جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: خيرة نوالي
بعنوان:

أثر مراقبة التسيير على الأداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -ENTP-

خلال الفترة 2012-2014.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 24-05-2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ محمد شيعي (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا

الدكتور/ عمر موساوي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا

الدكتور/ بشير غوالي (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقش

السنة الجامعية 2016/2015

جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالبة: خيرة نوالي
بعنوان:

أثر مراقبة التسيير على الأداء المالي للمؤسسة

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار -ENTP-

خلال الفترة 2012-2014.

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:24-05-2016

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ محمد شيعي (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتور/ عمر موساوي (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا
الدكتور/ بشير غوالي (أستاذ محاضر -جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقش

السنة الجامعية 2016/2015

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما

إلى إخوتي وأخواتي وعائلتي ،إلى رفيقة دربي "ناريمان"

وإلى كل الأصدقاء والزملاء في الدراسة والحي الجامعي

إلى كل من أعانني في هذا البحث ولو بالكلمة الطيبة.

الشكر

الحمد والشكر لله عز وجل على واسع نعمه والذي اعاننا على اتمام هذا البحث المتواضع، وأشكر الأستاذ المشرف الدكتور –عمر موساوي–، كما أشكر أيضا أساتذة لجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة هذه المذكرة، ولا ننسى كل من ساهم في انجاز هذا العمل ولو بالشيء القليل من بعيد أو قريب.

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور وأثر مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية وكذلك تشخيص وضعيتها المالية في ضل البيئة الحالية التي تتسم بالعولمة وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة، نظرا لما تضفيه على المؤسسات من خصائص ومميزات وذلك من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال قياس وتقييم الأداء وكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لها.

كما يعتبر التحليل المالي وسيلة فعالة لمراقبة التسيير لأنة يساعد المسير المالي على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وكشف السياسات التي تؤثر على أدائها.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، التحليل المالي، الأداء المالي.

Résumé de these :

Cette étude vise à déterminer le rôle et l'impact du contrôle de la direction dans les institutions publiques économiques, ainsi que le diagnostic et le repositionnement financier perdu dans le contexte actuel de la mondialisation et le niveau de développement technologique et la concurrence forte, en raison de répandre sur les institutions des caractéristiques et avantages grâce à un contrôle de direction pour rationaliser et guider l'organisation de la capacité du système au cours de la mesure et l'évaluation de la performance et de détecter les écarts et identifier ses causes et de proposer des solutions possibles.

L'analyse financière est également considéré comme un moyen efficace de contrôler la gestion, car il aide à mars financière pour diagnostiquer la situation financière de l'institution et de détecter les politiques qui affectent leur performance.

Mots clés : le contrôle de gestion, l'analyse financière, Performance financière.

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
الإهداء	III
الشكر	IV
الملخص	V
قائمة المحتويات	VI
قائمة الجداول	VII
قائمة الأشكال	VIII
قائمة الملاحق	IX
قائمة الاختصارات والرموز	X
المقدمة	أ
الفصل الأول: ماهية رقابة التسيير والأداء المالي وأهم الدراسات السابقة	
المبحث الأول: ماهية رقابة التسيير والأداء المالي	02
المبحث الثاني: أهم الدراسات السابقة للموضوع	15
الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP	
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة	19
المبحث الثاني: مناقشة النتائج	22
الخاتمة	31
قائمة المراجع	33
الملاحق	35
الفهرس	–

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الأصول للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	20
02	الخصوم للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	21
03	رأس المال العامل للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	22
04	احتياج في الرأس المال العامل للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	22
05	الخزينة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	23
06	نسب السيولة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	24
07	نسب النشاط للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	24
08	نسب التمويل للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	25
09	نسب المردودية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	25
10	نسب المردودية المالية والاقتصادية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014	26
11	القيمة المضافة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	27
12	الفائض الإجمالي للاستغلال للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	27
13	نتيجة الاستغلال للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	27
14	النتيجة المالية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	28
15	النتيجة الصافية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP لسنوات 2012-2013-2014.	28

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	التمثيل البياني للأصول لمؤسسة الأشغال في الآبار لسنوات 2012_2013_2014	20
2	التمثيل البياني للخصوم لمؤسسة الأشغال في الآبار لسنوات 2012_2013_2014	21
3	التمثيل البياني للخزينة لمؤسسة الأشغال في الآبار لسنوات 2012_2013_2014	23
4	التمثيل البياني للمردودية المالية والاقتصادية لمؤسسة الأشغال في الآبار لسنوات 2012_2013_2014	26

قائمة الملاحق

العنوان	الصفحة
ميزانية الأصول للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" لسنة 2011_2012	35
ميزانية الخصوم للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" لسنة 2011_2012	36
جدول تحليل النتائج للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" لسنة 2011_2012	37
ميزانية الأصول للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" لسنة 2013_2014	38
ميزانية الخصوم للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" لسنة 2013_2014	39
جدول تحليل النتائج للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار "ENTP" لسنة 2013_2014	40

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز	مفهومه
ENTP	ENTREPRSE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUITS
FR	Fond de Roulement
BFR	Bosoin en Fond de Roulement
TR	Trésorerie
EBE	الفائض الاجمالي للاستغلال

المقدمة

المقدمة:

توطئة

عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات اقتصادية في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها وذلك تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها والاستخدام الأمثل لها ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها لذلك اجتهد الاقتصاديون لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها.

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن السابق في المؤسسات الأمريكية، وبعدها عرفت من حيث محتواها أو بعدها التنظيمي تطورات كبيرة جدا، حتى أصبحت من التقنيات الإدارية الأكثر اهتماما في تسيير المؤسسات وخاصة الصناعية، فقد أثبتت وجودها كآدات لقيادة وضبط والمساعدة واتخاذ القرارات بالمؤسسة فهي ترافق المسير طيلة سير وتسيير المؤسسة بحيث تتجاوز وبذلك مجرد كونها أداة لمتابعة ومعاينة نتائج معينة فلا يجب أن يفهم ذلك من قياس الأداء مجرد عملية للوقوف على النتائج، فقياس الأداء المالي يهدف إلى اتخاذ قرارات لتحسين ظروف تحقيق هذه النتائج لذلك عملية مراقبة التسيير يمكن اعتبارها نظام لتسيير الاداءات بإعداد معايير أو مؤشرات لقياس هذا الأداء وتقييمه.

الإشكاليات: مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير مراقبة التسيير على الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP؟

ولمعرفة وتبسيط وفهم الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:

- ماهية الرقابة ورقابة التسيير؟
- ما المقصود بالأداء والأداء المالي؟
- كيف تساهم أدوات مراقبة التسيير في الأداء المالي للمؤسسة؟ وكيف تكمل بعضها؟

الفرضيات: يمكن تصور مجموعة من الفرضيات تتمثل في ما يلي:

- إن الإطار المفاهيمي للرقابة ورقابة التسيير يستند إلى جملة من المرتكزات الفكرية توضح مبادئه واستخداماته
- إن الأداء اكبر مؤشر يبين لنا مدى فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية وبالأخص الأداء المالي لها
- لمراقبة التسيير دور محوري في تحسين والرفع من مستوى الأداء المالي من خلال اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت الملائم.

مبررات اختيار الموضوع: تم اختيار هذا الموضوع بناءا على:

- أهمية هذا الموضوع بالنسبة للباحث وبما أنه مجال التخصص.
- زيادة الاهتمام أكثر بنظام الرقابة داخل المؤسسات العمومية ومعرفة واقع النظام الرقابي لها
- التعرف أكثر على أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها بالآداء المالي للمؤسسة.
- محاولة إيجاد الحلول للعراقيل التي تعيق تطور الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

أهداف الدراسة وأهميتها: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها وإبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء
-معرفة واقع المؤسسة ومدى فعالية أدوات مراقبة التسيير لترشيد قراراتها.
-تقديم إطار معرفي نظري وتطبيقي يمكن الاعتماد عليه لاحقا لإعداد دراسات أوسع

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في رقابة التسيير كأداة فعالة في كشف الانحرافات.

-كذلك أهمية اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة تضمن للمؤسسة الاستمرارية و تحسين أدائها المالي.
-بالإضافة إلى أهمية التحليل المالي في تشخيص عوامل القوة و الضعف في المؤسسة.
-تقديم إطار معرفي نظري و تطبيقي يمكن الاعتماد عليه لاحقا لإعداد دراسات أوسع.
-إبراز الأهمية المتعلقة بالموضوع من الناحية الموضوعية والأدوات المستخدمة والواقع المؤسساتي.

الحدود المكانية والزمانية:

تم إجراء هذه الدراسة على المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود –ورقلة- خلال الفترة الزمنية سنة 2016/2015.

منهج البحث والأدوات المستخدمة: لمعالجة الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة استخدم التحليل المالي إلا لم بالجانب النظري.

صعوبات البحث:

-صعوبة قبول التربص في المؤسسة.
-قصر الفترة الممنوحة لإعداد البحث.

هيكل البحث:

الفصل الأول يحتوي عرض نظري مختصر لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني فكان عن الجانب التطبيقي للدراسة تم تخصيصه لدارسة الحالة فقسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تحديد مجتمع وعينة الدراسة، خصص للدراسة الميدانية ودراسة الحالة على مستوى المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، أما المبحث الثاني فقد تخصص لعرض النتائج المتواصل إليها و اختبار الفرضيات، ومناقشة النتائج وفي الأخير ومن خلال الخاتمة تم استعراض ما توصلنا إليه من نتائج، وتوصيات وآفاق متعلقة بهذه الدراسة.

الفصل الأول:

ماهية رقابة التسيير والأداء المالي

وأهم الدراسات السابقة

تمهيد:

تعتبر الرقابة أهم اهتمامات المؤسسات الحالية نظرا لأهميتها البالغة وتأثيرها الايجابي على الأداء.

فإنه يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل تساعد المؤسسة على تقييم الأداء.

و بناء على ما سبق، سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للرقابة والأداء المالي مع معرفة أهم الدراسات السابقة.

فكان تقسيم الفصل كالتالي:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية _ ماهية مراقبة التسيير والأداء المالي و كذا أثر أدوات مراقبة التسيير على الآداء المالي.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية _ الدراسات السابقة للموضوع وفيما تتمحور أهميتها و أهدافها.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير والأداء المالي

المطلب الأول: ماهية رقابة التسيير

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة، حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظرا لبساطتها ولكن مع التطورات التي شهدتها كثرت نشاطاتها وعملياتها فتعقدت عملية التسيير وبالتالي تعقدت عملية الرقابة فظهرت مراقبة التسيير.

الفرع الأول: مفهوم ونشأة مراقبة التسيير

أولا: مفهوم مراقبة التسيير: تعني كلمة الرقابة القدرة على متابعة وتوجيه وتقييم العمل من خلال نسق معين (معلومات، قرارات، إجراءات، مراقبة النتائج). وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية تمارسها المنظمات المختلفة. فهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة.

فالرقابة "هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا".[1]

وتظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للمؤسسة وتطبق أثناء العمليات وتعتبر كمراقبة ذاتية. ولتكون فعالة لابد أن تكون مستمرة ومتواصلة.

ويمكن إدراج تعاريف أشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرفها P.BERGERON بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءاتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.[2]

بينما يرى C.ALAZARD أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة. لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق. لذا يجب اعتباره نظام معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الاداءات لبلوغ الأهداف.

أما A.KHEMAKHEM فيعرف مراقبة التسيير على أنها "مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحريك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان".[3]

وتعرف مراقبة التسيير حسب المعيار الأمريكي: بأنها عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة وباقي الموظفين لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف: الثقة في التقارير المالية، الالتزام بالقوانين واللوائح، فعالية وكفاءة العمليات.

---

[1] - زاهر محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص25.

[2] - ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص10.

[3] - A.khemakhem,dynamique de contrôle de gestion, éd dunod,france,1977,p14.

أما المعيار البريطاني: فقد عرفها بأنها تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة، وتتضمن كل السياسات والإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة، للمساعدة على تحقيق أهدافها بالتحقق قدر المستطاع من انتظام وكفاءة انجاز الأعمال متضمنا الالتزام باللوائح عند التحقيق: حماية الأصول، منع واكتشاف التلاعبات المالية والأخطاء.[1]

إذن مراقبة التسيير هي مجموع العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط وتحديد الانحرافات وتصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من اجل بلوغ أهداف مسطرة.

ومن خلال التعريف يمكن استخلاص ان مراقبة التسيير يرتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة.

ثانيا: نشأة مراقبة التسيير: مراقبة الأنشطة هو حقل ونطاق التحليل لمراقبة التسيير في نهاية القرن التاسع عشر، وهي الفترة التي وافقت المرحلة الصناعية، ظهورها يعود لتطور وتقدم التقنيات، ونمو النشاط الاقتصادي، هذا التطور بفضل تحاليل TAYLOR (1905) للإدارة العلمية للعمل (OST) وأعمال GANTT (1955) على التكاليف الهيكلية، وأعمال H FAYOL (1916) ويفعل التطورات الحاصلة في مجال التسيير في MOTORS GENERAL (1923)و SAINT GOBAIN (1935) وكان H FAYOL وأول من أسس دعائم مراقبة التسيير في أعماله على الإدارة العامة، أين أكدت أن المراقبة تعني الفحص والتأكد أن الأهداف المحددة محققة، كما أن التايلورية ضمن التنظيم العلمي للعمل (OST) لها دور وتأثير كبير على تصميم مراقبة التسيير. فعرفت مراقبة التسيير بعدة تعاريف مختلفة، وتعتبر حاليا كنظام إعلامي هام لقيادة الأداء. وأول من نظر لها كعلم (1965) ROBERT ANTHONY بحيث عرف مراقبة التسيير أنها: "الإجراء الذي من خلاله يتمكن المسيرين من التأثير على أعضاء المنظمة لوضع الاستراتيجيات قيد التنفيذ بفعالية وكفاءة". فإذا كانت قواعدها تعود إلى 1850-1910 فان تطبيقها مقسم بشكل تطوري حسب حاجة المؤسسات ومع نمو حجم الوحدات الإنتاجية وتعدد نشاطاتها في الوقت أصبح من الضروري تمثيل المهام والمسؤوليات من خلال ممارسة مراقبة اتجاه المنفذين. وعرفت أثناءها تحديات ورهانات المؤسسات من خلال تبني مراقبة التسيير الذي يعرف كنظام إعلامي للمساعدة على تسيير الأداءات (بمعنى تحقيق الكفاءة والفعالية) وخلق القيمة للزبائن والملاك (المساهمين).

وزيادة درجة التحكم في التكاليف (الأنشطة) وسلسلة القيمة وتأسيس مختلف الرقابات التي هي بمعنى التحكم. ترتكز مراقبة التسيير على أربعة محاور:

- الثبات في الزمن.
- المعلومة الجيد للمسير (كاملة).
- البحث عن تدنئه التكلفة (من حيث الوقت).
- تكلفة الإنتاج مسيطرة في التكلفة الكلية.

[1] - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسييروعلوم تجارية، جامعة ورقلة، عدد 09/2011، ص167.

وينظر لمراقبة التسيير كأداة لمراقبة الإنتاجية الصناعية وعوائد العمل المباشر (التنفيذي) وكأداة للمساعدة والتحفيز على اتخاذ القرارات. إن نطاق التحليل وأدوات مراقبة التسيير كانت مرجع لغرض التأقلم لمتطلبات تسيير الاداءات اين يعتبر الإنسان كعضو أساسي للمنظمة ومورد (استثمار). فيما يتعلق بكفاءات (مؤهلة) المؤسسة، ثم أصبحت مراقبة التسيير بفعل الزمن والأحداث كعلم يدرس.[1]

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى فترة ما بين الحربين العالميتين لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات.

ويمكن ملاحظة أن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت وتتطور تبعا للحاجة إلى المشاكل المصادفة والمتولدة من انتشار واتساع النشاط الاقتصادي والأزمات الاقتصادية ابتداء من المحاسب العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الحالي في إيطاليا في القرن 15 ثم انتشرت عبر العالم قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الريادة في تحسين وتطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير.[2] وفي هذا الإطار أسست مراقبة التسيير وكانت المحاسبة وأدواتها دعائم لها. وشيئا فشيئا بدأ مجال نشاطها يتسع وبدأت الدراسات تنتشر في البحث عن تحديد أهداف ووظائف ووسائل مراقبة التسيير يتماثل مع دور الخبير المحاسبي. ثم تطورت وأصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل، إنتاج توظيف ولها صلة مباشرة مع المسيرين إذا تمددهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة. كما أشار THIERT إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال مرحلتين:[3]

- المرحلة الأولى (المدرسة الكلاسيكية): ترى هذه المدرسة أن المراقبة تعتمد أساسا على التقييم الهام إلى أجزائها الأساسية وتحديد الطرق العلمية للعمل، وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة. وقاد هذه المدرسة كل من المفكرين تايلور وفايلو.
- المرحلة الثانية: وهي ترتبط بظهور مفهوم La Cybernétique الذي عرف بأنه الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة، وتتكون هذه الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية:

أ – المدخلات: تتمثل في عناصر المحيط (عوامل الإنتاج)، والتي تدخل لتستعمل في النظام وتؤثر عليه وتعرف بمدخلات المتغيرات.

ب المخرجات: وهو ما يخرجه النظام نتيجة حركته أو نشاطه.

ت التحويل: يتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى مخرجات.

فالنظام هو مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تصب في هدف مشترك.

ومما سبق فإن تحقيق أهداف أي نظام يستلزم وجود علاقات الاتصال بين مختلف العناصر المكونة له ووجود نظام للرقابة الداخلية، وحسب مفهوم Cybernétique فإن الأنظمة تراقب نفسها عن طريق ردود الأفعال اللاحقة أو البعدية، فالمراقبة

[1] - Nacer Eddine Sadi, contrôle de gestion stratégique, Edition Harmattan, paris, France, 2009, p19-20

[2] - ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص7.

[3] - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13.

من هذا المنطلق تتم بصفة الآلية، فالمراقبة وفقا لهذا المنظور خلافا لاتجاه الكلاسيكي الذي يرى أن المراقبة تتم داخل نطاق مغلق، تتم على نطاق مفتوح في تطور دائم لكن بطريقة آلية.

الفرع الثاني: أهمية وأنواع مراقبة التسيير

أولا: أهمية مراقبة التسيير: من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية، تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية، فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة والرقابة مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس عملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياستها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وتستمد أهميتها من:[1]

أ -تغير الظروف: تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية وبشكل متزايد وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له وكلما طال الأفق الزمني كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

ب -تراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطا ء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء ويتعاظم أثرها. إذا ما بقيت بدون معالجة. فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيما ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها.

ت -التعقيد المنظمي: عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع وتشتري عددا محدود من الموارد الأولية وتعمل ضمن هيكل بسيط وتواجه سوق رائجة فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وتعقيد هيكلها وازدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

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

ولكي تحقق الرقابة أهدافها لابد وأن تقترن بوظيفة التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بمقاييس ما تم انجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت خطط أو أهداف محددة مسبقا وفي الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط وملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وما يقترن بها من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه.

ولذلك فإن للرقابة دور هام في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية كما تتمكن اللإدارة بواسطتها من متابعة وقيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها وتنفيذها في أحسن الظروف، ومن خلال تلك الأدوات

[1]- محمد الصغير قريشي،مرجع سابق،ص 167.

والمؤشرات المستخدمة في الرقابة. تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة عن المسؤولين، أفراد، أنشطة، منتجات، ومراكز مسؤولية وغيرها وتتخذ في ذلك القرارات اللازمة. ويمكن إيجاز أهمية الرقابة في النقاط:[1]

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فورا أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح. وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدى وفق الأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقا للسياسات المقدرة.
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات وبخاصة منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

ثانيا: أنواع مراقبة التسيير: يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية.

1 -من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء أو بعد التنفيذ، ونجد:

أ -**المراقبة القبلية**: هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية. حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة (التقديرية) والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها ترتكز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

ب -**المراقبة الآنية**: وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم انجازه بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

ت -**الرقابة اللاحقة**: تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية، أو أيام محددة. لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبياتها، ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.

2 -من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار:

أ –**المراقبة المفاجئة**: وهي التي تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الفراد. وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب -**المراقبة الدورية**: وتكون على شكل دورات (أسبوعية، شهرية،...) وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية

ت -**المراقبة المستمرة**: تكون طوال أيام السنة (دائمة). لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

[1]- محمد الصغير قريشي، مرجع سابق، ص168.

3 –من حيث المصدر: وهناك نوعان منها:

أ **–المراقبة الداخلية**: وهي المراقبة الذاتية[1] (Autocontrôle) أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام. والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساسا إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.
- مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط.
- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.
- تقدير حصة المؤسسة في السوق.
- تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

ب **–المراقبة الخارجية**: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

4 –من حيث شموليتها: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ **–على مستوى الأفراد**: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم وهذا باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر...

ب **–المراقبة على الأنشطة الوظيفية**: وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

ت **–المراقبة على أداء المؤسسة الكلي**: ومن خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

كما يمكن اعتماد معيار آخر يرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة:

5 –حسب مستويات الرقابة: تبني أنظمة الرقابة بطريقة تضمن الكفاءة والفعالية والاقتصاد لمجموع إجراءات التسيير ويعبر عن الرقابة على ثلاث مستويات:[2]

أ **– الرقابة الاستراتيجية**: وهي مجموع الإجراءات التي تحدد بها الأهداف طويلة المدى للمنظمة، ويتم وضع الإستراتيجية العامة واختيار المجالات التي يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها، والخيارات الاستراتيجية ثم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية.

[1] -Hamadouche malika,contrôle de gestion d'une entreprise publique économique ,mémoire magister,l'ESC,Alger,2000,p09.
[2] -Frédéric gutier,Anne pezet ,contrôle de gestion ,Darios et Pearson éducation ,France,2006,p31.

ب –**مراقبة التسيير**: والتي بها يتمكن المسير من التأثير على الأفراد الآخرين لوضع الإستراتيجية موضع وقيد التنفيذ. وتكون مهمة مراقبة التسيير تلخيص الإستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى وتكون عادة سنة. تكون قرارات نمراقبة التسيير في إطار التخطيط الإستراتيجي ويتضمن سير مراقبة التسيير عدد من الإجراءات المتسلسلة: برمجة، تحضير الميزانيات، تنفيذها، وتقييم الأداءات، والهدف الأساسي لمراقبة التسيير لتسهيل التنسيق:

- بين الفراد ذوي الأهداف الشخصية المتباعدة وأهداف المنظمة فتقوم مراقبة التسيير بتقليل وتقليص الفوارق.
- بين الأفراد الذين لا يملكون المعرفة الكافية للاستراتيجيات المنظمة.

وحسب bouquin فإن مراقبة التسيير أمام ثلاث مهمات أساسية:

- ضمان التوافق بين الإستراتيجية والعمليات اليومية.
- حث الأفراد على تطبيق إستراتيجية المؤسسة.
- تنميط العلاقات الموجودة بين النتائج المحققة والموارد المستهلكة لتحقيقها.

ت –**المراقبة الوظيفية**: مراقبة المهمات هي التي تضمن أن المهمات الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة وفعالية في أجل قصير المدى.

- **الكفاءة**: يعبر عنها بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.
- **الفعالية**: مقاسة بحجم المخرجات المنتجة من وحدة واحدة للمدخلات.

توجد أنظمة إعلام للعديد من المهام كالتموين، مراقبة المخزونات، مراقبة النوعية، المحاسبة التحليلية والأجور، تسيير الخزينة.

وتكون هذه الأنواع الثلاث من المراقبة في المنظمات حسب الدورات والتي تكون من المدى الطويل إلى المدى القصير.

وفي إطار هذا التقسيم، تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الإستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الإستراتيجية.[1]

الفرع الثالث: أهداف وأدوات مراقبة التسيير.

I. **أهداف مراقبة التسيير**: من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين، نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:[2]

- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعملية مراقبة التسيير.
- تصحيح التأثيرات والإنحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد.
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.

[1] -Frédéric gutier,Anne pezet,op-cit,p32.
[2] -nobert guedg,le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation,Paris, 2000, p45.
paris,2000,p45.

- التمكن من تحقيق اللامركزية.
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين.
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الاحداث).
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.

ولتحقيق هذه الأهداف يجب:

- تقييم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما يعرف بمراكز المسؤولية.
- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية.
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.
- تسجيل مجمل المؤشرات بالبيانات التي تساعدها في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، كذلك فقد تأكد أن وجود نظام رقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العملية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

II. أدوات مراقبة التسيير: تعددت أدوات مراقبة التسيير المالي منها القديمة والحديثة منها المحاسبة العامة ومحاسبة التحليلية ولوحة القيادة أما دراستنا فقد تخصصت وتمركزت على التحليل المالي كأداة فعالة لمراقبة التسيير وكون المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP تعتمد عليها.

أ –تعريف التحليل المالي: هناك عدة تعاريف للتحليل المالي نذكر منها:

"التحليل المالي عبارة عن دراسة ما تحتويه القوائم المالية من معلومات مالية هادفة لاستكشاف مدلول تلك المعلومات والوقوف على ما بين الأرقام التي تعترضها من علاقات سببية، وذلك بقصد استخلاص مجموعة من المؤشرات التي بعد تفسيرها يمكن الإعتماد عليها في تقييم الأداء المالي للشركة، وكذلك التنبؤ باتجاهات نشاطها المستقبلي".[1]

ب –أدوات التحليل المالي:

I. التحليل المالي بواسطة المؤشرات المالية:

1 –رأس المال العامل (FR): وهو عبارة عن جزء من الأموال الذي يتميز بدرجة استحقاقية ضعيفة والذي يستخدم لتمويل عناصر الأصول التي تمتاز بدرجة سيولة مرتفعة

من أعلى الميزانية ←— رأس المال العامل = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة

من أسفل الميزانية ←— رأس المال العامل = الأصول المتداولة – الديون قصيرة الأجل

2 –الإحتياج في الرأس المال العامل (BFR): يتمثل في رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون القصيرة الأجل، ويتضمن تسيير دورة الإستغلال بصفة عادية، إلا أنه من مصلحة المؤسسة مراعاة الفرق في مختلف حالاته (سالب، موجب، معدوم) وتسويته من أجل الحفاظ على توازنها المالي. ويتم حساب الاحتياج في رأس المال العامل الدائم انطلاقا من العلاقتين:[2]

[1]- كنجو، عبود كنجو وفهد، إبراهيم وهبي، "الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1997،ص 97.

[2]- GEUDI NORBERT, Finqnce d'enterprise les régles du jeu, Edition: organisation, 1997, p121.

الاحتياج في الرأس المال العامل = (مجموع الأصول الجارية - أموال الخزينة) - (مجموع الخصوم الجارية - خزينة الخصوم)

الاحتياج في الرأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (الديون قصيرة الأجل – التسبيقات البنكية)

3 -الخزينة (TR): تعتبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة بالإضافة إلى هذا توجد بعض المفاهيم الأخرى للخزينة وبشكل أوسع من منظور التحصيل الأصول النقدية، الخزينة الممكنة، والخزينة الصافية.وتكون بالصيغة:

الخزينة = رأس المال العامل الدائم – احتياجات رأس المال العامل ⟵ TR = FR – BFR

المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي

يحض الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين. لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرارية. ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات. حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة، لتحديد الإنحرافات عن الأهداف المحددة سابقا. يتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء المالي،أهدافه ومعايير ومؤشرات قياسه وأهمية الأداء المالي.

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي:

لقد أجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي. التي تعرف على أنها من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلبي (نقاط الضعف) لأدائها المالي.[1]

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف. ويعتبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.[2]

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدود مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه "وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات الموجدات، المطلوبات، وصافي الثورة.[3]

ومما سبق فإن الأداء المالي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

[1]- فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل،عمان، 1997،ص222.
[2]- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009، ص45.
[3]- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011، ص67.

- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعيقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة.
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.

تعتبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيمة عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

جدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أسس منهجي سليم لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل عملية في بناء المؤشرات.

ويعود السبب في تباين وتحديد مفهوم الأداء المالي إلى أسباب رئيسية منها:

- اختلاف رؤى الباحثين حول مفهوم الوظيفة المالية.
- تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة.
- تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.[1]

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على: تقييم ربحية الشركة، سيولة الشركة، تطور النشاط، المديونية، تطور التوزيعات، تطور حجم الشركة. لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي. حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرها المالية واستثماراتها. والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي. أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهم يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.[2]

الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة ومنها: التوازن المالي، نمو النشاط، المردودية والربحية، السيولة، توازن الهيكل المالي.[3]

[1]- دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الباحث، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة،العدد 2006/04، الجزائر، ص41-42.
[2]- محمد محمود الخطيب،مرجع سابق،ص 46-48.
[3]- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص247.

أ –**التوازن المالي:** وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، وعبر الفترة المالية. يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

ومنه فإن رأس المال الثابت والمتمثل في الاستثمارات يجب أن تمول عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال مضاف إليه الديون الطويلة الأجل والمتوسطة) وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات. ومما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة واليسر المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة.
- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير.
- تخفيض الخطر الذي تواجهه المؤسسة.

ب **نمو المؤسسة:** يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفة إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح و نجاعة إستراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وذلك يمكن اعتبار النمو وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الإستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

ت **الربحية والمردودية:** تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة الشركة في توليد الأرباح.

فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال 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 ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأسمال الخاص. وهو ما يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة فإن اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الغقتصادية.

ث **السيولة وتوازن الهيكل المالي:** تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل. أي قدرتها على تحويل الأصول المتداولة (المخزونات والقيم القابلة للتحقيق) إلى أموال متاحة بسرعة.فنقص السيولة أو عدم كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات. ويقيس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.[1]

[1]- محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص36.

أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد قصيرة الأجل وذلك من أجل ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي. أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في التخصيص الأمثل للموارد المالية.[1]

المطلب الثالث: التحليل المالي ودوره في تحسين الآداء

يستعمل التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الأصول الواجب شراؤها، وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا بالعمل على:[2]

- قرار الاستثمار طويل الأجل وكل ما يرتبط بهذا القرار من تحليل طرق تقييم مقترحات الاستثمار وكيفية حساب تكلفة الفرصة للأموال وأسعار الفرص البديلة وأسس حساب مخاطر الأعمال.
- قرار تمويل طويل الأجل وما يرتبط به دراسة أفضل هيكل تمويلي للمؤسسة في ضوء الهياكل التمويلية للمؤسسات المماثلة في النشاط، وكذلك ما يربط من تحليل المصادر المثلى للتمويل طويل الأجل وأثر كل مصدر على ربحية المؤسسة من جهة وعلى كفاءة استخدام المال العام من ناحية أخرى.
- إدارة رأس المال العامل وكل ما يرتبط بها من حيث كيفية رفع كفاءة إدارة النقدية.
- رفع الكفاءة في تحصيل المقبوضات والاستفادة القصوى من فرص التأخير في الدفع.
- التحليل الاقتصادي للائتمان من حيث شروطه ومدته والناتج من زيادة المبيعات والمخاطر المتوقعة.
- تحليل الحجم الاقتصادي الأمثل للطلبية ومواعيده.
- اختيار مصادر تمويل قصيرة ومتوسطة الأجل وكل ما يرتبط بها من حيث تحليل اقتصاديات كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي في ضوء أهداف المؤسسة.

[1]- مفيدة يحياوي، مقال بعنوان: تحديد الهيكل المالي في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 2002/3، ص89.

[2]_ سيد الهواري، مدخل إلى الإدارة المالية، مكتبة عين شمس، مصر، 1996، ص11.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

1. **دراسة سيف عبد الرزاق محمد الوتار، بعنوان "استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية"**، دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، للفترة من 2004 إلى 2006 الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير، جامعة الموصل، العراق 2006.

هدف هذا البحث إلى إيجاد وسيلة يمكن الإعتماد عليها في التنبؤ بالفشل من خلال تطبيق نموذج التمان Altman Model على عدد من الشركات المساهمة العراقية وهو أحد أهم نماذج التنبؤ بفشل الشركات، وتمثلت أهمية البحث من أهمية موضوع الفشل لدى العديد من الأطراف ذات العلاقة بالشركة، حيث تمحورت مشكلة البحث في عدم وعي الشركات المساهمة العراقية والمستثمرين وغيرهم بمخاطر تعرض الشركات للفشل في المستقبل، وتم تطبيق النموذج على عينة متكونة من 17 شركة مساهمة عراقية والتي تم الحصول على البيانات الخاصة بها، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها دقة نموذج التمان في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة العراقية، وخلصت الدراسة إلى تبني نموذج التمان للتنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية العراقية كأسلوب من أساليب التحليل المالي المعتمد في تقييم أداء الشركات.

2. **دراسة علي خلف عبد الله، بعنوان "التحليل المالي واستخداماته للرقابة على الأداء والكشف عن الانحرافات"** دراسة على عينة شركة الاسمنت السعودية ، من فترة 2003 إلى 2006، الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستار، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، كلية الإدارة والاقتصاد 2008.

هدف هذه الدراسة إلى استخدام طرق وأدوات التحليل المالي الحديثة في الرقابة على أداء الوحدة الاقتصادية لكشف الإنحرافات و مساعدة إدارة المشروع على اتخاذ القرارات الرشيدة و معالجة ظاهرة الفساد الإداري والمالي والمتفشية بالكشف عن التلاعب

وتتمحور أهمية هذه الدراسة في: البحث في أهمية التحليل كأداة فعالة في اتخاذ القرارات لتكون صائبة ورشيدة تضمن للمؤسسة الاستمرارية وتحسين أدائها المالي، بالإضافة إلى أهمية التحليل المالي في تشخيص عوامل القوة والضعف في المؤسسة وتقديم إطار معرفي نظري وتطبيقي يمكن من الاعتماد عليه لاحقا لإعداد دراسات أوسع.

3. دراسة **هادي أحمد محمد الصيّاد،** بعنوان **"أهمية التحليل المالي في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرارات المالية"**، الدراسة عبارة عن رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر 2010.

بدأ الباحث بالتطرق لأهم المداخل المتمثلة في المحاسبة باعتبارها المدخل الصحيح لعملية التحليل المالي، فبدأ بفحص مخرجاتها المتمثلة في التقارير المالية والتي تعد المادة الأساسية لمدخلات التحليل المالي، كل ذلك، من أجل معرفة مدى اعتماد الوحدات الاقتصادية على معايير المحاسبة الدولية في إنتاج قوائمها المالية بطريقة سليمة، ومعرفة مدى توافر الخصائص الرئيسية والنوعية في المعلومات التي تحتويها تلك القوائم، نظرا لتأثر كفاءة وفاعلية نتائج التحليل المالي بتلك البيانات، لذلك حاول الباحث تناول الموضوع الأخير المتمثل في إمكانية التحليل المالي في توفير المعلومات وهو المحور الجوهري لإشكالية الدراسة، ومن ثم تم تقسيم الدراسة على فصلين رئيسين يتبعها فصل ثالث يختص بالدراسة الميدانية، فالأول يختص بالمحاسبة بوصفها نظام للمعلومات والذي تمثل في مدخلات التحليل المالي (مخرجات النظام المحاسبي) التمثلة في التقارير المالية، وفيه حاول الباحث معرفة مدى ملاءمتها لعملية التحليل المالي وإمكانية الاعتماد عليها، من خلال معرفة أهداف القوائم المالية والخطوات والإجراءات المحاسبية التي تم الاعتماد عليها في إعداد القوائم المالية، وكذا مدى مناسبتها لما يجب أن تحتويها تلك القوائم، أما الفصل الثاني، الذي يختص بتشغيل البيانات، فهو تعلق بدراسة التحليل المالي الذي يركز على كيفية فهم ومضمون هذه القوائم، وهذا يستلزم ضرورة

تحليلها وتفسيرها وإعادة تبويبها بغرض الاستفادة منها في عملية التحليل والحكم على مركز الوحدة، وبما يمكّن إدارة الوحدة الاقتصادية والقائمين عليها من التخطيط السليم لسياسات المستقبل.

وفيما يتعلق بجوهر المشكلة الأساسية التي تناولتها الدراسة فقد تبين أنها توفره أدوات وأساليب التحليل المالي، بمختلف أنواعها وتكامل بعضها البعض، من معلومات مفيدة، بعد القيام بعملية تشغيل البيانات المالية المتمثلة في مخرجات النظام المحاسبي، تؤكد بأن نظام التحليل المالي له إمكانية في توفير احتياجات مستخدمي المعلومات ومتخذي القرارات من المعلومات اللازمة التي تمكنهم من صناعة قرارات رشيدة وبصورة أفضل من الاعتماد على قرارات عشوائية اعتمادا على المجهود الشخصي. وهذا ما بينته نتائج اختبار فرضيات الدراسة.

4. دراسة **هباج عبد الرحمان**، بعنوان "**أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي**" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، الدراسة عبارة عن مذكرة تخرج ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر 2012.

ومن أهميتها وأهدافها التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها إبراز دور نظام مراقبة التسيير

مدى فاعلية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومعرفة التقنيات والأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة.

معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير لترشيد القرارات.

تعقيب على الدراسات السابقة :

يظهر مما تقدم أن هناك العديد من الدراسات إلى موضوع الرقابة والتحليل المالي من أكثر من جانب، ومن خلال استعراضها تبين أن هذه الدراسات أولت أهمية قصوى للتحليل المالي كما أبرزت علاقة هذا الأخير باتخاذ القرارات الرشيدةداخل المؤسسة الإقتصادية، حيث منها من ركزت على علاقة التحليل المالي بالتنبؤ بأداء المؤسسة.

حيث أن دراستنا أضافت الرقابة للتحليل المالي لمعرفة الانحرافات و تصحيحهاوكيف يساهم في عملية نظام رقابة التسيير.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التطور الذي شهدته مراقبة التسيير وأبرزنا خلاله بصمات مختلف المدارس التي ساهمة بطريقة أو بأخرى فيه ورأينا كيف تطور من نظام بسيط كان يعتمد على المحاسبة إلى نظام معلومات يحتوي كل الطرق والتقنيات التي من شأنها المساهمة في مراقبة التسيير، ثم حاولنا إبراز مفهوم مراقبة التسيير والذي خلصنا في النهاية على أنه مجموع العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط وتحديد الانحرافات وتصحيحها ومراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة.

وفي الأخير بينا دور نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء من خلال بعض الأدوات والتقنيات التي تكون نظام مراقبة التسيير.

الفصل الثاني

دراسة حالة المؤسسة ENTP

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المتبعة

يتناول المطلب التالي تقديم المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار " ENTP "، مقاطعة حاسي مسعود –ورقلة-.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار " ENTP ":

يتمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات البترولية الناشطة في المدينة الصناعية حاسي مسعود التابعة لولاية ورقلة، و اخترنا المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP ، وذلك لمكانتها وكبر حجمها وامتلاكها لعديد من الخبراء، فهي تعد مثال للمؤسسات الكبرى والناجحة في الجزائر ولها فروع خارج الوطن، وهي مؤسسة ذات أسهم برأس مال مقدر ب 000 000 800 14 دج، وعدد عمالها 7002 عامل، مقرها الاجتماعي: Base de 20 aout 1955 Hassi Messaoud تابعة لمؤسسة سونطراك 100% التي تمثل المؤسسة الأم، يتمثل دورها الرئيسي في حفر وصيانة الآبار وتعد هذه المؤسسة الرائدة في هذا المجال.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

تم استخدام منهج دراسة الحالة للإلمام بالجانب التطبيقي.

المطلب الثالث : عرض الميزانيات المالية المختصرة

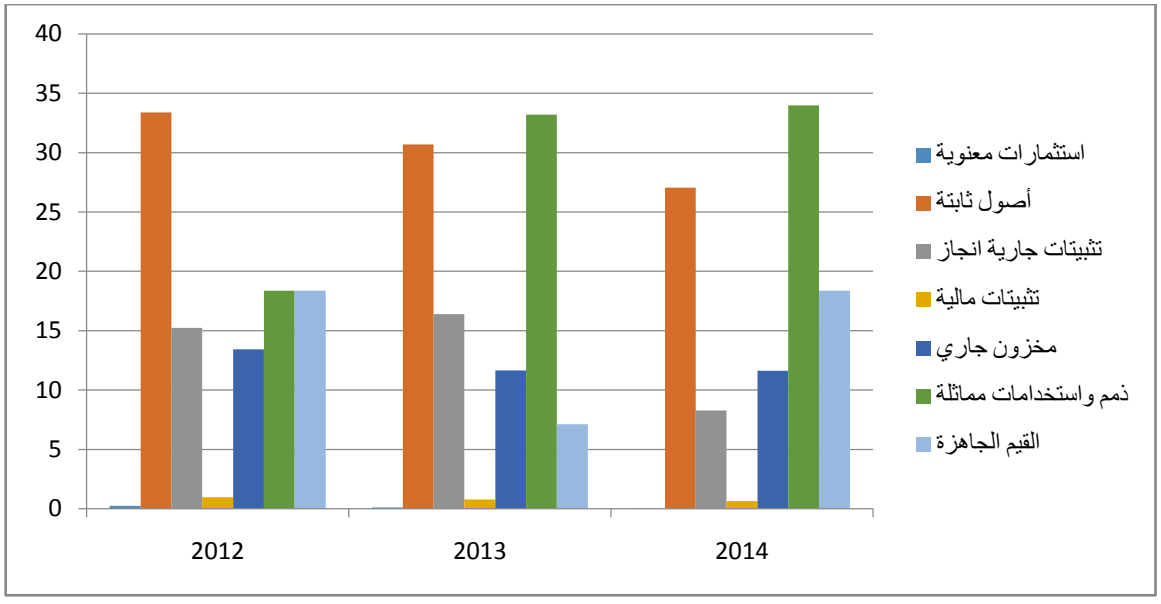
1 -الميزانية المالية المختصرة:

الجدول رقم (1) الأصول لسنوات2012-2013-2014.

الوحدة(دج)

السنوات / الأصول	2012		2013		2014	
	المبالغ	النسبة المئوية	المبالغ	النسبة المئوية	المبالغ	النسبة المئوية
استثمارات معنوية	159045531,39	0.25	93378322,66	0,12	27933160,43	0,03
أصول ثابتة	20860405818,03	33,38	22865394738,69	30,70	23969505948,21	27,04
تثبيتات جارية انجاز	9521021333,59	15,24	12216200202,86	16,40	7344855361,64	8,28
تثبيتات مالية	602331747,88	0,96	570480041,84	0,77	588257334,98	0,66
أصول غير جارية	**31142804430,89**	**49,83**	**35745453306,05**	**48**	**31930551805,26**	**36,02**
مخزون جاري	8391223245,67	13,43	8685648567,81	11,66	10307786438,84	11,63
ذمم واستخدامات مماثلة	11474425291,87	18,36	24735131648,13	33,21	30124299190,51	33,98
القيم الجاهزة	11483879525,37	18,38	5302230711,64	7,12	16279378925,97	18,36
أصول جارية	**31349528062,91**	**50,16**	**38723010927,58**	**52**	**56711464555,32**	**63,98**
المجموع	**62492332493,80**	**100**	**74468464233,63**	**100**	**88642016360,58**	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانية المحاسبية.



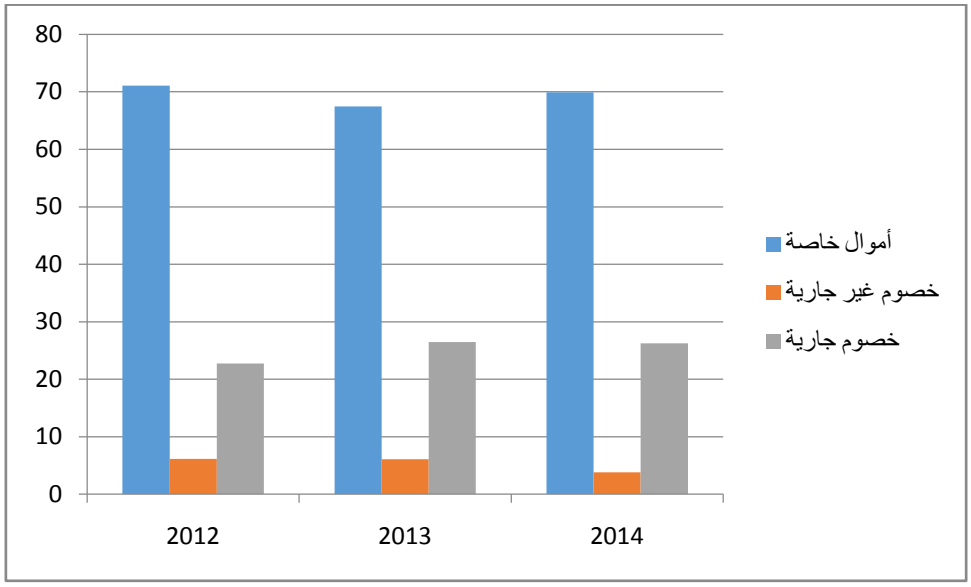
الشكل رقم (1) التمثيل البياني للأصول للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

الجدول رقم (2) الخصوم لمقاطعة لسنوات 2012-2013-2014.

الوحدة (دج)

السنوات / الخصوم	2012		2013		2014	
	المبلغ	النسبة المئوية	المبلغ	النسبة المئوية	المبلغ	النسبة المئوية
أموال خاصة	44437586092,17	71,11	50225568559,07	67,44	61995023083,75	69,94
خصوم غير جارية	3838507013,93	6,14	4536782392,98	6,09	3373422158,16	3,80
خصوم جارية	14216239387,70	22,75	19706113281,58	26,46	23273571118,67	26,25
المجموع	**62492332493,80**	**100**	74468464233,63	**100**	88642016360,58	**100**

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على الميزانية المحاسبية.



الشكل رقم (2) التمثيل البياني للخصوم للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP

المبحث الثاني: مناقشة النتائج

المطلب الأول: حساب الخزينة

1 – حساب رأس المال العامل:

الجدول رقم (3) رؤس المال العامل لسنوات 2012–2013–2014. الوحدة (دج)

السنوات / البيان	2012	2013	2014
الأموال الدائمة	44437586092,17	50225568559,07	61995023083,75
الأصول الثابتة	20860405818,03	22865394738,69	23969505948,21
رأس المال العامل	**23577180274.14**	**27360173820.38**	**38025517135.54**

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الميزانيات المالية.

نستنتج من الجدول فيما يخص كل من:

رأس المال العامل: نلاحظ أنه موجب مما يدل أن المؤسسة تملك هامش أمان، وقادرة على تغطية أصولها الثابتة وتسديد ديونها قصيرة الأجل.

في السنوات محل الدراسة رأس المال العامل موجب وقيمته جد معتبرة وهو ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك هامش أمان، بالإضافة إلى قدرتها على تغطية أصولها الثابتة إنطلاقا من أموالها الدائمة

2 – إحتياجات رأس المال العامل BFR:

الجدول رقم (4): إحتياجات رأس المال العامل لسنوات 2012–2013–2014.

الوحدة (دج)

السنوات / البيان	2012	2013	2014
الأصول المتداولة-القيم الجاهزة	9376526292,66	17563164027,05	7690127022,24
الديون قصيرة الأجل-السلفات المصرفية	10377732373,77	19435064104,74	15169330888,60
BFR	**-1001206081,11**	**-1871900077,69**	**-7479203866,36**

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الميزانية المالية وجدول رؤوس الأموال العاملة.

من خلال الجدول يتبين أن قيم احتياجات رأس المال العامل سالبة خلال كل سنوات الدراسة، وهذا يعني وجود فائض في المواد وعليه فإن القروض قصيرة الأجل تغطي كل احتياجات الدورات وتبقى هناك فائض يمول جزء من الأصول الثابتة.

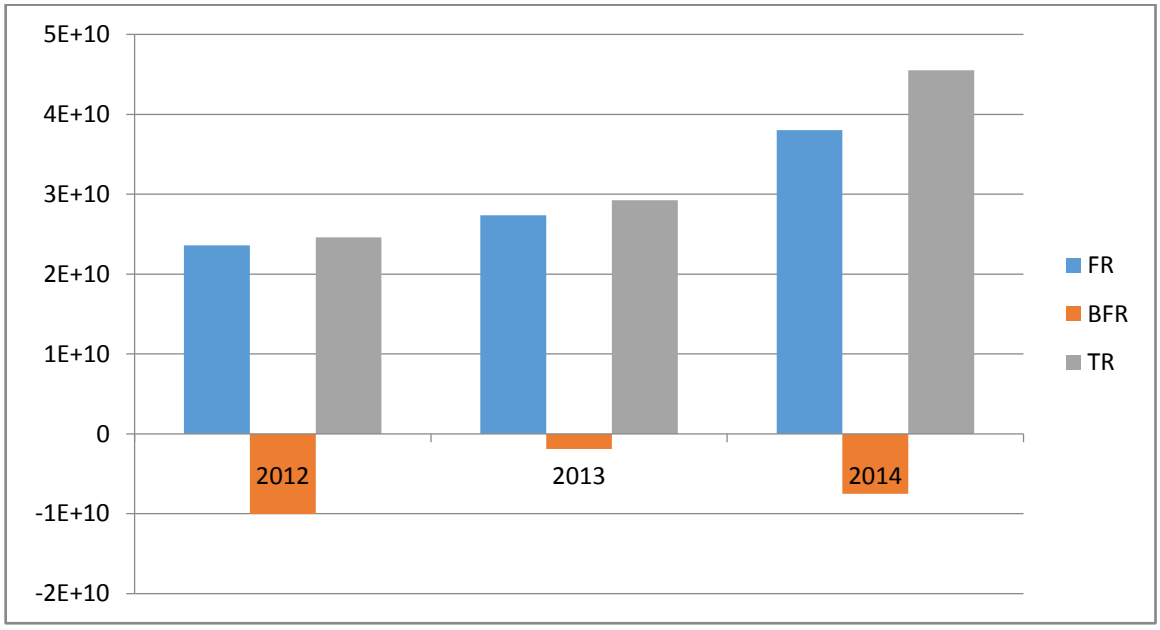
3 – الخزينة TR:

الجدول رقم (5): الخزينة لمقاطة لسنوات 2012-2013-2014.

الوحدة (دج)

البيان / السنوات	2012	2013	2014
FR	23577180274.14	27360173820.38	38025517135.54
BFR	-1001206081,11	-1871900077,69	-7479203866,36
TR	**24578386355,25**	**29232073898,07**	**45504721001,90**

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الميزانية المالية./



الشكل رقم (3) الخزينة لمقاطة لسنوات 2012-2013-2014.

نلاحظ أن قيمة الخزينة الصافية خلال السنوات الدراسة موجبة وهي وضعية جيدة للمؤسسة بحيث نلاحظ خلال سنة2014 ارتفاع في قيمة الخزينة حيث ارتفع ب 20926334646,56دج من سنة 2012 من خلال النتائج المتحصل عليها يمكن القول أن المؤسسة في وضعية تسمح لها بتمويل دورة الاستغلال.

ومن المعلوم أن الخزينة الصافية تتشكل عندما يستخدم رأس المال العامل في تمويل الاحتياج في رأس المال العامل، وما دام أن الخزينة في هذه الحالة موجبة يمكننا القول بأن المؤسسة تمكنت من تغطية الاحتياج في رأس المال العامل.

المطلب الثاني: اتخاذ القرار من خلال النسب المالية:

1. حساب نسب السيولة:

الجدول رقم (6): نسب السيولة لمقاطعة حفر الآبار لسنوات 2012-2013-2014.

السنوات / البيان	العلاقة	2012	2013	2014
السيولة العامة	الأصول المتداولة/الديون قصيرة الأجل	1.48	1.57	1.74
السيولة السريعة	(الأصول المتداولة-المخزونات)/(الديون قصيرة الأجل)	1.01	1.18	1.25
السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة/الديون قصيرة الأجل	0.37	0.65	1.06

المصدر:من إعداد الطالبة إعتمادا على الميزانية المالية.

من أجل معرفة قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها في آجالها المحددة نقوم بحساب نسب السيولة ومن خلال الجدول نستنتج:

نسبة السيولة العامة: نلاحظ أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة تجاوزت ما يقارب واحد ونصف خلال سنوات الدراسة، مما يعني وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل، وهذا يدل أيضا على وجود رأس مال عامل موجب وسيولة معتبرة للمؤسسة خلال سنوات الدراسة.

نسبة السيولة السريعة: نسبة السيولة السريعة للمؤسسة مقبولة لأنها تقارب الواحد.

نسبة السيولة الجاهزة: نلاحظ أن القيم مقبولة فالقيمة المثالية للسيولة الجاهزة ما بين0.2و 0.6 مما يعني أن المؤسسة لا تحتفظ بأموال سائلة جاهزة أكثر من حاجياتها.

2. نسب النشاط:

الجدول رقم (7): نسب النشاط لمقاطعة حفر الآبار لسنوات 2012-2013-2014.

النسب / السنوات	العلاقة	2012	2013	2014
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم الأعمال / مجموع الأصول	1.43	1.50	1.62
معدل دوران الصول الثابتة	رقم الأعمال / الأصل الثابتة	4.12	4.40	5.21
معدل دوران الأصول المتداولة	رقم الأعمال / الأصول المتداولة	2.19	2.21	2,45

المصدر:من إعداد الطالبة إعتمادا على الميزانية المالية.

من خلال الجدول نستنتج فيما يخص كل من:

معدل دوران إجمالي الأصول: يدل على كفاءة إدارة المؤسسة لممتلكاتها فزيادة هذا المعدل من 1,43 سنة 2012 إلى 1,62 سنة 2014 يدل على تحسن أداء اللمؤسسة.

معدل دوران الأصول الثابتة: يدل على قدرة الأصول الرأسمالية على خلق المبيعات، والقيم في الجدول تدل على كفاءة المؤسسة في استغلال أصولها، مما يعني أن الأداء التشغيلي للمؤسسة ثابت تقريبا خلال سنوات الدراسة.

دوران الأصول المتداولة: متوسط دوران الأصول المتداولة في فترة الدراسة في حدود 2,30 وهو معدل عال.

3. نسب التمويل:

الجدول رقم (8): نسب التمويل لمقاطعة حفر الآبار لسنوات 2012-2013-2014.

النسب / السنوات	العلاقة	2012	2013	2014
نسبة الاقتراض	مجموع الديون / مجموع الأصول	%63	%65	%68
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة /الأصول الثابتة	1,59	1,54	1,61
نسبة التمويل الخاص	الموال الخاصة / الأصول الثابتة	1,58	1,57	1,62

المصدر:من إعداد الطالبة إعتمادا على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج.

نسبة الاقتراض: تبين هذه النسب من الجدول مدى اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أصولها أي أن ديون المؤسسة في 2012 بلغت 63% من مجموع الأصول وارتفعت هذه النسبة في سنة 2013 إلى أن وصلت إلى 68% سنة 2014 وهذه النسب تدل على أن المؤسسة يمكن أن تواجه صعوبة في سداد الديون

نسبة التمويل الدائم: النسبة تفوق الواحد في كل السنوات مما يعني أن المؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة من أموالها الدائمة ويدل كذلك على أن المؤسسة متوازنة ماليا.

نسبة التمويل الخاص: بما أن النسبة تفوق الواحد يدل هذا على أن الأصول الثابتة ممولة عن طريق الأموال الخاصة.

وكنتيجة تدل نسب التمويل هذه على الوضعية المالية الإيجابية للمؤسسة في فترة الدراسة.

4. نسب المردودية:

الجدول رقم (9): نسب المردودية لمقاطعة الأشغال في الآبار لسنوات 2012-2013-2014.

النسب / السنوات	العلاقة	2012	2013	2014
معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح / إجمالي الاستثمار	0.14	0.17	0.19
نسبة مردودية النشاط	الربح الإجمالي / رقم الأعمال	%3.35	%3.39	%3.42

المصدر:من إعداد الطالبة إعتمادا على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج.

رغم أن نسب المردودية المحسوبة في الجدول غير عالية إلا أنها إيجابية وهذا يعني أن الأداء العام للمؤسسة جيد خاصة في سنة 2014.

5. نسب المردودية المالية والإقتصادية:

الجدول رقم (10): نسب المردودية المالية والإقتصادية لسنوات 2012-2013-2014.

الوحدة (دج)

البيان / السنة	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	5836208569,92	7625234937,00	12308591500,62
الأموال الخاصة	44437586092,17	50225568559,07	61995023083,75
المردودية المالية	0.13	0.15	0.20
مجموع الأصول	62492332493,80	74468464233,63	88642016360,58
المردودية الإقتصادية	0,09	0,10	0,14

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج.

الشكل (4) نسب المردودية المالية والإقتصادية لسنوات 2012-2013-2014.

ملاحظات مستخلصة من الجدول:

نلاحظ عدم ثبات في المردودية المالية في كل سنوات الدراسة أين سجلت معدلات إيجابية رغم إنخفاض معدلها إلا أنها في تحسن والمقدرة ب 0,13 في سنة 2012 و0,15 في سنة 2013 أما 2014 فقد حققت نسبة مردودية 0,20 بحيث يمكن القول بأن كل 1 دينار من الأموال الخاصة يولد 0,14 دينار من النتيجة الصافية.

كذلك نلاحظ تزايد في المردودية الاقتصادية للمؤسسة والمقدرة بـ0,09 سنة 2012 إلى أن بلغت 0,14 سنة 2014 أي في كل 1دينار تستثمره يولد 0,14دينار من النتيجة الصافية، وهذا ما يدل على الاهتمام بالجانب الرقابي واستخراج الانحرافات والبحث عن أسبابها.

المطلب الثالث: تحليل الإستغلال

1 -القيمة المضافة:

الجدول رقم (11): القيمة المضافة لمقاطعة لسنوات 2012-2013-2014.

الوحدة (دج)

البيان	2012	2013	2014
القيمة المضافة	27431158513,49	33504943296,78	39217377981,15
قيمة التغير	/	6073784783,38	5712434684,37

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ أن القيمة المضافة انخفضت على التوالي خلال سنوات الدراسة.

2 -الفائض الإجمالي للإستغلال EBE:

الجدول رقم (12): الفائض الإجمالي للإستغلال لسنوات 2012-20013-2014.

الوحدة (دج)

البيان	2012	2013	2014
EBE	12207408152,35	17495361014,90	22095980713,59
قيمة التغير	/	5287952862,55	4600619698,69

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ أن قيمة الفائض الإجمالي للإستغلال موجب ويؤول إلى الإنخفاض خلال سنوات الدراسة نتيجة ارتفاع نفقات المستخدمين.

3 -نتيجة إستغلال:

الجدول رقم (13) نتيجة الإستغلال للمقاطعة لسنوات 2012-2013-2014.

الوحدة (دج)

البيان	2012	2013	2014
نتيجة الإستغلال	7940980598,54	9552197216,24	16404978520,80
قيمة التغير	/	1611216617,70	6852781304,56

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ أن قيمة نتيجة الإستغلال ارتفعت خلال سنة 2014 ب6852781304,56دج نتيجة ارتفاع القيمة المضافة وانخفاض في الضرائب والرسوم والمصاريف المالية ونفقات المستخدمين.

4 -النتيجة المالية:

الجدول رقم (14): النتيجة المالية لمؤسسة لمقاطعة لسنوات 2012-2013-2014.

الوحدة (دج)

البيان	2012	2013	2014
النتيجة المالية	-282462143,24	4671107,01	38464583,30
قيمة التغيير	/	287133250,25	33793476,29

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ أن قيمة النتيجة المالية للمؤسسة معتبرة وتزداد على التولي خلال سنوات الدراسة وهذا بسبب ارتفاع نتيجة الإستغلال.

5 -النتيجة الصافية:

الجدول رقم (15) النتيجة الصافية لمقاطعة لسنوات 2012-2013-2014.

الوحدة (دج)

البيان	2012	2013	2014
النتيجة الصافية	5836208569,92	7625234937,00	12308591500,62
قيمة التغيير	/	1789026367,08	4683356563,62

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على جدول حسابات النتائج.

نلاحظ أن قيمة النتيجة الصافية للمؤسسة موجبة ومتزايدة خلال سنوات الدراسة فارتفعت في2014 بقيمة 4683356563,62دج وهذا راجع إلى ارتفاع النتيجة الإجمالية.

من خلال جداول "القيمة المضافة، EBE، نتيجة الاستغلال، النتيجة المالية، النتيجة الصافية" اتضح غياب النظام الرقابي الذي بامكانه توظيح مواقع الخلل مع اسبابها والبحث عن الحلول.

خلاصة الفصل

من خلال تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP بحاسي مسعود خلال فترة الدراسة المتراوحة من سنة 2012 إلى سنة 2014 وبالاعتماد على الوثائق المحاسبية ومن خلال ما تقدم فيها من بناء الميزانية المالية، لدراسة أثر مراقبة التسيير على الأداء المالي باستعانة بحساب مختلف المؤشرات المالية وباستخدام أدوات التحليل المالي يمكن القول أن:

-فعالية الجانب الرقابي في المؤسسة محل الدراسة.

-وجود رأس مال موجب خلال فترة الدراسة، دليل على حالة التوازن المالي للمؤسسة على المدى المتوسط، بمعنى وجود هامش أمان يضمن للمؤسسة تغطية الأموال الدائمة لأصول الثابتة، مع وجود احتياج في رأس المال العامل سالب يدل على عدم تغطية المواد الدورية للاحتياجات الدورية.

-تحقيق خزينة موجبة طول فترة الدراسة هذا يدل على أن رأس المال العامل أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل

-كما بينت لنا معدلات السيولة بأن المؤسسة لها إستقلالية مالية وأنها تعتمد على أموالها الخاصة لتمويل استثماراتها بدلا من الديون.

-من خلال تحليل نسب النشاط نلاحظ وجود قوة في أداء المؤسسة خلال سنوات الدراسة.

-تحقيق المؤسسة لنتائج موجبة طيلة سنوات الدراسة.

الخاتمة

خلاصة عامة

خاتمة عامة:

تناول هذه الدراسة موضوع التحليل المالي من المنظور الرقابي الذي يمثل عملية معالجة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة الاقتصادية بغية الحصول منها على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات وفي تقييم أداءها في الماضي والحاضر وكذلك استخراج الاستخراج الانحرافات ومعرفة أسبابها وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل، خلال هذه الدراسة تم التركيز على الجانب المالي والمحاسبي، واخترنا التحليل المالي كأداة تساعدنا في رقابة التسيير داخل المؤسسة الإقتصادية.

ومن الواضح أنه لا يكفي الإعتماد على الجانب المالي وحده كمؤشر قادر على كشف الانحرافات داخل المؤسسة كون التحليل المالي ناتج عن مجموعة من العمليات المختلفة والمترابطة إلا أن الجانب المالي على قدر كبير من الأهمية في مثل هذه الأبحاث، لأن آلية التحليل المالي ترمي إلى الكشف عن أسباب الخلل في النظام الرقابي مع محاولة اصلاحها وتفاديها لاحقا وكشف أسباب القوة مع محاولة تعزيزها من خلال تحسين وتفعيل نظام رقابة التسيير.

نتائج اختبار الفرضيات:

يتم تحسين الأداء بناءا الاستخدام الأمثل لمراقبة التسيير وأدواتها للمساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة.

إن الأداء أكبر مؤشر يبين لنا مدى فعالية وكفاءة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وهذا يرتكز إلى الأداء المالي للمؤسسة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

تبين لنا أن مراقبة التسيير تعمل على اكتشاف الانحرافات المرتبطة بالأداء المالي وتصحيحها في وقتها المحدد كما تعلم على تقييم الأداء لإبراز نقاط القوة والضعف والتحكم النسبي في العوامل التي تأثر على الأداء المالي بالتخفيض من حدة تأثيرها.

توصيات البحث:

- الاهتمام أكثر بنظام الرقابة في المؤسسة محل الدراسة.
- يجب أن تقوم المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بعمل مقارنات للقوائم المالية لمختلف مقاطعاتها لكشف مواطن الضعف والقوة في كل مقاطعة وتقييمها بهدف تحسين الوضع الإداري المالي لها.
- القيام بتأهيل الأشخاص القائمين بعملية نظام الرقابة، وذلك بعقد دورات تدريبية لتحسين مهارات أدائهم المختلفة، وتمكينهم من الإعتماد على نظام التحليل المالي في توفير مختلف المعلومات باستخدام وسائله المتعددة التي من شأنها تحسين جودة القرارات والابتعاد التقدير الشخصي في الرقابة بشكل أفضل.

آفاق الدراسة: تتمثل الآفاق فيما يلي:

- التأثير الرقابي على الوضع المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- دور التحليل المالي في مراقبة تسيير المؤسسة الاقتصادية.
- مساهمة مراقبة التسير في إتخاذ القرارات الاستثمارية.

المراجع

أولا: الكتب

1 – السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.

2 – زاهر محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011.

3 – سيد الهواري، مدخل إلى الإدارة المالية، مكتبة عين شمس، مصر، 1996.

4 – علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011.

5 – فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل،عمان، 1997.

6 – كنجو، عبود كنجو وفهد، إبراهيم وهبي، "الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

7 – محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009.

8 – ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.

9 – ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.

10 –ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

ثانيا: الكتب الاجنبية

A.khemakhem,dynamique de contrôle de gestion, éd dunod,france,1977.

Nacer Eddine Sadi, contrôle de gestion stratégique, Edition Harmattan, paris, France, 2009.

Frédéric gutier,Anne pezet ,contrôle de gestion ,Darios et Pearson éducation ,France,2006.

Frédéric gutier,Anne pezet,op-ci, paris,2000.

nobert guedg,le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation,Paris, 2000.

GEUDI NORBERT, Finqnce d'enterprise les régles du jeu, Edition: organisation, 1997.

ثالثا: الرسائل والمذكرات

Hamadouche malika,contrôle de gestion d'une entreprise publique économique ,mémoire magister,l'ESC,Alger,2000.

رابعا: المجلات

1 –دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي و القيمة في المؤسسة الإقتصادية، مجلة الباحث، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة،العدد 2006/04، الجزائر.

2 –محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسييروعلوم تجارية، جامعة ورقلة، عدد 09/2011.

3 –مفيدة يحياوي، مقال بعنوان: تحديد الهيكل المالي في المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 2002/3.

الملاحق

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)
Période du 01/01/2012 au 31/12/2012

LIBELLES	Note	MONTANTS	
		2012	2011
Ventes et produits annexes	27	39 358 880 750,30	36 095 340 127,01
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			168 361 927,60
Subventions d'exploitation			
I PRODUCTION DE L'EXERCICE		**39 358 880 750,30**	**36 263 702 054,61**
Achats consommés	28	3 017 264 746,07	2 746 703 091,60
Services extérieurs et autres consommations	29	8 910 457 490,74	8 869 075 191,88
II CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**11 927 722 236,81**	**11 615 778 283,48**
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**27 431 158 513,49**	**24 647 923 771,13**
Charges de personnel	30	14 317 949 005,32	12 605 171 681,39
Impôts, taxes et versements assimilés	31	905 801 355,82	760 955 273,17
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**12 207 408 152,35**	**11 281 796 816,57**
Autres produits opérationnels	32	1 197 141 204,18	1 158 286 352,95
Autres charges opérationnels	33	152 509 790,25	95 964 565,05
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	34	10 988 257 050,04	9 620 416 260,74
Reprise sur pertes de valeur et provisions	35	5 677 198 082,30	1 865 108 237,78
V RESULTAT OPERATIONNEL		**7 940 980 598,54**	**4 588 810 581,51**
Produits financiers	36	76 067 396,92	124 100 123,69
Charges financières	37	358 529 540,16	604 573 344,97
VI RESULTAT FINANCIER		**-282 462 143,24**	**-480 473 221,28**
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**7 658 518 455,30**	**4 108 337 360,23**
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	38	1 908 280 240,63	1 099 469 258,26
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	39	-85 970 355,25	-229 779 023,18
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**46 309 287 433,70**	**39 411 196 769,03**
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**40 473 078 863,78**	**36 172 549 643,88**
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**5 836 208 569,92**	**3 238 647 125,15**
Elements extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elements extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**5 836 208 569,92**	**3 238 647 125,15**

Certifiée QHSE

ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUITS
EPE / SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 14 800 000 000,00 DA
Filiale du groups Sonatrach

Sonatrach

BILAN ACTIF
EXERCICE CLOS LE 31/12/2012

ACTIF	Note	2012			2011
		MONTANT BRUT	AMORT.	MONT. NET	Mt. NET
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		**329 900 302,72**	**170 854 771,33**	**159 045 531,39**	**312 851,75**
- Logiciel informatique	01	329 900 302,72	170 854 771,33	159 045 531,39	312 851,75
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		**75 480 637 115,29**	**54 620 231 297,26**	**20 860 405 818,03**	**32 367 358 424,20**
- Terrains	02	74 512 535,86	42 553 504,97	31 959 030,89	54 176 229,79
- Batiments	03	10 388 311 481,22	5 973 121 787,27	4 415 189 693,95	4 706 287 410,46
- Autres immobilisations	04	65 017 813 098,21	48 604 556 005,02	16 413 257 093,19	27 606 894 783,95
IMMOBILISATIONS EN COURS		**9 521 021 333,59**		**9 521 021 333,59**	**1 131 014 151,61**
- Infrastructures	05	9 468 708 249,73		9 468 708 249,73	1 073 759 024,09
- Avances sur immobilisations	06	52 313 083,86		52 313 083,86	57 255 127,52
IMMOBILISATIONS FINANCIERES		**697 262 552,28**	**94 930 804,40**	**602 331 747,88**	**551 423 861,89**
- Titres mis en équivalence - entreprises associées	07	381 194 379,40	80 488 379,40	300 706 000,00	336 998 585,00
- Autres participations et créances rattachées	08	49 022 425,00	14 022 425,00	35 000 000,00	35 000 000,00
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants	09	267 045 747,88	420 000,00	266 625 747,88	179 425 276,89
TOTAL ACTIF NON COURANT		**86 028 821 303,88**	**54 886 016 872,99**	**31 142 804 430,89**	**34 050 109 289,45**
ACTIF COURANT					
STOCKS ET EN COURS	10	**9 294 059 505,19**	**902 836 259,52**	**8 391 223 245,67**	**8 696 027 366,42**
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES		**12 756 032 412,73**	**1 281 607 120,86**	**11 474 425 291,87**	**10 861 371 555,33**
- Clients	11	10 828 427 408,46	1 263 045 372,24	9 565 382 036,22	9 531 954 335,45
- Autres débiteurs	12	710 320 277,33	18 561 748,62	691 758 528,71	631 995 295,42
- Impôts	13	1 012 325 292,06		1 012 325 292,06	483 569 909,06
- Autres actifs courants	14	204 959 434,88		204 959 434,88	213 852 015,40
DISPONIBILITES ET ASSIMILES		**11 687 404 525,37**	**203 525 000,00**	**11 483 879 525,37**	**9 904 160 091,85**
- Placements et autres actifs financiers courants	15	6 000 000 000,00		6 000 000 000,00	6 000 000 000,00
- Trésorerie	16	5 687 404 525,37	203 525 000,00	5 483 879 525,37	3 904 160 091,85
TOTAL ACTIF COURANT		**33 737 496 443,29**	**2 387 968 380,38**	**31 349 528 062,91**	**29 461 559 013,60**
TOTAL GENERAL ACTIF		**119 766 317 747,17**	**57 273 985 253,37**	**62 492 332 493,80**	**63 511 668 303,05**

ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUITS
EPE / SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 14 800 000 000,00 DA
Filiale du groupe Sonatrach

Certifiée QHSE

BILAN PASSIF
EXERCICE CLOS LE 31/12/2012

PASSIF	Note	MONTANTS	
		2012	2011
CAPITAUX PROPRES			
- Capital émis	17	14 800 000 000,00	14 800 000 000,00
- Capital non appelé			
- Primes et réserves	18	24 495 403 705,61	24 572 981 351,02
- Provisions réglementées			
- Ecart de réevaluation			
- Résultat net de l'exercice		5 836 208 569,92	3 238 647 125,15
- Autres capitaux propres - **Report à nouveau**	19	-694 026 183,36	-3 296 224 770,56
TOTAL I		**44 437 586 092,17**	**39 315 403 705,61**
PASSIFS NON COURANTS			
- Emprunts et dettes financières	20	1 379 096 818,11	2 647 463 751,82
- Impôts (différés et provisionnés)	21	-901 656 338,26	-815 685 983,01
- Autres dettes non courantes			
- Provisions et produits comptabilisés d'avance	22	3 361 066 534,08	2 904 936 680,97
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**3 838 507 013,93**	**4 736 714 449,78**
PASSIFS COURANTS			
- Fournisseurs et comptes rattachés	23	4 221 185 920,17	5 371 544 517,26
- Impôts	24	2 228 803 822,41	588 030 027,56
- Autres dettes	25	7 487 648 217,03	13 112 595 625,73
- Trésorerie Passif	26	278 601 428,09	387 379 977,11
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**14 216 239 387,70**	**19 459 550 147,66**
TOTAL GENERAL PASSIF		**62 492 332 493,80**	**63 511 668 303,05**

Certifiée QHSE

ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUITS

EPE / SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 14 800 000 000,00 DA

BILAN ACTIF

EXERCICE CLOS LE 31/12/2014

ACTIF	Note	2014			2013
		MONTANT BRUT	AMORT.	MONT. NET	Mt. NET
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	01	**330 126 112,72**	**302 192 952,29**	**27 933 160,43**	**93 378 322,66**
- Logiciel informatique		330 126 112,72	302 192 952,29	27 933 160,43	93 378 322,66
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		**91 477 752 850,52**	**67 508 246 902,31**	**23 969 505 948,21**	**22 865 394 738,69**
- Terrains	02	161 642 711,99	51 097 542,09	110 545 169,90	42 756 835,71
- Batiments	03	11 148 615 540,60	5 816 853 812,02	5 331 761 728,58	5 108 137 273,26
- Installations techniques, matériel et outillage industriel		69 160 927 904,74	53 248 141 704,77	15 912 786 199,97	
- Autres immobilisations	04	11 006 566 693,19	8 392 153 843,43	2 614 412 849,76	17 714 500 629,72
IMMOBILISATIONS EN COURS		**7 344 855 361,64**	-	**7 344 855 361,64**	**12 216 200 202,86**
- Infrastructures	05	7 344 855 361,64		7 344 855 361,64	12 216 200 202,86
IMMOBILISATIONS FINANCIERES		**624 969 919,98**	**36 712 585,00**	**588 257 334,98**	**570 480 041,84**
- Titres mis en équivalence - entreprises associées		-	-	-	-
- Autres participations et créances rattachées	06	424 615 010,00	36 292 585,00	388 322 425,00	324 728 425,00
- Autres titres immobilisés				-	-
- Prêts et autres actifs financiers non courants	07	200 354 909,98	420 000,00	199 934 909,98	245 751 616,84
TOTAL ACTIF NON COURANT		**99 777 704 244,86**	**67 847 152 439,60**	**31 930 551 805,26**	**35 745 453 306,05**
ACTIF COURANT					
STOCKS ET EN COURS	08	**12 381 821 024,69**	**2 074 034 585,85**	**10 307 786 438,84**	**8 685 648 567,81**
CREANCES ET EMPLOIS ASSIMILES		**31 821 042 938,26**	**1 696 743 747,75**	**30 124 299 190,51**	**24 735 131 648,13**
- Clients	09	29 023 816 874,03	1 696 743 747,75	27 327 073 126,28	22 222 732 113,24
- Autres débiteurs	10	860 723 211,23		860 723 211,23	999 705 172,89
- Impôts	11	1 936 502 853,00		1 936 502 853,00	1 512 694 362,00
- Autres actifs courants					-
DISPONIBILITES ET ASSIMILES	12	**16 482 903 925,97**	**203 525 000,00**	**16 279 378 925,97**	**5 302 230 711,64**
- Placements et autres actifs financiers courants		13 000 000 000,00		13 000 000 000,00	4 000 000 000,00
- Trésorerie		3 482 903 925,97	203 525 000,00	3 279 378 925,97	1 302 230 711,64
TOTAL ACTIF COURANT		**60 685 767 888,92**	**3 974 303 333,60**	**56 711 464 555,32**	**38 723 010 927,58**
TOTAL GENERAL ACTIF		**160 463 472 133,78**	**71 821 455 773,20**	**88 642 016 360,58**	**74 468 464 233,63**

ENTREPRISE NATIONALE DES TRAVAUX AUX PUITS
EPE / SPA AU CAPITAL SOCIAL DE 14 800 000 000,00 DA

Certifiée QHSE

BILAN PASSIF

EXERCICE CLOS LE 31/12/2014

PASSIF	Note	MONTANTS	
		2014	2013
CAPITAUX PROPRES			-
- Capital émis	13	14 800 000 000,00	14 800 000 000,00
- Capital non appelé			-
- Primes et réserves	14	35 125 568 559,07	29 587 586 092,17
- Provisions réglementées			-
- Ecart de réevaluation			-
- Résultat net de l'exercice		12 308 591 500,62	7 625 234 937,00
- Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 239 136 975,94	- 1 787 252 470,10
TOTAL I		**61 995 023 083,75**	**50 225 568 559,07**
PASSIFS NON COURANTS			-
- Emprunts et dettes financières	15	529 453 259,06	1 379 096 818,11
- Impôts (différés et provisionnés)	16	- 943 950 396,53	- 1 121 692 790,01
- Autres dettes non courantes			-
- Provisions et produits comptabilisés d'avance	17	3 787 919 295,63	4 279 378 364,88
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**3 373 422 158,16**	**4 536 782 392,98**
PASSIFS COURANTS			-
- Fournisseurs et comptes rattachés	18	5 154 080 020,85	5 950 904 386,92
- Impôts	19	4 968 510 635,63	3 093 397 120,57
- Autres dettes	20	13 150 980 462,19	10 400 085 873,05
- Trésorerie Passif	21		261 725 901,04
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**23 273 571 118,67**	**19 706 113 281,58**
			-
TOTAL GENERAL PASSIF		**88 642 016 360,58**	**74 468 464 233,63**

COMPTE DE RESULTATS (Par nature) CUMULE

Période du 01/01/2014 au 31/12/2014

Cptes	LIBELLES	Note	MONTANTS 2014	MONTANTS 2013
70	Ventes et produits annexes	22	53 429 189 231,16	45 538 633 383,78
72	Variation stocks produits finis et en cours			
73	Production immobilisée	23		584 977 600,06
74	Subventions d'exploitation			
	I PRODUCTION DE L'EXERCICE		**53 429 189 231,16**	**46 123 610 983,84**
60	Achats consommés	24	2 884 955 207,24	2 560 301 194,24
61 & 62	Services extérieurs et autres consommations	25	11 326 856 042,77	10 058 366 492,82
	II CONSOMMATION DE L'EXERCICE		**14 211 811 250,01**	**12 618 667 687,06**
	III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		**39 217 377 981,15**	**33 504 943 296,78**
63	Charges de personnel	26	15 820 102 202,44	15 006 622 472,72
64	Impôts, taxes et versements assimilés	27	1 301 295 065,12	1 002 959 809,16
	IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		**22 095 980 713,59**	**17 495 361 014,90**
75	Autres produits opérationnels	28	1 796 429 277,61	911 573 425,66
65	Autres charges opérationnels	29	1 521 661 644,93	269 417 648,38
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de vale	30	8 180 732 676,45	8 650 743 035,17
78	Reprise sur pertes de valeur et provisions	31	2 214 962 850,98	65 423 459,23
	V RESULTAT OPERATIONNEL		**16 404 978 520,80**	**9 552 197 216,24**
76	Produits financiers	32	73 705 421,29	99 000 866,34
66	Charges financières	33	35 240 837,99	94 329 759,33
	VI RESULTAT FINANCIER		**38 464 583,30**	**4 671 107,01**
	VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		**16 443 443 104,10**	**9 556 868 323,25**
695 & 698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires	34	3 957 109 210,00	2 151 669 838,00
692 & 693	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	35	177 742 393,48	-220 036 451,75
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		**57 514 286 781,04**	**47 199 608 735,07**
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		**45 205 695 280,42**	**39 574 373 798,07**
	VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		**12 308 591 500,62**	**7 625 234 937,00**
77	Elements extraordinaires (produits) (à préciser)			
67	Elements extraordinaires (charges) (à préciser)			
	IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
	X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		**12 308 591 500,62**	**7 625 234 937,00**

الفهرس

الفهرس

الإهداء III

الشكر IV

ملخص : V

قائمة المحتويات VI

قائمة الجداول VII

قائمة الأشكال VIII

قائمة الملاحق IX

قائمة الاختصارات والرموز X

المقدمة ..... أ

الفصل الأول: ماهية رقابة التسيير والأداء المالي وأهم الدراسات السابقة

تمهيد : 02

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير والأداء المالي 02

المطلب الأول: ماهية رقابة التسيير 02

الفرع الأول: تعريف ونشأة مراقبة التسيير 02

الفرع الثاني: أهمية وأنواع مراقبة التسيير 06

الفرع الثالث: أهداف وأدوات مراقبة التسيير 09

المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي 11

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي : 11

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي 12

الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي 12

المطلب الثالث: التحليل المالي ودوره في تحسين الأداء 14

المبحث الثاني: أهم الدراسات السابقة للموضوع 15

خلاصة الفصل 17

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ENTP

المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المتبعة 19

المطلب الأول: مجتمع وعينة دراسة المؤسسة الوطنية لأشغال في الآبار ENTP 19

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة 19

المطلب الثالث : عرض الميزانيات المالية المختصرة 19

المبحث الثاني: مناقشة النتائج 22

المطلب الأول: حساب الخزينة 22

المطلب الثاني: إتخاذ القرارات من خلال النسب المالية 24

المطلب الثالث: تحليل الاستغلال 27

خلاصة الفصل 29

خاتمة عامة : 31

قائمة المراجع 33

الملاحق 35

الفهرس