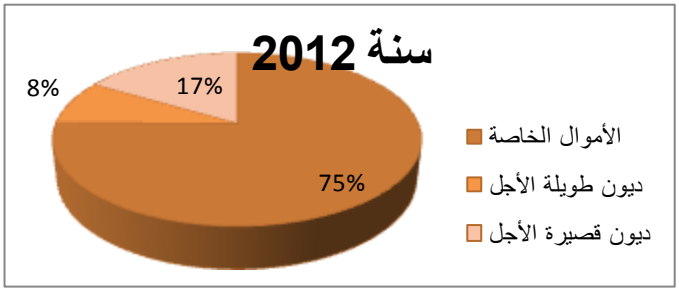


المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المصلحة المالية

الدوائر النسبية لتوزيع الخصوم







المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على المصلحة المالية

المؤسسة آنذاك، أما في سنة 2012، فقد حققت المؤسسة ربحا نتج عنه ارتفاع في الأموال الخاصة.

- فقد سجلت الديون طويلة الأجل ارتفاعا ضئيلا ومستمرا خلال فترة الدراسة كون المؤسسة لا تعتمد عليها بشكل كبير في تمويل استثماراتها.
- أما فيما يخص الديون قصيرة الأجل أنها مرتفعة بالنسبة لسنة 2012 مقارنة بالسنوات السابقة.

المطلب الثاني: النسب المالية وعتبة المر دودية.

أولا: تحليل الميزانية بواسطة النسب

بعد دراستنا للميزانية المالية على مدى ثلاثة سنوات 2010-2012، سوف نحلل هذه الميزانية عن طريق مؤشرات التوازن المالي، إذ تستعمل هذه النسب في معرفة ما مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح وتحقيق فائض من إيرادات التشغيل ومن أهمها نذكر:

- نسبة الاستقلالية المالية= الأموال الخاصة / مجموع الديون.
- نسبة الخزينة العامة= الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل.
- نسبة الخزينة الفورية= القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل.
- نسبة التمويل الخاص(الذاتي)= الأموال الخاصة / القيم الثابتة.
- نسبة التمويل الدائم= الأموال الدائمة / القيم الثابتة.
- نسبة قابلية السداد= مجموع الأصول / مجموع الديون.
- نسبة المردودية التجارية= نتيجة الاستغلال / رقم الأعمال الصافي.

- نسبة دوران العملاء=(رصيد الزبائن نهاية الدورة / بيع للزبائن TTC)*360
- نسبة التداول= الأصول الجارية/ الخصوم الجارية
- نسبة التداول السريعة= (الأصول الجارية – المخزون السلعي) / الخصوم الجارية
- نسبة النقدية= الأصول النقدية / الخصوم الجارية.
- قدرة التمويل الذاتيCAF= النتيجة الصافية + الإهتلاكات والمؤونات.

الجدول رقم54): جدول يوضح النسب المالية .

السنوات / النسب	2010	2011	2012
نسبة الاستقلالية المالية	**3.97**	**3**	**3.02**
نسبة الخزينة العامة	**3.76**	**3.49**	**4.92**
نسبة الخزينة الفورية	**0.34**	**0.11**	**0.18**
نسبة التمويل الذاتي	**11.25**	**10.75**	**27.55**
نسبة التمويل الدائم	**12.65**	**12.18**	**30.61**
نسبة قابلية السداد	**4.97**	**4**	**4.02**
نسبة المردودية التجارية	**-38.02**	**-0.15**	**-10.03**
نسبة دوران العملاء	**1623.17**	**10.14**	**28.41**
نسبة التداول	**9.11**	**6.23**	**5.89**
نسبة التداول السريعة	**5.35**	**2.74**	**0.97**
نسبة النقدية	**0.34**	**0.11**	**0.18**

قدرة التمويل الذاتيCAF (دج)	**2592761300000**	**2560912900000**	**10022267400000**

المصدر:من إعداد الطلبة بالاعتماد على مصلحة المالية.

التعليق:

- يلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة خلال السنوات الثلاثة أكبر من الواحد،هذا يعني أن المؤسسة مستقلة ماليا ومن المستبعد أن تتعرض لضغوط خارجية من طرف الدائنين.
- فيما يخص نسبة الخزينة العامة أكبر من الواحد ،فهدا يدل على أن المؤسسة قادرة على الالتزام بتسديد ديونها القصيرة الأجل كما تبين أنها حققت فائض في الخزينة.
- ونلاحظ أن نسبة الخزينة الفورية قدرت بـ **0.11%** سنة **2011 أي** اقل من **0.5%** هذا يعني أن المؤسسة لديها عجز في تمويل ديونها القصيرة الأجل بالقيم الجاهزة،إذ ستواجه صعوبة في الخزينة إذا كانت مدة تمويل القيم القابلة للتحقق إلى القيم الجاهزة أكبر من مدة استحقاق الديون قصيرة الأجل.كما نلاحظ أن هذه الأخيرة في تحسن حيث قدرت ب**18%**.
- نسبة التمويل الذاتي خلال سنة **2012** تفوق **27 %** لأن الاستثمارات تمول من طرف الأموال الخاصة .
- نسبة التمويل الدائم أن مجموع الأموال الخاصة والديون الطويلة الأجل مقارنة مع القيم الثابتة قدرت ب**30%**سنة**2012.**
- نسبة قابلية السداد نلاحظ أن هناك انخفاض ملحوظ خلال سنوات الثلاثة، حيث قدر ب**4%** نظرا للمؤونات والمخزونات والحقوق التي كانت جد عالية.
- نسبة التداول تفوق الواحد خلال السنوات الثلاثة أي أن المؤسسة قادرة على تغطية الالتزامات المستحقة بالموجودات ،إلا أنها في انخفاض مستمر .

- نسبة التداول السريعة خلال سنتي **2010-2011** ، إذن المؤسسة قادرة على التسديد ومواجهة الخصوم الجارية أما في سنة **2012** فانخفضت النسبة إلى**0.97** وهذا ما يجعل المؤسسة تلجا إلى بيع المخزون. وهدا ما سعت إليه المؤسسة مع مشروع **M25**التي تنهي به الأشغال في أفاق **2015**.
- نلاحظ أن نسبة النقدية ضعيفة(اقل من1) في المؤسسة وبالتالي فإنها غير قادرة على غير قادرة على التزاماتها.

المطلب الثالث: أهمية التقييم المالي في تنافسية المؤسسة

1– حساب رأس المال العامل FR:

FR= (الأموال الخاصة + الخصوم غير جارية)– الأصول غير الجارية

2– حساب احتياج رأس المال العامل BFR :

BFR=(المخزونات + قيم جاهزة خارج السيولة) – ديون قصيرة الأجل خارج السلفات المصرفية

3– الخزينة TR:

TR =FR- BF= السيولة – السلفات البنكية أو: TR

السنوات	FR	BFR	TR
سنة 2010	256306400000	245463200000	10843200000
سنة 2011	202157900000	197865100000	4292800000
سنة 2012	987880000000	951768900000	36111100000

المصدر:من إعداد الطلبة باعتماد على مصلحة المالية – بتصرف–

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يمكن المقارنة بين سيولة الأصول واستحقاق الخصوم من خلال:

1) رأس المال العاملFR: نلاحظ أن FR بالنسبة للمؤسسة متذبذب ففي سنة 2010 كان مرتفعا إذ انخفض في سنة 2011 نظرا للتغيرات الطارئة في رأس المال بسبب النقص والزيادة في الإنتاج، كما نلاحظ ارتفاعه بشكل هائل في سنة 2012 وهذا راجع إلى النشاط المتواجد في المؤسسة زيادة على ذلك

الطلبيات المتوفرة لكل سنة، وفي هذه السنة كان للمؤسسة مشروعين مقارنة مع السنوات الماضية مشروع واحد، إذ يمكننا القول أن المؤسسة سليمة ماليا قادرة على مواجهة الاستحقاقات(FR>0).

2) **احتياج رأس المال العامل**BFR:هناك اختلاف في BFR بالنسبة للسنوات الثلاثة ففي سنة 2011 انخفض بسبب النقص في المخزون والحقوق والزيادة في الديون، وما ترتب عنه نقص الاحتياج المالي، أما ارتفاعه فإنه يعود إلى التباعدات الزمنية وهو ما جعل المؤسسة تحتاج إلى الزيادة في التمويل.وهدا ما يؤثر على تنافسية المؤسسة في المدى المتوسط والطويل

3) من الملاحظ أن خزينة المؤسسة موجبة وهو ما يمكننا أن نقول أن لديها سيولة.وهدا يدل على مكانتها المالية الحسنة وهذا يعزز مركزها التنافسي

ثانيا: العتبة المردودية.

❖ **تحديد العتبة المردودية:** يتم حساب عتبة المردودية بالعلاقة التالية:

رقم الأعمال الصافي * التكاليف الثابتة / نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة.

الجدول رقم (5) يوضح التكاليف المتغيرة للمؤسسة "ALFA PIPE"

السنوات / التعيين	التكاليف المتغيرة		
	سنة 2010	سنة 2011	سنة2012
استهلاك مواد أولية + الخدمات	348204500000	227166400000	751394200000
تكاليف المستخدمين	54766200000	33034100000	8990100000
ضرائب ورسوم	5614900000	3804500000	9919100000
استهلاك الاستثمارات	0000	000	000
مصاريف مالية	29510400000	7542200000	292900000
المجموع	438096200000	271547300000	77059630000000

الجدول رقم (6) يوضح التكاليف الثابتة للمؤسسة "ALFA PIPE"

السنوات / التعيين	التكاليف الثابتة		
	سنة 2010	سنة 2011	سنة2012
استهلاك مواد أولية +الخدمات	000	3046300000	3476800000
تكاليف المستخدمين	4379100000	30924100000	71052400000
ضرائب ورسوم	89100000	54600000	206900000
استهلاك الاستثمارات	6580000000	4837200000	3594500000
مصاريف مالية	49748300000	633200000	29147500000
المجموع	60796500000	39495400000	107478100000

المصدر:من إعداد الطلبة باعتماد على جدول حسابات النتائج – بتصرف–

الجدول رقم(7) الاستغلال التفاضلي،عتبة المردودية.

التعيين	سنة 2010	سنة 2011	سنة2012
رقم الأعمالCA	12785300000	271485900000	708432300000
التكاليف المتغيرة CV	(438096200000)	(271547300000)	(7705963000000)
الهامش على التكلفة المتغيرة M C V	425310900000-	61400000-	6997530700000-
التكاليف الثابتةCF	60796500000	39495400000	107478100000
نتيجة الاستغلال	486107400000-	39556800000-	7105008800000-
عتبة المردودية*CA	233665131992-	4741029932670	770853548444811

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على جداول حسابات النتائج

نلاحظ أن المؤسسة حققت النتائج التالية بالنسبة لسنة 2010 حققت رقم أعمال قدره 12.785.300.000دج، وكما قدرة نقطة تعادل عند مبلغ 233.665.131.992دج، وهو المبلغ الذي يؤكد أن المؤسسة تستطيع تغطية تكاليفها المتغير لأنها كانت أكبر من رقم الأعمال

وفي سنة 2011 كان ارتفاع في رقم الأعمال، حيث أصبحت المعادلات المتعلقة بالتكاليف المتغيرة كان قدرها 271.485.900.000دج، فحققت نقطة تعادل بمبلغ 4.741.029.932.670دج، نلاحظ أن المؤسسة حققت ربحية عالية مما يؤدي إلى تحسين أدائها المالي واكتسابها ميزة تنافسية عالية.

أما في سنة 2012 فحققت المؤسسة ربح أكبر مقارنة بالسنتين الماضيتين بسبب المشروعين GZ3، GR5 حيث حققت عتبة المردودية قدرها 770.853.548.444.811دج، وهذا ما يدل على أدائها المالي الجيد.

الخلاصة:

من خلال دراستنا للوضعية المالية للمؤسسة الجزائري لصناعة الأنابيب بغرداية، خلال الفترة الممتدة 2010-2012 بهدف تقييم أدائها المالي، من خلال مؤشرات الميزة التنافسية.

فمن دراستنا للسنوات الثلاثة لاحظنا نتائج محققة ومتزايدة للكل سنة مقارنة بالسنوات السابقة، وهذا ما يدل على مركزها المالي المتقدم وميزتها التنافسية المتميزة.

الخاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال هذا دراسة العلاقة بين الميزة التنافسية وتقييم الأداء المالي، محاولين إبراز دور هذا الأخير في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، وذل من خلال تأثيره على المصادر الداخلية والخارجية للميزة التنافسية، ولقد خلصنا من خلاله إلى مجموعة من النتائج وبناءاً عليها سنقوم بتقديم بعض التوصيات والاقتراحات، وأخيراً نقترح آفاق الدراسة للبحوث المستقبلية:

1- نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تثبت صحتها، حيث تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية لأي اقتصاد.

الفرضية الثانية: تلعب مؤشرات تقييم الأداء المالي دوراً هاماً في المؤسسة لإبراز وضعيتها المالية والتي تثبت صحتها المالية، حيث يتخذ المدير المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال مؤشرات تقييم أدائها المالي كأداة للحكم على سلامة مركزها المالي.

الفرضية الثالث: للمحيط تأثير بالغ الأهمية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛ تثبت صحتها في خلق مزايا تنافسية، والتي يفرضها محيط نشاط المؤسسة الاقتصادية، كما يفرض عليها البحث المستمر في ذلك، لان المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية لا ينظر إليها بصورة الديمومة والاستمرارية.

الفرضية الرابعة: يعتبر تقييم الأداء المالي من بين الوسائل المساهمة في خلق المزايا التنافسية، تثبت نفيها لان تقييم الأداء المالي ليس وسيلة لخلق ميزة تنافسية، إنما هو وسيلة تساعد على الوقوف لحقيقة المركز التنافسي للمؤسسة.

الفرضية الخامسة: يمكن الوقوف على أهمية تقييم الأداء المالي كوسيلة لتحسين ميزة تنافسية للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب بغرداية، والتي تثبت صحتها، حيث لاحظنا بشكل جلي مدى العلاقة الوطيدة بين مؤشرات تقييم الأداء المالي مؤشرات تنافسية المؤسسة الاقتصادية.

2- النتائج:

- المحيط العام بمختلف أبعاده يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الأداء المالي من أهم الوسائل الواجب استخدامها من طرف المؤسسات الاقتصادية حيث من خلاله يتم تشخيص وتقييم وضعيتها المالية.

- تعتبر القوائم المالية المصدر الأساسي والحقيقي لا بد من المحلل المالي من اللجوء إليها، ومن تم التعرف على الحالة المالية للمؤسسة.

نتائج الدراسة الميدانية:

- هناك تحسن في الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة من سنة إلى أخرى وهذا ما بدا جلياً من خلال تطور مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية خلال الفترة الممتدة من 2010 إلى 2012م.
- في الفترات اللاحقة تستطيع المؤسسة أن تعيد النظر في معايير مؤشر تكلفة الصنع باعتبار انه حقق مستويات وبالتالي فهي مقبلة على اكتساب مزايا تنافسية.

توصيات:

- على المؤسسة الاقتصادية الاهتمام أكثر بدراسة المحيط الذي تنشط فيه، وذلك من أجل معرفة كيفية التكيف معها.
- إعطاء الأهمية البالغة للأداء المالي، إذ يعتبر ضرورة قصوى للتخطيط المالي.
- الحرص على استخدام مؤشرات تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة الاقتصادية باعتباره المصور لحقيقة الأداء الحالي والمستشرف على المركز المالي للمؤسسة الاقتصادية.

آفاق الدراسة:

لقد تطرقنا في بحثنا إلى دراسة موضوع تقييم الأداء المالي ومدى تأثيره على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورغم كل هذا يبقى هذا الموضع هاماً ومتعدد المداخل يمكن التوسع فيه من خلال دراسة مواضيع مالية أخرى.

ويمكن أن نقف على بعض التساؤلات التي نعتبرها كآفاق مستقبلية لكل باحث في هذا الميدان وتتمثل هذه التساؤلات في:

- كيف يمكن تطوير الأداء المالي للمؤسسة لخلق ميزة تنافسية فعالة للوصول لعجلة التنمية وتطور الاقتصادي؟
- هل يعتبر الأداء المالي وسيلة كافية لتحقيق ميزة تنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية؟
- هل تكتفي المؤسسة الاقتصادية بالنجاح بمرج حصولها على الميزة التنافسية؟

المراجع

المراجع

الكتب باللغة العربية:

1. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1996م.
2. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007م.
3. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000م.
4. عبد الحليم كراجة، وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، ط1، دار الصفاء، عمان، 2000م.
5. عدنان هاشم رحيم السامرائي، الإدارة المالية منهج تحليلي شامل، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1997م.
6. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003م.
7. عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م.
8. فلاح حسن الحسيني، ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك، ط1، دار وائل للنشر، 2000م.
9. كريالي بغداد، تنافسية المؤسسات الوطنية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة وهران، 2000م.
10. مبارك لسلوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2004م.
11. وائل محمد صبحي، إدريس وطاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة تقييم المتوازن، ط1، دار وائل للنشر، 2009م.
12. إلياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي والإدارة المالية (دروس وتطبيقات)، ط1، جامعة ورقلة، الجزائر، 2006م.

الرسائل والمذكرات:

1. جاب الله الشريف، دور التكاليف المعيارية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2008-2009م.
2. حجاج مريم، سعيدة عثماني صورية، الإدارة المالي ومصادر التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج في شهادة ليسانس، 2005-2006م.
3. رحموني فريدة، قنوعي النوية، آثر اقتصاد المعرفة في امتلاك وتحسين الميزة التنافسية في المؤسسة، مذكرة ليسانس، إدارة الأعمال، 2009-2010
4. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، 2001-2002م.
5. بن غنيمة احمد، كل عادل، القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل الانفتاح الاقتصادي، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2009-2010م.
6. قدي فوزية، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير إدارة الأعمال، 2005-2006م.
7. محمد الصغير قريشي، عماليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، ملتقي دولي ثاني: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، يومي 22-2011/11/23م، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ورقلة.

المجلات والملتقيات:

1. قمري زينة، مداخلة تتضمن واقع استخدام الأساليب الكمية في تقييم أداء الوظيفة المالية للمؤسسة المينائية بسكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية، سكيكدة.
2. إلهام يحياوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الناعية الجزائرية، مجلة البحث، العدد 207/05م.

الملاحق

(01)≠fl–á" w^a^

Dossier : U01\2010
Nom : ALFAPIPE TUS GHARDAÏA

La période
Du: 01/01/2010
au: 31/12/2010

BILAN

ACTIF	Note	Exercice 2010			Exercice 2009
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition(ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2095 399 946.98	2086 116 168.49	9 283 778.49	
Autres immobilisations corporelles		1841 823 515.04	1697 645 438.11	144 178 076.93	
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		78 860 000.00	70 000 000.00	8 860 000.00	
Impôts différés actif		57 758 644.73		57 758 644.73	
TOTAL ACTIF NON COURANT		**4073 842 106.75**	**3853 761 606.60**	**220 080 500.15**	
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1546 321 986.87	357 489 978.00	1188 832 008.87	
Créances et emplois assimilés					
Clients		826 368 559.51	151 901 162.89	674 467 396.62	
Autres débiteurs		1144 214 633.06		1144 214 633.06	
Impôts et assimilés		14 187 067.66		14 187 067.66	
Autres créances et emplois assimilés		8 060.00	798 713.66	- 790 653.66	
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		108 432 626.99		108 432 626.99	
TOTAL ACTIF COURANT		**3639 532 934.09**	**510 189 854.55**	**3129 343 079.54**	
TOTAL GENERAL ACTIF		**7713 375 040.84**	**4363 951 461.15**	**3349 423 579.69**	

الملحق رقم (01)

Dossier : U01\2011
Nom : ALFAPIPE UNITE GHARDAÏA

La période
Du: 01/01/2011
au: 31/12/2011

BILAN

ACTIF	Note	Exercice 2011			Exercice 2010
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition(ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments		2095 399 946.98	2089 362 049.33	6 037 897.65	9 283 778.49
Autres immobilisations corporelles		1848 716 826.01	1740 665 329.36	108 051 496.65	144 178 076.93
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		73 230 000.00	70 000 000.00	3 230 000.00	8 860 000.00
Impôts différés actif		128 049 542.02		128 049 542.02	57 758 644.73
TOTAL ACTIF NON COURANT		**4145 396 315.01**	**3900 027 378.69**	**245 368 936.32**	**220 080 500.15**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1773 374 659.08	424 837 271.17	1348 537 387.91	1188 832 008.87
Créances et emplois assimilés					
Clients		234 942 562.44	145 416 681.18	89 525 881.26	674 467 396.62
Autres débiteurs		1090 297 045.46	798 713.66	1089 498 331.80	1143 423 979.40
Impôts et assimilés		21 379 907.22		21 379 907.22	14 187 067.66
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		42 928 597.56		42 928 597.56	108 432 626.99
TOTAL ACTIF COURANT		**3162 922 771.76**	**571 052 666.01**	**2591 870 105.75**	**3129 343 079.54**
TOTAL GENERAL ACTIF		**7308 319 086.77**	**4471 080 044.70**	**2837 239 042.07**	**3349 423 579.69**

الملحق رقم (01)

Dossier : U02\2012
Nom : ALFAPIPE SIEGE

La période
Du: 01/01/2012
au: 31/12/2012

BILAN

ACTIF	Note	Exercice 2012			Exercice2011
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition(ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles		26 605 653.60	19 525 439.31	7 080 214.29	10 844 898.59
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		635 567.00		635 567.00	635 567.00
Impôts différés actif		509 995 266.53		509 995 266.53	509 833 752.83
TOTAL ACTIF NON COURANT		**537 236 487.13**	**19 525 439.31**	**517 711 047.82**	**521 314 218.42**
ACTIF COURANT					
Stocks et encours					
Créances et emplois assimilés					
Clients					
Autres débiteurs		30821 157 971.46		30821 157 971.46	4514 582 124.43
Impôts et assimilés		1247 428 198.00	583 086 409.68	664 341 788.32	297 085 775.57
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		85 660 826.47		85 660 826.47	1159 217 100.98
TOTAL ACTIF COURANT		**32154 246 995.93**	**583 086 409.68**	**31571 160 586.25**	**5970 885 000.98**
TOTAL GENERAL ACTIF		**32691 483 483.06**	**602 611 848.99**	**32088 871 634.07**	**6492 199 219.40**

الملحق رقم (02)

Dossier : U01\2010
Nom : ALFAPIPE TUS GHARDAÏA

La période
Du: 01/01/2010
au: 31/12/2010

BILAN

P A S S I F	Note	Exercice 2010	Exercice 2009
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves /(Réserves consolidées(1))			
Ecarts de réévaluation			
Ecart déquivalence (1)			
Résultat net /(Résultat net part du groupe /(1))		- 299 714 320.37	
Autres capitaux propres -Report à nouveau		-22 304 326.84	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**- 322 018 647.21**	
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		307 101 497.16	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**418 870 548.76**	
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		182 014 785.28	
Impôts		1 007 207.15	
Autres dettes		3 069 549 685.71	
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**3 252 571 678.14**	
TOTAL GENERAL PASSIF		**3 349 423 579.69**	

الملحق رقم (02)

Dossier : U01\2011
Nom : ALFAPIPE UNITE GHARDAÏA

La période
Du: 01/01/2011
au: 31/12/2011

BILAN

P A S S I F	Note	Exercice 2011	Exercice 2010
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves /(Réserves consolidées(1))			
Ecarts de réévaluation			
Ecart déquivalence (1)			
Résultat net /(Résultat net part du groupe /(1))		- 593 359 896.44	- 299 714 320.37
Autres capitaux propres -Report à nouveau		-24 727 051.23	-22 304 326.84
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		- 618 086 947.67	- 322 018 647.21
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		600 170 409.48	307 101 497.16
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		711 939 461.08	418 870 548.76
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		197 055 886.58	182 014 785.28
Impôts		4 346 013.00	1 007 207.15
Autres dettes		2 541 984 629.08	3 069 549 685.71
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		2 743 386 528.66	3 252 571 678.14
TOTAL GENERAL PASSIF		2 837 239 042.07	3 349 423 579.69

الملحق رقم (02)

Dossier : U02\2012
Nom : ALFAPIPE SIEGE

La période
Du: 01/01/2012
au: 31/12/2012

BILAN

P A S S I F	Note	Exercice 2012	Exercice 2011
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		2 500 000 000.00	2 500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves /(Réserves consolidées(1))		2 225 052 612.12	2 225 052 612.12
Ecarts de réévaluation			
Ecart déquivalence (1)			
Résultat net /(Résultat net part du groupe /(1))		- 770 392 173.90	- 504 463 256.65
Autres capitaux propres -Report à nouveau		-1 925 725 457.91	- 415 241 356.27
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		**2 028 934 980.31**	**3 805 347 999.20**
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières			1 188 065 897.24
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		11 866 216.66	11 866 216.66
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**11 866 216.66**	**1 199 932 113.90**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 890 582.32	23 747 726.94
Impôts		154 858 445.82	260 670.48
Autres dettes		16 025 250 909.54	1 452 451 651.92
Trésorerie Passif		13 866 070 499.42	10 459 056.96
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**30 048 070 437.10**	**1 486 919 106.30**
TOTAL GENERAL PASSIF		**32 088 871 634.07**	**6 492 199 219.40**

الملحق رقم (03)

Dossier : U01\2010
Nom : ALFAPIPE TUS GHARDAÏA

COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)

La période
Du: 01/01/2010
au: 31/12/2010

	NOTE	Exercice 2010	Exercice 2009
Chiffre d affaires		4 029 450 292.02	
Variation stocks produits finis et en cours		-97 192 779.64	
Production immobilisée		4 057 692.34	
Subventions d exploitation		588 258 166.20	
I - Production de l'exercice		**4 524 573 370.92**	
Achats consommés		3 482 045 584.74	
Services extérieurs et autres consommations		207 597 167.57	
II- Consommation de l'exercice		**3 689 642 752.31**	
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**834 930 618.61**	
Charges de personnel		978 454 408.40	
Impôts, taxes et versements assimilés		57 040 663.90	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**- 200 564 453.69**	
Autres produits opérationnels		3 062 558.34	
Autres charges opérationnelles		2 678 457.45	
Dotations aux amortissements et aux provisions		137 227 638.91	
Reprise sur pertes de vateur et provisions		277 778 990.21	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**-59 629 001.50**	
Produits financiers		935 199.60	
Charges financières		109 238 292.88	
VI-RESULTAT FINANCIER		**- 108 303 093.28**	
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**- 167 932 094.78**	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		131 782 225.59	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**4 806 350 119.07**	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**5 106 064 439.44**	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**- 299 714 320.37**	
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)(à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET L'EXERCICE		**- 299 714 320.37**	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE(1)		**- 299 714 320.37**	
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe(1)			

Dossier : U01\2011
Nom : ALFAPIPE UNITE GHARDAÏA

الملحق رقم (03)

La période
Du: 01/01/2011
au: 31/12/2011

COMPTE DE RESULTAT
(Par fonction)

	NOTE	Exercice 2011	Exercice 2010
Chiffres daffaires		2 792 964 145.48	3 932 257 512.38
Coût des ventes		286 291 620.22	3 790 805 205.52
MARGE BRUTE		**2 506 672 525.26**	**141 452 306.86**
Autres produits opérationnels		98 760 502.18	873 157 407.09
Coûts commerciaux		6 300 232.75	561 022 809.20
Charges administratives		6 103 208.08	37 227 966.58
Autres charges opérationnelles		3 177 958 288.11	475 987 939.67
RESULTAT OPERATIONNEL		**- 584 928 701.50**	**-59 629 001.50**
Produits financiers		3 960 618.80	935 199.60
Charges financières		81 754 621.58	109 238 292.88
RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT		**- 662 722 704.28**	**- 167 932 094.78**
Impôts exigibles sur les résultats ordinaires			
Impôts différés sur résultats ordinaires (variations)		-69 362 807.84	131 782 225.59
RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**- 593 359 896.44**	**- 299 714 320.37**
Charges extraordinaires			
Produits extraordinaires			
RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**- 593 359 896.44**	**- 299 714 320.37**
part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		**- 593 359 896.44**	**- 299 714 320.37**
Dont part des minoriataires (1)			
Part du groupe (1)			

الملحق رقم (03)

Dossier : U01\2012
Nom : PIPE GAZ GHARDAIA

La période
Du: 01/01/2012
au: 31/12/2012

COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)

	NOTE	Exercice 2012	Exercice 2011
Chiffre d affaires		7 122 888 385.71	2 714 859 387.90
Variation stocks produits finis et en cours		1 832 876 007.46	78 104 757.58
Production immobilisée		3 350 892.51	2 538 864.35
Subventions d exploitation			
I - Production de l'exercice		**8 959 115 285.68**	**2 795 503 009.83**
Achats consommés		7 069 383 216.83	2 163 828 986.79
Services extérieurs et autres consommations		489 631 114.13	138 299 083.07
II- Consommation de l'exercice		**7 559 014 330.96**	**2 302 128 069.86**
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		**1 400 100 954.72**	**493 374 939.97**
Charges de personnel		799 690 890.45	639 507 233.17
Impôts, taxes et versements assimilés		101 256 347.20	38 591 559.92
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**499 153 717.07**	**- 184 723 853.12**
Autres produits opérationnels		45 071 561.54	4 959 346.78
Autres charges opérationnelles		4 990 396.78	2 698 989.24
Dotations aux amortissements et aux provisions		262 530 723.73	541 620 642.01
Reprise sur pertes de vateur et provisions		55 260 267.34	91 262 291.05
V- RESULTAT OPERATIONNEL		**331 964 425.44**	**- 632 821 846.54**
Produits financiers		1 499 334.69	3 960 618.80
Charges financières		294 404 702.20	81 754 621.58
VI-RESULTAT FINANCIER		**- 292 905 367.51**	**-77 794 002.78**
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		**39 059 057.93**	**- 710 615 849.32**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			-78 462 505.41
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**9 060 946 449.25**	**2 895 685 266.46**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**9 021 887 391.32**	**3 527 838 610.37**
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**39 059 057.93**	**- 632 153 343.91**
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)(à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X- RESULTAT NET L'EXERCICE		**39 059 057.93**	**- 632 153 343.91**
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		**39 059 057.93**	**- 632 153 343.91**
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe(1)			