



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة

دور نظام المعلومات المحاسبي في فعالية مراقبة التسيير

دراسة حالة - مؤسسة باتيميتال هياكل غرب -

تحت إشراف الأستاذ:

د. جيلالي تومي حمزة

إعداد الطالبتين:

✓ خلج فضيلة

✓ جيدل نجاة

أعضاء لجنة التقييم

رئيسا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر ب	خلف الله زكرياء
مقررا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر ب	حمزة جيلالي تومي
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ مساعد ب	عبد القادر سونة

السنة الدراسية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم المالية و المحاسبة

دور نظام المعلومات المحاسبي في فعالية مراقبة التسيير

دراسة حالة - مؤسسة باتيميتال هياكل غرب -

تحت إشراف الأستاذ:

د. جيلالي تومي حمزة

إعداد الطالبتين:

✓ خلج فضيلة

✓ جيدل نجاة

أعضاء لجنة التقييم

رئيسا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر ب	خلف الله زكرياء
مقررا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر ب	حمزة جيلالي تومي
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ مساعد ب	عبد القادر سونة

السنة الدراسية: 2022/2021

كلمة الشكر

بعد بسم الله الرحمن الرحيم " واشكروا الله إن كنتم إياه تعبدون".
بداية نحمد الله عز وجل على توفيقنا في إتمام وانجاز هذا العمل البسيط
فالحمد لله

الذي بنعمته تتم الصالحات.

كما أن الاعتراف لأهل الفضل واجب، فيقتضي أن نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى
المشرف

الأستاذ " جيلالي تومي حمزة " على توجيهه ونصائحه لنا الذي بفضلته وصل هذا العمل
إلى هذه الصورة.

فنسال الله عز وجل أن يحفظه ويجعله منبرا شامخا للعلم

كما أتوجه بالشكر والعرفان للعائلة الكريمة على دعمهما اللامتناهي لنا من اجل
طلب العلم

كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وخالص التقدير والعرفان إلى جميع الأساتذة
الذين درسونا في الطور الجامعي

كما لا ننسى شكر كل من ساعدنا على انجاز هذا العمل وإخراجه إلى النور

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على حبيبنا محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي عملي المتواضع هذا إلى:

من وهبتني الحياة وغمرتني بحبها وحنانها " أمي الغالية " القلب الحنون التي جعلت

الجنة تحت قدميها التي سهرت وتعبت من اجل وصولي إلى هذه المرحلة

لم تحرمني من دفئ حنانها يوما ورافقتني خطوة بخطوة بدعائها

و إلى من أنار لي درب الحياة وانتعشت به أيامي في الشدة والرخاء إلى من شجعني

لمواصلة مساري ومنحني القوة والثقة في نفسي " أبي الحنون "

أدعو الله أن يحفظهما ويطيل في عمرهما

إلى جميع إخوتي وأخواتي وإلى براعم العائلة

كل من ساندي من بعيد او قريب و مد لي يد العون ولو بكلمة محفزة او عمل مشجع

فضيلة

اهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على اشرف المرسلين أما بعد

اهدي ثمرة عملي إلى بالشكر لله تعالى والى من وهبتي الحياة وغمرتني بحبها وحنانها

" أمي الغالية " والى من أنار لي درب الحياة وانتعشت به أيامي في الشدة والرخاء " أبي الغالي "

حفظه الله وأطال في عمره

إلى رفيق دربي واعز الناس الذي زاد لي حياتي جمالا زوجي الحبيب " مصطفى " والى أختي وإخوتي وكل
الأهل وصديقاتي وخص بالذكر شريكتي في العمل جزاها الله كل خير.

نجاة

الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير داخل مؤسسة باتيميتال ، من خلال محاولتنا إبراز الإطار النظري والفكري لمخرجات نظام المعلومات المحاسبي ومراقبة التسيير وإبراز اثر كل منهما على الآخر، من اجل الوصول إلى هدف الدراسة ثم إتباع المنهج الوصفي نظرا لملائمته لتطبيق موضوع الدراسة بالاعتماد على الأسلوب التحليلي . توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن مراقبة التسيير تستعمل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بمثابة مدخلات وتحللها لتتمكن من اكتشاف الانحرافات، وهذا ما يزيد من الاعتماد عليها داخل المؤسسة الأمر الذي يساهم في اتخاذ أحسن القرارات وتحسين فعالية مراقبة التسيير داخل المؤسسة. الكلمات المفتاحية: نظام المعلومات المحاسبي ، مراقبة التسيير.

Résumé:

Cette étude visait à mettre en évidence le rôle joué par le système d'information comptable dans le contrôle de gestion au sein de l'établissement Batimetal, à travers notre tentative de mettre en évidence le cadre théorique et intellectuel des sorties du système d'information comptable et du contrôle de gestion et de mettre en évidence l'impact de chacun d'autre part, pour atteindre le but de l'étude puis suivre la démarche descriptive donnée pour son adéquation à l'application de l'objet de l'étude sur la méthode analytique.

Cette étude a abouti à un ensemble de résultats, dont le plus important est que le contrôle de gestion utilise les sorties du système d'information comptable comme entrées et les analyse pour pouvoir découvrir des écarts, ce qui augment la dépendance à leur égard au sein de l'organisation, ce qui contribue à prendre les meilleures décisions et améliorer l'efficacité du contrôle de gestion au sein de l'organisation.

Mots clés: système d'information comptable, contrôle de gestion.

الفهرس

الفهرس

	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري لنظام المعلومات المحاسبي و مراقبة التسيير	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: عموميات حول نظام المعلومات المحاسبي.
07	المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظم المعلومات المحاسبي.
08	المطلب الثاني: وظائف وشروط فعالية نظم المعلومات المحاسبي.
09	المطلب الثالث: أهمية وأهداف نظام المعلومات المحاسبي.
12	المبحث الثاني: الإطار العام لمراقبة التسيير في المؤسسة.
12	المطلب الأول: مفهوم وخصائص مراقبة التسيير.
13	المطلب الثاني: أهداف وأدوات مراقبة التسيير.
15	المطلب الثالث: أنواع ووظائف مراقبة التسيير.
17	المبحث الثالث: الدراسات النظرية والتطبيقية التي تناولت الموضوع.
17	المطلب الأول : عرض الدراسات المحلية .
19	المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية .
21	المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات .
22	خلاصة الفصل .
الفصل الثاني: دراسة حالة بمؤسسة باتيميتال بالمنطقة الصناعية ولاية عين الدفلى	
24	تمهيد.

25	المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة باتيميتال.
25	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة باتيميتال.
27	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال.
31	المطلب الثالث: مهام وانجازات وأهداف مؤسسة باتيميتال.
33	المبحث الثاني: استخدامات نظام المعلومات المحاسبي في فعالية مراقبة التسيير.
33	المطلب الأول: التحليل بواسطة المؤشرات المالية.
38	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية.
41	المطلب الثالث: لوحة القيادة.
43	خلاصة.
45	خاتمة.
48	المراجع.
52	الملاحق.

قائمة الأشكال

و

الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.	01
33	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019-2020-2021.	02
33	الميزانية المالية المختصرة للسنوات 2019-2020-2021.	03
34	رأس المال العامل لفترة 2019-2020-2021.	04
35	احتياجات رأس المال العامل لسنوات 2019-2020-2021.	05
35	الخزينة الصافية لسنوات 2019-2020-2021.	06
35	يوضح نسب التمويل لسنوات 2019-2020-2021.	07
36	يوضح نسبة السيولة لسنوات 2019-2020-2021.	08
36	جدول حسابات النتائج لسنوات 2019-2020-2021.	09

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	أهمية نظام المعلومات في المؤسسة .	01
27	الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال .	02

مقدمة

مقدمة:

نتيجة للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي أصبحت تعيشها المؤسسات في العصر الحالي ، وما صاحبها من تعقيد في عمليات الإنتاج والتسيير ، وتزايد مخاطرها بات من الضروري وجود نظم رقابية متطورة قادرة على حماية موارد وممتلكات المؤسسة لاستغلالها بكفاية بما يتلاءم والمتغيرات المختلفة التي تؤثر في المؤسسة .

فالمؤسسة تتكون من عدة نظم وظيفية تعمل في تناسق تام لضمان فعالية كافة العمليات والأنشطة والسيطرة على الكم الهائل من المعلومات.

حيث نجد أن نظام المعلومات المحاسبي يتميز بموقع هام في المؤسسة ويظهر ذلك من علاقته المتشابكة مع مختلف الأنظمة الوظيفية الأخرى كونها مصدر لمدخلاته التي يقوم بمعالجتها ويقدمها في شكل معلومات يعتمد عليها المسيرين في اتخاذ العديد من القرارات.

كما أن تعد مراقبة التسيير حلقة من حلقات الإدارة والتسيير ، تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لمساعدة المسيرين المسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة .

إشكالية البحث:

للإلمام لموضوع الدراسة تم طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يؤثر نظام المعلومات المحاسبي على مراقبة التسيير ؟

التساؤلات الفرعية:

ولدراسة الموضوع من مختلف الجوانب الأساسية له ارتأينا إلى طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بنظام المعلومات المحاسبي ؟

- كيف يتم تحسين مراقبة التسيير من خلال نظام المعلومات المحاسبي ؟

- كيف تتم عملية مراقبة التسيير في مؤسسة باتيميتال ؟

فرضيات البحث:

للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تميل إلى إشكالية الدراسة التي قمنا بصياغتها الفرضيات الآتية:

- نظام المعلومات المحاسبي هو عبارة عن هيكل متكامل داخل الوحدة الاقتصادية يقوم بتبويب وتحويل المعلومات المحاسبية إلى معلومة اقتصادية، من شأنها اتخاذ القرارات.

- تعتبر مخرجات نظام المعلومات المحاسبي بمثابة مدخلات لعملية مراقبة التسيير، أي أن مراقبة التسيير تبنى على نتائج نظام المعلومات المحاسبي.

- تقوم مؤسسة باتيميتال بفحص وتحليل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي (المؤشرات المالية، الموازنة التقديرية، لوحة القيادة) للاستفادة منها في اتخاذ القرارات المالية والاستثمارية مستقبلا.

أسباب اختيار الموضوع:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على هذا الموضوع ؛
- تناسب الموضوع من التخصص الدراسي ؛
- توضيح الكثير من المصطلحات المتعلقة بنظام المعلومات المحاسبي ومراقبة التسيير .

أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها :
- محاولة إبراز الإطار الفكري والنظري لعملية مراقبة التسيير ونظام المعلومات المحاسبي .
- تحديد آليات مراقبة التسيير في مؤسسة باتيميتال .
- إبراز مدى مساهمة نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية .
- الوقوف على مراقبة التسيير وإبراز أهم أدواتها .

أهمية البحث:

تساهم هذه الدراسة بتحديد الدور الذي يلعبه نظام المعلومات المحاسبي لتحسين عملية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وبالتالي تحسين عملية اتخاذ القرارات بها، وذلك لأهميته البالغة حيث انه لا يمكن الاستغناء عنه فهو يعمل على تبويب وتحويل المعلومات المحاسبية إلى معلومات اقتصادية ، وتحديد الانحرافات وتصحيحها وبالتالي مراقبة التسيير تساهم في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحسينها داخل المؤسسة الاقتصادية .

حدود البحث:

الحدود المكانية : تم اختيار مؤسسة باتيميتال بالمنطقة الصناعية ولاية عين الدفلى ، لدراسة وتحليل نظام المعلومات المحاسبي بها في الجاني التطبيقي .

الحدود الزمانية: تمت دراسة الفترة الممتدة من 2019 إلى 2021.

منهج البحث:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجاني النظري من اجل إبراز الإطار النظري لنظام المعلومات المحاسبي ومراقبة التسيير ، كما اعتمدنا المنهج التحليلي التطبيقي بالإضافة إلى دراسة حالة لإضفاء الجانب النظري على الجانب التحليلي .

أدوات البحث:

- اعتمدنا في موضوعنا من الجانب النظري على المسح المكتبي للمراجع المتعلقة بالموضوع ومختلف الدراسات السابقة محلية كانت او أجنبية التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى استخدام الوثائق والمستندات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة ؛

- أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على المقابلات الشخصية المدعمة بمجموعة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة .

صعوبات البحث:

- أثناء قيامنا بهذه الدراسة المتواضعة واجهتنا بعض الصعوبات ، والتي لا يمكن أن نسميها صعوبات كون البحث العلمي لا يخلو من هذه الأخيرة والمتمثلة في :
- صعوبة إيجاد المراجع الحديثة الخاصة والمتعلقة بمراقبة التسيير؛
 - كل المستندات التي تتعامل بها مؤسسة باتيميتال باللغة الفرنسية ؛
 - صعوبة الحصول على مستندات من داخل المؤسسة وذلك بداعي سرية المهنة .

تقسيمات البحث:

بغية الإجابة على التساؤلات التي تضمنتها إشكالية الدراسة ومحاولة للإلمام بكل جوانبه ارتأينا تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين ، الفصل الأول الجانب النظري للدراسة ، يبين الفصل النظري نظام المعلومات المحاسبي وعلاقته بمراقبة التسيير ، حيث قسم إلى ثلاث مباحث ، عموميات حول نظام المعلومات المحاسبي في المبحث الأول ، الإطار العام لمراقبة التسيير في المؤسسة في المبحث الثاني ، الدراسات النظرية والتطبيقية في المبحث الثالث . أما الفصل الثاني تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي الخاص بدراسة حالة مؤسسة باتيميتال وقسم إلى مبحثين ، المبحث الأول : الإطار العام لمؤسسة باتيميتال ، أما المبحث الثاني : استخدامات نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير .

الفصل الأول

الإطار النظري لنظام المعلومات

المحاسبي و مراقبة التسيير

تمهيد:

تعتبر نظم المعلومات المحاسبية أهم الأنظمة المنتجة للمعلومات السليمة و المفيدة في اتخاذ قرارات اقتصادية تؤثر في رفاة الأفراد و المجتمعات ، حيث أن نظم المعلومات المحاسبية تمثل الشريان الرئيسي الذي يمد المؤسسة بالمعلومات التي تمكنها من اتخاذ قرارات رشيدة .

تعتبر مراقبة التسيير من الأنظمة الهامة لتسيير المؤسسات ، حيث تغطي كافة وظائف المؤسسة وتعمل على توجيهها باستعمال أدوات تقليدية وحديثة منها ، على التجديد وعلى السيطرة على الموارد التي تنتج قيمة مضافة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ، ولا يتحقق هذا الهدف إلا بفعالية هذه الأدوات وكفاءة من يسهرون على تطبيقها داخل أو خارج المؤسسة .

ومن هذا المنطلق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: عموميات حول نظام المعلومات المحاسبي.

المبحث الثاني: الإطار العام لمراقبة التسيير في المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسات النظرية و التطبيقية التي تناولت الموضوع.

المبحث الأول: عموميات حول نظام المعلومات المحاسبي.

يشكل نظام المعلومات المحاسبي نظاما فرعيا من خلال نظام المعلومات التي يوفرها، فنظام المعلومات المحاسبي يعد المورد الرئيسي و المهم لأصحاب المؤسسات، فهو يعالج معلومات المؤسسة من اجل دعم أنشطتها واتخاذ قراراتها و تحقيق أهدافها.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص نظم المعلومات المحاسبي.

لغرض التعرف على نظام المعلومات المحاسبية ينبغي علينا في بداية الأمر التعرف على معاني المصطلحات التي يتكون منها هذا المجال المعرفي واهم خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم نظام المعلومات المحاسبي.

النظام: هو مجموعة من العناصر المترابطة و المتكاملة و المتفاعلة لتحقيق هدف مشترك و يجب أن تكون

هذه العناصر كلا واحدا ، فالعلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا نحو تحقيق هدفها

المشترك وللنظام مدخلات والية لمعالجة هذه المدخلات لتحويلها إلى مخرجات ¹.

المعلومات: هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بشكل ملائم لتعطي معنا كاملا لمستخدميها، مما يمكنه من استخدامها في العمليات الجارية و المستقبلية لاتخاذ القرارات ².

نظام المعلومات المحاسبي : هو هيكل متكامل داخل الوحدة الاقتصادية يقوم باستخدام الموارد المتاحة والأجزاء الأخرى لتحويل البيانات الاقتصادية إلى معلومات محاسبية ، بهدف إشباع احتياجات المستخدمين المختلفين من المعلومات ، ويتكون الهيكل لنظام المعلومات المحاسبي بذلك من مدخلات النظام و عملياته و مخرجاته ³.

– ويعرف أيضا: " بأنه أحد مكونات التنظيم الإداري يختص بجمع وتبويب ومعالجة وتحليل وتوصيل

المعلومات المادية والكمية لاتخاذ القرارات إلى الأطراف الداخلية و الخارجية ⁴.

الفرع الثاني: خصائص نظام المعلومات المحاسبي.

يجب أن يتصف نظام المعلومات المحاسبية بمجموعة من الخصائص حتى يحقق الغاية المرجوة منه حيث

تمثل هذه المعلومات أساس العمل الإداري للمؤسسة نذكر أهمها: ⁵

– يجب أن يحقق نظام المعلومات المحاسبي درجة عالية من الدقة و السرعة في معالجة البيانات المالية عند

تحويلها لمعلومات محاسبي

– أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لتحقيق الرقابة و التقييم لأنشطة المؤسسة الاقتصادية .

1 _ نجم عبد الله الحميدي ، نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005، ص .

2 _ عبد الرزاق قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 13.

3 _ السيد عبد المقصود ديبان و آخرون ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 69 .

4 _ الدهراوي كمال الدين مصطفى ، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 1997 ، ص 48 .

5 _ محمد يوسف الحنفاري ، نظم المعلومات المحاسبية ، دار وائل ، عمان ، 2000 ، ص 58-59 .

- أن يزود الإدارة بالمعلومات اللازمة لمساعدتها في وظيفتها المهمة وهي التخطيط القصير و المتوسط وطويل الأجل لأعمال المؤسسة المستقبلية .
- أن يكون سريعاً ودقيقاً في استرجاع المعلومات الكمية و الوظيفية المخزنة في قواعد بياناته و ذلك عند الحاجة إليها.
- أن يتصف بالمرونة الكافية عندما يتطلب الأمر تحديثه و تطويره ليتلاءم مع المتغيرات الطارئة على المؤسسة.

المطلب الثاني: وظائف وشروط فعالية نظام المعلومات المحاسبي.

هناك عدة وظائف يسعى نظام المعلومات المحاسبي لتحقيقها وذلك من خلال شروط مختلفة يقوم بها، من خلال هذا المطلب يتم التعرف على كل من الوظائف وكذا الشروط المختلفة لنظام المعلومات المحاسبي.

الفرع الأول: وظائف نظام المعلومات المحاسبي.

لنظام المعلومات المحاسبي وظائف جد مهمة في المؤسسة، نذكر منها ما يلي:¹

1- تجميع البيانات : تحقق وظيفة تجميع البيانات خلال مرحلة المدخلات، وتتضمن عدة خطوات مثل تسجيل البيانات و التحقق من دقتها و إكمالها ، وقد تكون تلك البيانات من الخارج أو من داخل المؤسسة أو ناتجة عن تغذية عكسية .

2- معالجة البيانات : تحقق هذه الوظيفة خلال مرحلة التشغيل ، وعادة ما تشمل على عدة خطوات وإجراءات مثل التصنيف ، النسخ والترتيب ، الفهرسة ، والدمج والتلخيص والمقارنة .

3- إدارة البيانات: وتشمل هذه الوظيفة كل من تخزينها وحفظها و تحديثها وتعديلها باستمرار بحيث تعكس قيما تستجد من أحداث اقتصادية أو عمليات، أو قرارات كما تشمل استرجاع البيانات التي سبق تخزينها لاستخدامها والتقرير عنها.

4- الرقابة على البيانات: وتحقق الرقابة على البيانات هدفان رئيسيان هما حماية الأصول من الضياع والتأكد من تم ودقة البيانات والتشغيل الصحيح لها. وتعددت الإجراءات و الأساليب المستخدمة في ظل نظام المعلومات المحاسبي لأغراض فرض الرقابة على البيانات مثل : عملية فحص واختبار المدخلات ومراجعة البيانات المخزنة بالحاسب واستخدام كلمات السر .

5- توفير المعلومات: تعتبر الوظيفة النهائية لنظام المعلومات المحاسبي، وتتضمن هذه الوظيفة خطوات متعددة كالتفسير و التقرير و توصيل المعلومات للمستخدمين، وهي مكملة لوظيفتي إدخال و تشغيل المعلومات.²

1 _ ناصر نور الدين عبد اللطيف، الحاسب في المحاسبة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014، ص 14- 15.

2 _ ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 15.

الفرع الثاني: شروط فعالية نظام المعلومات المحاسبي.

حتى تتحقق أهداف المؤسسة لابد أن تتوافر على الشروط التالية:¹

- يجب أن يؤمن نظام المعلومات المحاسبي سهولة التأكد من صحة المعطيات المحاسبية و إتباع طرق بسيطة وواضحة في معالجتها.
- يجب أن تسجل المعطيات الرقمية الأساسية على العمليات المتعلقة بالمؤسسة وان تعالج دقة وسرعة، بحيث يمكن الحصول عليها في شكل معلومات محاسبية عند الحاجة إليها.
- أن يكون نظام المعلومات المحاسبي طموحا ، أي يحقق النجاعة.
- أن يكون له بعدا استراتيجيا أو ما يعبر عنها بالبنى (بناء هيكل تنظيمي جديد) لان نظام المعلومات المحاسبي هو جزء من هياكل المؤسسة لابد من تطويره مثلا محاسبة التسيير أو مكاتب التدقيق، كما يكون له بعدا ميدانيا، فكل وظيفة تتطلب نظام معلوماتي معين.
- يجب أن يكون لكل البيانات المحاسبية مراجع، وخاصة تلك التي تستخدم في حساب المؤشرات والنسب المالية.
- يجب أن يكون شاملا يحتوي جميع المبادئ، وخاصة مبادئ التدقيق المحاسبي (برامج التدقيق التي تدعم التسيير بالموازنات) لان نظام الموازنات يسهل التسيير من خلال وضع موازنات للسنة المقبلة.
- يجب أن يواكب التدقيق المحاسبي سيرورة التسيير من خلال وضع برامج مجددة مسبقا (سداسيا ، ثلاثيا أو شهريا).
- يجب أن يحتوي إضافة إلى المعلومات المحاسبية التقديرات و الانجازات أي نظام مراقبة التسيير .
- يجب أن تقدم المعلومات المحاسبية والمالية وصفا موضوعيا واضحا ودقيقا، وكاملا لأحداث و الوضعيات المالية للمؤسسة ، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال توفير خصائص الأزمة للمعلومات المحاسبية.

المطلب الثالث: أهمية و أهداف نظام المعلومات المحاسبي.

لنظام المعلومات المحاسبي أهمية بالغة في تسيير المؤسسات وذلك بغية تحقيق أهدافها المسطرة، سنتطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول: أهمية نظام المعلومات المحاسبي.

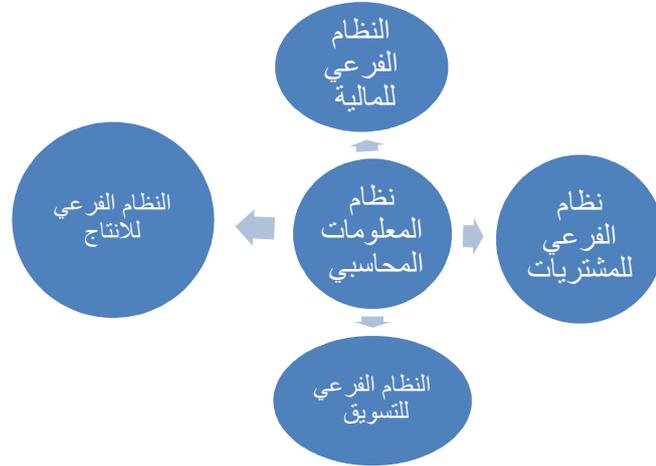
تتجلى أهمية نظام المعلومات المحاسبي في النقاط التالية :²

- نظام المعلومات المحاسبية هو وحده الذي يمكن الإدارة و الجهات الأخرى المعنية من الحصول على صورة وصفية (متكاملة) وصحيحة عن المؤسسة.

1 _ عيادي عبد القادر، دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التمويل ، مذكرة الماجستير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2007-2008،ص5.

2 _ قاسم محمد الهببتي ، زياد ألسكي ، نظام المعلومات المحاسبية ، وحدة الحدباء ، العراق ، 2003 ، ص 23 .

- يتصل نظام المعلومات المحاسبية بغيره من نظم المعلومات عن طريق مجموعة من قنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول على المعلومات ومستخدمي هذه المعلومات ، وتشكل في مجموعها مسارات النظام الشامل للمعلومات .
 - يمكن لنظام المعلومات المحاسبية من التعرف على أحداث المستقبل بدرجة تقترب إلى حد ما من الصحة، و توجيه الموارد النادرة نحو الاستخدام الأمثل ، كما انه يوفر المقاييس التي تساعد على تطوير أساليب الرقابة.
 - أن المعلومات التي تنتج بواسطة النظم الفرعية الأخرى توضح في صورتها النهائية بدلالات (مصطلحات) مالية في التخطيط الاستراتيجي للوصول إلى هدف المؤسسة .
- ويمكن توضيح أهمية نظام المعلومات المحاسبي في أي مؤسسة بالشكل الآتي:
- الشكل رقم 01 : أهمية نظام المعلومات في المؤسسة**



المصدر: من إعدادنا

الفرع الثاني: أهداف نظام المعلومات المحاسبي.

يهدف نظام المعلومات المحاسبية إلى توفير المعلومات لتلبية احتياجات المستخدمين سواء كانوا يعملون في المستويات الإدارية بالمؤسسة أو خارجها ومن بين هذه الأهداف نذكر ما يلي :

1.الدعم اليومي للعمليات : أن أي مؤسسة تقوم يوميا بعدد من الأنشطة والأحداث التي تسمى عمليات ، والعمليات المحاسبية هي الأحداث الاقتصادية التي تقاس في صورة مالية التي تؤثر على الأصول وحقوق الملكية للمؤسسة وتتعرض في شكل الحسابات والقوائم المالية للمؤسسة وان نظام المعلومات المحاسبية يساعد المؤسسة على القيام بالعمليات اليومية من خلال :

أولا: تشغيل العمليات التي تتم مع الأطراف الخارجية وكذلك العمليات و الداخلية.

- ثانيا : إعدادالمخرجات مثل المستندات الخاصة بالعمليات و التقارير المحاسبية والمالية .¹
- 2.التنسيق والاتصال:** " من خصائص نظام المعلومات تكامل وتنسيق الجهود بين الأنظمة الفرعية المختلفة، حيث يعتبر التنسيق من أهم وظائف نظام المعلومات " بمعنى انه يربط بين جميع مستويات المؤسسة وعليه يجب أن يكون هذا الاتصال من بين مختلف الوظائف.²
- 3.توفير المعلومات اللازمة لتدعيم اتخاذ القرارات :** " أن الغرض والهدف الوحيد لنظام المعلومات المحاسبية هو توفير المعلومات المفيدة للمستفيدين لاتخاذ القرارات ويتوفر هذا النوع من الاحتياجات للأطراف الداخلية وهذا ما يسمى بالمحاسبة الإدارية " ، وذلك لأنها تعتبر المسؤول الوحيد عن دراسة احتياجات المستويات الإدارية وكيفية توفيرها .³
- 4.توفير المعلومات لتقييم الأداء:** " تعتبر المعلومات المحاسبية التي ينتجها نظام المعلومات المحاسبي بعد ما يتم تغذيته بالبيانات المالية لمعالجتها وإخراجها في شكل تقارير مالية المصدر الرئيسي لعملية تقييم الأداء، بالإضافة إلى المعلومات التي توفرها الأنظمة الفرعية في المؤسسة ".⁴
- 5. انجاز الالتزامات المتعلقة بالإدارة :** أن أهمية الالتزامات تتحدد بتوفير المعلومات اللازمة إلى المستخدمين الخارجيين عن الوحدات الاقتصادية فعلى سبيل المثال الوحدات الاقتصادية المندمجة أو ذات الملكية العامة لها التزامات كبيرة كما في الوحدات الاقتصادية الصناعية ذات النفع العام ، تلك الوحدات الاقتصادية مطلوب أن توفر معلومات إلى أصحاب المصالح فيها الذين يشملون إضافة إلى المالكين ، الدائنين ، اتحادات العمل ، اللجان التنظيمية ، المحللين الماليين ، المشاركين الصناعيين وحتى الجمهور العام أما الوحدات الاقتصادية الصغرى والتي عادة ما يطلق عليها المساهمة فهي عادة ما تصدر قوائم مالية دورية إلى المساهمين ، ويجب أن توفر تقارير عن الدخل الخاضع للضريبة إلى الجهات الحكومية .⁵

1 _ فؤاد عبد المحسن الجبوري وطلال م .علي ، نظم المعلومات المحاسبية في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 42 .

2 _ كامل السيد غراب، نادية حجازي نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1999، ص 44.

3 _ شعاعشي أحلام ، زناسي شيماء ، فعالية نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق جودة القوائم المالية ، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية المركز الجامع بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، الجزائر ، 2017 ، ص 26 .

4 _ عبادي عبد القادر ، دور أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التحويل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف ، الجزائر 2008 ، ص 30 .

5 _ أ . د . إبراهيم الجزراوي و د. عامر الجنابي ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 29 .

المبحث الثاني: الإطار العام لمراقبة التسيير في المؤسسة.

أن مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات عمليات التسيير حيث تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة ، التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لمساعدة المسيرين و المسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة ، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة و القيام بالمهام المنطوية بها وذلك باستعمال عدة أدوات رغم اختلافها إلا أنها تسعى وراء هدف واحد .

المطلب الأول: مفهوم وخصائص مراقبة التسيير.

من اجل التعرف على مراقبة التسيير ينبغي علينا في بداية الأمر التعرف على معاني المصطلحات التي يتكون منها هذا المجال المعرفي واهم خصائصه.

الفرع الأول: مفهوم مراقبة التسيير.

قبل تعريف مراقبة التسيير نلاحظ انه مركب من مصطلحين " المراقبة " و " التسيير " لذا نود تعريف كل مصطلح على إحدى:

المراقبة : تعني كلمة المراقبة وضع ما يعني القدرة على التحكم فيه و توجيهه للوجهة المرجوة (المرادة) ، أي كل مراقبة تهدف إلى قياس النتائج لفعل ما و مقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة التوافق من عدمه(أي التباعد أو الانحراف) .¹

التسيير : هو تلك المجموعة من العمليات المنسفة و المتكاملة التي تشمل أساس التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرعاية هو باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأشخاص لبلوغها .²

مراقبة التسيير : تعرف مراقبة التسيير على أنها : " عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب التي تتضمن استعمال موارد المنظمة بفعالية وكفاءة تامة .³

– ويعرف A Borland أيضا: " أن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة، حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة والى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المؤسسة متناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف .⁴

1 _ ناصر دادي عدون و آخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك) ، [ه ، ط] ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2006 ، ص 11 .

2 _ نعيمة يحيوي وآخرون ، أنظمة مراقبة التسيير و الموازنات التقديرية ، الطبعة الأولى ، دار الراية ، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص 21 .

3 _ عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2002 ، ص 34 .

4 _ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، الجزء الأول ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 ، ص 21 .

الفرع الثاني: خصائص مراقبة التسيير.

من خلال التعمق في دراسة التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استخلاص الخصائص التالية: ¹

- مراقبة التسيير ليست عملية معزولة مؤقتة بل هي مسارا دائما للتأكد والتحكم في التسيير.
- لهذا المسار طبيعة هادفة بحيث لا يمكن أن نجد مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط و المعرفة الواضحة للأهداف التي تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد أو الجماعة، وتكون بذلك حافظا ودافعا للعمل كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء، لمختلف الأفراد المتكونة منهم المؤسسة.
- يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين يميزانها هما:
 - المراقبة بمعنى التحكم: أي أنها القدرة على أن تجعل شيئاً ما يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون.
 - المراقبة بمعنى العقاب و الثواب.
- مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية و خلفية للأداء، يظهر هذا جليا من خلال مسارها.
- لها مهام في الإطار التقديري (الخطط والميزانيات التقديرية) تتابع النشاطات و التنفيذ وتوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة باستخدام لوحة القيادة والمحاسبة التحليلية.
- تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين بحيث تعود نسبة كبيرة من كفاءة النظام إلى شرط أساسي وهم تصميم ووضع النظام بإتقان ومشاركة كافة مسؤولي المؤسسة .
- تختص مراقبة التسيير بتوفير المعلومات للأطراف الداخلية للمؤسسة والتي تشمل الإدارة على كافة مستوياتها ورؤساء الأقسام والمسيرين فيها وتصدر مراقبة التسيير تقارير و معلومات داخلية تفصيلية طبقا لحاجة الأطراف الداخلية بالمؤسسة في أي وقت.
- تعتمد مراقبة التسيير في تقديمها للمعلومات على الخبراء في مجالات المحاسبة و التمويل و التسويق والإدارة والإنتاج وغيرها، ولا يتم تدقيقها من جهة محايدة ولا تخضع مراقبة التسيير لقواعد وقوانين وأنظمة محددة.

المطلب الثاني: أهداف وأدوات مراقبة التسيير.

هناك عدة أهداف تسعى مراقب التسيير لتحقيقها وذلك من خلال أدوات مختلفة يقوم بها، من خلال هذا المطلب يتم التعرف على كل من الوظائف وكذا الأدوات المختلفة لمراقبة التسيير.

الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير.

تكمن أهداف مراقبة التسيير في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة عن طريق التحكم الجيد في عملية التسيير كما أنها تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:¹

1 _ حسني سفيان عبد القادر ، دور مراقبة التسيير في التحكم ي الأداء المالي للبنك ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقة ، 2014-2015 ، ص 17.

- تحليل الانحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية و النشاطات التقديرية وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات باستعمال الموازنة التقديرية .
- ترشيد التكاليف و عقلنتها (عدم تضخيم الأعباء).
- استنتاج نقاط القوة واستخراج نقاط الضعف ومحاولة تدعيم نقاط الضعف باقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها.
- البحث عن سبل لتحسين الأداء (ترقية نظام التحفيزات) .
- تحقيق النجاحة للتأكد من تحقيق الأهداف المسطرة مع إمكانية تحقيقها حاضرا ومستقبلا .

الفرع الثاني: أدوات مراقبة التسيير.

تعتمد مراقبة التسيير عدة أدوات نذكر منها ما يلي:

أولا : الأدوات التقليدية.

من أهم الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير: نظام المعلومات، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية وسنوجزها فيما يلي:

- نظام المعلومات : يعرف على انه : " مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم والتصميم.²
- نستنتج من هذه أن نظم المعلومات لها أشكال متعددة تكون بحسب الحاجة المنظمة وكيفية تطبيقها ، فحسب وظائف المؤسسة نجد نظام المعلومات الإنتاجي ، التسويقي ، المالي ، و المحاسبي ، الموارد البشرية وهكذا بحسب المستويات الإدارية نجد نظام المعلومات الاستراتيجي ، التشغيلي ، ونظام المعلومات الإدارات الوسيطة ، ولكل مستوى إداري معلومات وقرارات مناسبة.³
- **المحاسبة العامة:** تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم وأساس مختلف التقنيات الأخرى، لما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني ، حيث تقدم المراجع الوطنية من الاستثمار قيمة مضافة وهي العناصر المستعملة في المحاسبة الوطنية.⁴
- **المحاسبة التحليلية :** هي تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة الاقتصادية

1 _ أ . د بوقرة رباح ، اعریوة محادة ، اثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية مجلة الأبحاث الاقتصادية والمالية JEFR، العدد 1 ، ص 17.

2 _ نوري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 100.

3 _ محمد الصغير قرشي ، شريفة رفاع ، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2015 ، ص 95-96.

4 _ ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 178 .

القرارات المتعلقة بنشاطها ، وتسمح بمراقبة ودراسة المردودية ، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة ، كما أنها تسمح بدراسة ومراقبة المسؤوليات سواء على مستوى الإدارة وتعتبر أداة ضرورية لتسيير المؤسسة .¹

ثانياً: الأدوات الحديثة.

- **التحليل المالي :** يعني التحليل المالي النسبة المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية وغيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع ونموه ، إذ أن الرقم المالي في أي قائمة لا تظهر أهميته ولا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله المطبق ، ويجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام المرتبطة به لتعطي صورة لها مدلولها الخاص ومفهومها الواضح .²
- **لوحة القيادة:** هي وسيلة تقوم بتخفيض حالة عدم التأكد في اتخاذ القرارات وذلك بتوفير المعلومات وتساهم في عملية تخفيض المخاطر وهي أداة اتصال وتنشيط الأفكار .³
- **الموازنات التقديرية:** تعرف على أنها: " قائمة بالأهداف العامة و الفرعية عن فترة زمنية مستقبلية معبرا عنها ماليا ، وهي تتخلل كل مستوى للنشاط محققة تكامل خطط الإيرادات وخطط المصروفات والاحتياجات عن الأصول واحتياجات التمويل".⁴
- كما تعرف أيضا على أنها : " مزيج من تدفق المعلومات والإجراءات والعمليات الإدارية ، وفي نفس الوقت جزء من التخطيط قصير الأجل ، ونظام للرقابة على مختلف أوجه النشاط في المؤسسة ، وما يرتبط بذلك من اعتبارات بمفردها أو مع غيرها ، ومعيارا لتقييم الأداء يلتزم به المسؤولون عن التنفيذ ، حيث تتحدد بموجبها الانحرافات التي تعد أساسا لاتخاذ القرارات التصحيحية والمساءلة المحاسبية .⁵

المطلب الثالث: أنواع مراقبة التسيير ووظائفها.

تعددت أنواع مراقبة التسيير وذلك بتعدد وظائفها، سنتطرق إليها في هذا المطلب وسنقوم بشرحها.

الفرع الأول: أنواع مراقبة التسيير.

هناك أنواع مختلفة للرقابة تختلف باختلاف المعيار المستخدم في تبويبها ، فيما يلي أهم هذه الأنواع :⁶

-
- 1 _ بوناب بلال ، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج ، دراسة حالة شركة الاسمنت ، حامة بوزيان ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013-2014 ، ص 26 .
 - 2 _ دحو هشام بن ، ووليد بوزيان ، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير ، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي ، مغنية ، مذكرة ليسانس ، كلية العلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2013-2014 ، ص 13-14 .
 - 3 _ لمين علوي ، نذير رافي ، لوحدة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي ، جامعة الأغواط ، المجلد 8 ، 2017 ، ص 03.
 - 4 _ كمال خليفة ابوزيد ، عطية عبد الحي مرعي ، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 27 .
 - 5 _ الفضل مؤيد نور ، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002، ص 144.
 - 6 _ محمد علي بن ياسين وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مكتبة المجمع العربي ، الأردن ، 2013 ، ص 356-359.

1. الرقابة على أساس المستوى التنظيمي : يمكن تصنيف الرقابة على هذا الأساس كالتالي :

- الرقابة على الأداء الكلي للمؤسسة: حيث يهدف هذا النوع من الرقابة إلى تقسيم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ومن أمثلة المعايير و المؤشرات التي تستخدم في هذا الخصوص معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق، معدل الإنتاج الكلي.
- الرقابة على العمليات والأنشطة الوظيفية كالتسويق والإنتاج والتمويل: ونجد أن هناك العديد من المؤشرات يتم استخدامها في كل مجال أو نشاط من الأنشطة المذكورة فسر السوق للسهم والعائد على الاستثمار وأسعار تحويل المنتجات مؤشرات يمكن استخدامها في مجال الرقابة السوقية.
- الرقابة على مستوى الفرد: في هذا النوع من الرقابة يمكن التركيز على أداء الأفراد وتحديد معايير رقابية لكل فرد ومن بين المؤشرات التي تستخدم في هذا النوع من الرقابة نذكر: معدل الغياب، الكفاءة الإنتاجية للفرد، تقارير الأداء السلوكية.

2. الرقابة حسب طبيعتها: وفق هذا المعيار نجد: ¹

- رقابة إدارية: ويتم من خلالها تمييز أداء الإدارة ومدى تطبيقها للوائح والأنظمة وسلامة عملية اتخاذ القرارات.
- رقابة مالية: يقصد بها التأكد من أن الأموال يتم استخدامها طبقاً للأهداف المحددة مسبقاً بمعنى أن الاحتياجات المالية وفرت في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب وبالشروط المحددة.
- رقابة شاملة: وتشمل على:

✓ رقابة مالية.

✓ رقابة إدارية.

✓ رقابة الكفاءة والفعالية .

3. الرقابة حسب المصدر: وتنقسم إلى: ²

- رقابة داخلية : وتأتي من داخل المؤسسة ويمارسها المسؤولون والمديرون في مختلف المستويات الإدارية أو وحدة إدارية متخصصة بالعمليات الرقابية على كل ما يدور داخل المؤسسة.
- رقابة خارجية: هذا النوع من الرقابة تقوم به أجهزة رقابية مختصة من خارج المؤسسة قد تتبع المؤسسة الأم الحكومة مثل : مدققي الحسابات .

4. الرقابة من حيث طريقة تنظيمها : وتشمل:

- الرقابة المفاجئة : هي رقابة غير مبرمجة وتتم بشكل مفاجئ كي يرصد الانجاز على حقيقته .
- الرقابة الدورية: وتتم وفق جدول محدد مسبقاً.
- الرقابة المستمرة: هي متابعة مستمرة ودائمة لسير العمل داخل المؤسسة مثل: برج المطار أو كاميرا الفيديو.

1 _ محمد علي بن ياسين، مرجع سابق، ص 359.

2 _ عيسى يوسف قعادة و آخرون، مبادئ الإدارة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 184 .

الفرع الثاني: وظائف مراقبة التسيير.

لمراقبة التسيير وظائف عدة نذكر منها ما يلي :¹

- **التخطيط:** يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية وبكل أنواعه سواء التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو التكتيكي في الإدارة الوسطى والتخطيط للعمليات على مستوى الإدارة التشغيلية .
 - **اتخاذ القرار:** يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الإدارية من خلال ترشيد سلوك متخذ هذا القرار عن طريق المعلومات الجيدة التي يقدمها لهذا النظام.
 - **التنسيق و التنظيم :** لا بد على مراقب التسيير التنسيق بين جمع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات .
 - **مراقبة الأداء:** لتقييم جودة أداء التسيير وأنها تتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين عن طريق التقارير مثلا.
 - **مراقبة الجودة:** حيث تعمل مراقبة التسيير على قياس الجودة و متابعتها.
 - **إدارة الوقت:** للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة فكما استطاعت المؤسسة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت قادرة على التنافس، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة والواحدة والعكس صحيح.
- وعليه فمن الواجب استغلاله في مراقبة التسيير بالوسائل التالية :
- ✓ تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات .
 - ✓ تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة مسبقا.²

المبحث الثالث: الدراسات النظرية و التطبيقية التي تناولت الموضوع.

سنحاول في هذا المبحث إبراز بعض الدراسات السابقة من بعض المذكرات التي تمس موضوعنا:

المطلب الأول: عرض الدراسات المحلية التي تناولت الموضوع.

1- / دراسة جمال الدين مرارقة ، جودة نظام المعلومات المحاسبية و دوره في حوكمة المؤسسات الخدمية ، دراسة وكالة توزيع الكهرباء والغاز لبلدية أم البواقي لسنة 2016. مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص مراجعة و تدقيق كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أم البواقي.

انطلقت الدراسة من إشكالية ، ما دور جودة نظام المعلومات المحاسبية في حوكمة وكالة توزيع الكهرباء والغاز فذلك بهدف دراسة واقع نظام المعلومات المحاسبية على الحوكمة لوكالة توزيع الكهرباء و الغاز لبلدية

1 _ فورين الحاج قويدر ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 37 ، ص 3 .

2 _ فورين الحاج قويدر ، مرجع سابق ، ص 3 .

أم البواقي ، و تحديد دور نظام المعلومات المحاسبية في حوكمة المؤسسات و بما يمكن أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة لجميع الأطراف.

و قد انطلق الباحث من الفرضية التالية : توجد علاقة ارتباط ايجابية ذو دلالة نهائية بين مستوى جودة المعلومات المحاسبية لووكالة توزيع الكهرباء و الغاز و مستوى تبنيها لحوكمة المؤسسات عند مستوى معنوية 5% كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي و ذلك من خلال تأصيل نظري للموضوع و القيام بدراسة حالة لووكالة الكهرباء و الغاز لبلدية أم البواقي ، ومن خلال هذه الدراسة توصل إلى النتائج التالية

النتائج التطبيقية و النظرية :

- يعتبر نظام المعلومات المحاسبية أم حيوي لجميع المؤسسات.
- توجد علاقة ارتباط بين مدخلات نظام المعلومات المحاسبية بالوكالة و مستوى تبنيها لمبادئ حوكمة المؤسسات.
- توجد علاقة ارتباط بين مخرجات نظام المعلومات المحاسبية بالوكالة و مستوى تبنيها لمبادئ حوكمة المؤسسات.
- و خرج بمجموعة من التوصيات أهمها:
- ينبغي التطوير المستمر لنظام المعلومات المحاسبية لمواكبة التطورات الحاصلة و كذا سد الثغرات التي يتم اللجوء إليها للغش و التلاعب .

2/- دراسة تر نبيل و درين مروة ، إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة الجزائر للمياه -وحدة البويرة - سنة 2016/2015 مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم التجارية تخصص مالية المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير جامعة أكلي محند أو لحاج بالبويرة .

- انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما دور مراقبة التسيير في المؤسسة و ما واقعها في المؤسسة الجزائرية للمياه؟ وذلك بهدف التعريف بوظيفة مراقبة التسيير، و مدى فعالية نظام مراقبة التسيير و محتواها و إبراز دورها في تحسين التسيير، و مدى فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و معرفة التقنيات و الأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة.

وقد انطلق الباحثان من الفرضية التالية: نظام مراقبة التسيير هو نظام شامل للمعلومات يعمل على تزويد المسيرين و مختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات وقد اعتمد على المنهجين هما المنهج الوصفي و المنهج التحليلي.

ومن خلال هذه الدراسة وتحليل الآراء تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها تسمح مراقبة التسيير بتصحيح التأثير و الانحرافات في قياس الأداء ووضع التقديرات التي يراعى فيها القدرة على الانجاز! مراقبة التسيير عملية أو مسار يتأكد من خلاله المسيرين من أنه تم الحصول على الموارد واستغلالها بفعالية وفعاليتها لتحقيق الأهداف المسطرة. حيث خرج الباحثان بمجموعة من التوصيات ساهمت في إبراز دور مراقبة التسيير أهمها:

ضرورة توعية المسؤولين بأهمية هذا النظام وبأهدافه حتى يساهموا في إقامته بأسرع ما يمكن ، ضرورة تعيين الموظفين على أساس الكفاءة و الجدارة في اتخاذ القرارات.

3/- دراسة بن موفق علي ، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل مراقبة التسيير سنة 2009/2008
مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

انطلقت الدراسة من إشكالية كيف يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يكون أداة فعالة لمراقبة التسيير؟ وذلك بهدف إظهار نظام المعلومات المحاسبي ونظام مراقبة التسيير بالمؤسسة، وقد انطلق الباحث من الفرضية:
نظام المعلومات المحاسبي أحد أهم الأنظمة الفرعية بالمؤسسة وله دور مهم في جوهر عملية اتخاذ القرار خاصة مع التغيرات التي يعرفها المحيط وقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التاريخي لسرد أصول مراقبة التسيير ومراحل تطورها التي وصلت إلى أساليبها الحديثة ثم اعتمد على المنهج الوضعي التحليلي للتعرف على المفاهيم ووجهات النظر وتحليل العلاقة بين نظام المعلومات المحاسبي ومراقبة التسيير وتحليل أهميتها في عملية اتخاذ القرار كما اعتمد على جملة من النتائج أهمها:

نظام المعلومات المحاسبي يعد القاعدة الأساسية التي يركز عليها نظام مراقبة التسيير كما جوهرها من معلومات تستعمل وترشد عملية اتخاذ القرار، نظام المعلومات المحاسبي يعمل على حصر وتجميع البيانات الناتجة على التفاعل الداخلي والخارجي ثم تبويبها وتسجيلها وتحليلها وتخزينها بشكل بلاتم احتياجات المؤسسة لاتخاذ القرار.

حيث خرج الباحث بمجموعة من التوصيات نذكر منها:

ضرورة بناء نظام لمراقبة التسيير يراعي مختلف خصوصيات المؤسسة ، تفعيل التنسيق بين مختلف الأدوات المحاسبية للرفع من أداء نظام المعلومات المحاسبي ككل.

المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية التي تناولت الموضوع.

1/- دراسة احمد سلامة سليمان الجوفيل ، دور نظام المعلومات المحاسبية المحوسبة في تحقيق فعالية الرقابة الداخلية في المصارف الإسلامية الأردنية سنة 2011 ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة قسم المحاسبة كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، المملكة الأردنية الهاشمية .

انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: ما دور عناصر نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق رقابة داخلية فاعلة في المصارف الإسلامية الأردنية ؟ وذلك بهدف تحديد دور نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق رقابة داخلية فاعلة في المصارف الإسلامية الأردنية ، وقد انطلق الباحث من الفرضيات التالية : لا يوجد دور نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق رقابة داخلية في المصارف الإسلامية الأردنية ، لا يوجد تباين في دور نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق رقابة داخلية في المصارف الإسلامية الأردنية .

كما اعتمد الباحث على جملة النتائج أهمها: يوجد دور نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق رقابة داخلية فاعلة في المصارف الإسلامية الأردنية، يوجد تباين في دور نظم المعلومات المحاسبية في تحقيق رقابة داخلية فاعلة في المصارف الإسلامية الأردنية.

حيث خرج الباحث بمجموعة من التوصيات نذكر منها:

الاهتمام بمواكبة احدث التطورات في نظم المعلومات المحاسبية المحوسبة وما ينعكس إيجابا على تفعيل الرقابة الداخلية في البنوك الإسلامية ، الاهتمام باستخدام احدث الأجهزة الحاسوبية في نظم المعلومات المحاسبية التي تعمل على ضبط عملية الإدخال و المعالجة والاسترجاع لبيانات النظام .

2-/- , " Gilles David, " Les Rôles du contrôle et des Contrôleur de Gestion Financiers" ,
L'étude est une Thèse de Doctorat Gestion ,Comptabilité ,Finance, Ecole Doctorat le
,Université IX Dauphine, paris, France ,2006 ,la problématique de cet étude été
formaliser de la manière suivante : "quels sont les rôles des Contrôleurs et du
gestiodes contrôle de grandes entreprises ?" .

هدفت هذه الدراسة إلى استخدام العمليات المالية لنظام مراقبة التسيير وتسجيل ادوار مراقبو التسيير في منظور ديناميكي وتنظيمي والتركيز على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسات الفرنسية الكبيرة ، واستخدم الباحث المنهج التجريبي لإسقاط موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات و شملت عينة الدراسة مجموعة من الدراسات الفرنسية منها (السكك الحديدية الفرنسية ، مكتب البريد ، Renault)، واهم ما توصلت إليه الدراسة التركيز على قدرة السيطرة لنظام مراقبة التسيير من جهة لنشر القيم ومن جهة أخرى تنظيم التفاعلات بين أعضاء المنظمة بالإضافة إلى المشاركة في إعداد وتطوير استراتيجيات الشركة وأهدافها وتحديد الوسائل الأزمة لتحقيقها (التامين ، التنفيذ والتنسيق ، تقدير أداء الأفراد على مختلف أنشطة الشركة) إلا أن هذه الدراسة لم توضح لنا كيفية معالجة المعلومات وتدفعها قبل اتخاذ القرارات المناسبة كما لم تعبر أهمية إلى الأدوات الرقابية التي يستعان بها في عملية التخطيط والتقييم.

3-/- JEAN GAPARAYI , DISCUSSION DU SYSTEM D'INFORMATION
COMPTABE D'UNE ENTREPRISE DE TELECOMMUNICATUON, mémoire
du diplôme licence économiques et administrative , présenté de l'obtention
université de Burundi , 2003.

وكانت إشكاليته كالتالي : هل النظام المعلومات المحاسبي الموضوع في شركة أوناطال يحقق الكفاية لمساعدة المديرين في اتخاذ القرارات اليومية؟، و ماهي التحسينات التي يجب أخذها لتلبية متطلبات الإدارة الفعالة ؟ ويرى هذا الباحث أن لإدارة الشركة على نحو أفضل في ظل التغيرات الدائمة يجب على المدراء وضع موثوقية المعلومات بشكل سلس وسهل ويمكن التحقق منها بشكل يسمح لهم اتخاذ قرارات مدروسة التي تتعلق بنمو كيان مؤسستهم ، ومن بين أنواع المعلومات يحتاج المديرين المعلومات المحاسبية التي تلعب دورا رئيسيا في اتخاذ القرارات اليومية ، عن طريق اختيار المناقشة في نظم المعلومات المحاسبية لمؤسسة أوناطال ، ويتحقق

ذلك بالتأمين والتشغيل التام لنظام المعلومات ، وليصل إلى هذا الهدف استعمل فرضيتين أساسيتين لبحثه ، الفرضية الأولى استندت إلى أن النظام المحاسبي لشركة أوناطال اهتم بالعديد من نقاط الضعف التي تحول دون تحقيق الهدف في مهمتها أما الثانية فترى أن إتمام المعاملات المالية ربما يحسن من أداء النظام المحاسبي في المؤسسة ، وتوصل أن البرمجيات الآتية تسمح بكتابة البيانات في التسجيلات المحاسبية بشكل يضمن حمايتها ، وسرعة الحصول عليها ، وبذلك المحاسبين يحصلون على المزيد من الوقت لتحسين المعلومات المحاسبية (التحليل المالي ، تحليل الأنشطة الإحصائية ، حساب النسب الخ) لكن تبني استعمال هذه الحلول الأتوماتيكية .

يتطلب إنشاء إجراءات إدارية تسمح لنظام التشغيل إتقان نشاطات الشركة ، كذلك تعزيز قدرة السيطرة على المراجع الداخلية وإضفاء الطابع الرسمي على الرقابة الداخلية هذه الإجراءات تكشف عن الأخطاء في الوقت المناسب لتصحيحها وبالتالي ضمان موثوقية المعلومات المحاسبية .

المطلب الثالث: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات.

ويمكن تلخيص ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة في الجدول التالي:

الجدول (01): المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - بعض الدراسات اقتصرت على المؤسسات الكبيرة والمتوسطة وكيفية سير عمل هذه المؤسسات . - خصت معظم الدراسات دراسة متغير واحد من الدراسة. - أما فيما يخص دراستنا فقد تم دراسة دور نظام المعلومات المحاسبي في فعالية مراقبة التسيير بمؤسسة باتيميتال هياكل الغرب بعين الدفلى . - وهدفت الدراسة الحالية إلى توضيح دور نظام المعلومات الفعال الذي يساعد الموازنة التقديرية باعتبارها أداة فعالة بنظم المعلومات في مراقبة التسيير. - أن الدراسات السابقة موسعة أما دراستنا ركزت فقط على نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق فعالية مراقبة التسيير المستعمل في المؤسسة محل الدراسة. 	<ul style="list-style-type: none"> - من ناحية الهدف لقد اشتركت الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو مدى تفعيل نظام المعلومات المحاسبي و مراقبة التسيير. - مدى تحقيقها لأهداف المؤسسة المسطرة، ولكن لكل طريقته الخاصة في صياغة هدفه وأسلوب معالجته. - بالنسبة للمنهج المستخدم للمعالجة، معظم الدراسات استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية ، والمنهج التحليلي لمعرفة دقيقة ومفصلة للجانب التطبيقي. - تهدف بعض الدراسات السابقة والحالية إلى فهم العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية ومراقبة التسيير. - مع كل هذه الاختلافات الموجودة بين الدراسات إلا أنها أجمعت على استنتاج واحد وهو أن لنظام المعلومات المحاسبي و مراقبة التسيير علاقة في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية .

خلاصة الفصل :

تناولنا في هذا الفصل مفاهيم حول نظام المعلومات المحاسبي و مراقبة التسيير داخل المؤسسة حيث يتضح لنا أن لنظام المعلومات المحاسبي دور كبير في الحفاظ على مكانة المؤسسة من خلال توفير البيانات والمعلومات بالدقة والسرعة المطلوبة وهذا يبرز مدى الحاجة إليه في المؤسسات الاقتصادية .

كما يعتبر نظام مراقبة التسيير من الأنظمة الهامة فهو نظام محكم يقوم بقياس وتقييم عمليات التسيير من أجل ضمان تسيير ما خططت المؤسسة الوصول إليه لتحقيق أهدافها ، وهذا بالأخذ بمختلف أدوات مراقبة التسيير منها ما هو تقليدي كالمحاسبة التحليلية و المحاسبة العامة وما هو حديث كلوحات القيادة والموازنات التقديرية كلها وجدت من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية .

الفصل الثاني:

دراسة حالة بمؤسسة باتيميتال
بالمنطقة الصناعية ولاية عين

الدقلى

تمهيد:

بعد الدراسة العلمية والنظرية لمختلف جوانب هذا الموضوع سنقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، حيث أخذنا مؤسسة باتيميتال بالمنطقة الصناعية بولاية عين الدفلى لإجراء هذه الدراسة، محاولين بذلك إبراز ما مدى اعتماد مؤسسة باتيميتال على مخرجات نظام المعلومات ومراقبة التسيير، وذلك بإجراء مقابلات مع المكلفين بتسيير مصلحة المحاسبة والتدقيق بالمؤسسة وطلب الوحدة والتي تحصي هذا الموضوع وكحاولة لمعرفة دور نظام المعلومات المحاسبي في فعالية مراقبة التسيير في مؤسسة باتيميتال ، قمنا بتقسيم الفصل التطبيقي إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار العام لمؤسسة باتيميتال.

المبحث الثاني: استخدامات نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير.

المبحث الأول : الإطار العام لمؤسسة باتيميتال .

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين و على سبيل المثال نجد ديرا فور (DERAFOUR) نسبة إلى الفرنسي ديرا فور، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة مهمتها الأساسية و الرئيسية هي الهندسة وتركيب الهياكل المعدنية .

المطلب الأول : نشأة وتعريف مؤسسة باتيميتال .

الفرع الأول : نشأة مؤسسة باتيميتال .

بعد إنشاء الصناعات الحديدية للبناءات للجزائر سنة 1902 من قبل ورشات أندري ديفو التي تستطيع تلبية حاجيات الدولة من القضبان الحديدية ، وقد تم دمجها تحت موروث جديد باسم METAL أي المؤسسة الوطنية للمعادن ، وفي سنة 1983 أعيد هيكلة الشركة لتؤدي إلى ميلاد 5 مؤسسات وطنية :¹

– A.N.C لصناعة المعدات الحديدية الثقيلة.

– FCNROVOL معدات السكك الحديدية.

– ENF المسابك الثقيلة والمسابك الحديدية.

– PVOMETAL للأثاث المعدني ، المطابع و الموارد المعدنية الملمعة والظلية بالمعدن.

– PROMCT مخصصة في أشغال البناءات الحديدية الموجهة إلى المنشآت الصناعية و الاجتماعية.

وردت شركة باتيميتال كذلك مشاريع في طور الانجاز ، وكان لها التكفل بإنتاج السبائك المعدنية الموجهة للبرنامج الوطني الخاص بالتزويد بالتيار الكهربائي العالي ، المتوسط والمنخفض ، والى جانب مشروع إنتاج الألواح المعدنية المزدوجة .

كذلك وحدة متابعة للشركة السابقة canomhyde وتم تأميمها في سبتمبر 1997 وفي إطار إعادة هيكليها الثاني التابع لمجمع sidmet ولدت شركة باتيميتال مؤسسة فرعية لمجمع باتيميتال وبذلك ورثت وحدات إنتاج الهياكل المعدنية والنحاسية وأصبحت حاملة لقب قاعدة باتيميتال .

وفي 30 سبتمبر 1997 تم إعادة هيكلة Batimetal في مجموعة أعطت الإذن بميلاد سبعة من فروعها من بينها باتيميتال المؤسسة الوطنية لصناعة الحديد و النحاس . التي أصبحت تضم 05 وحدات وهي :

– وحدة الهياكل المصنعة بعنابة .

– وحدة الهياكل المصنعة بالأغواط .

– وحدة الهياكل المصنعة بحسين داي .

– وحدة الهياكل المصنعة بوهان .

– وحدة الهياكل المصنعة بعين الدفلى.

1 _ معلومات مقامة من طرف مؤسسة باتيميتال .

الفرع الثاني : تعريف مؤسسة باتيميتال .

نتجت المؤسسة العمومية الاقتصادية "باتيميتال هياكل غرب " عن إعادة هيكلة المؤسسة الأم ، BATIMETA ومقرها بعين الدفلى ، علما أن الوحدة هي واحدة من فروعها الخمس ، حيث أنها شركة ذات أسهم برأس مال 1.085.800.000.00 دج تختص في صناعة الهياكل المعدنية والصناعات النحاسية و التركيب وهذه الوحدة تتربع على أكثر من 14 هكتار ، وتضم حوالي 224 عامل ينقسمون إلى :

- إطارات 29.
- تحكم وإشراف 39.
- أعوان التنفيذ 156.

1-الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة BATIMETAL –CHARPENTE OUES بالمنطقة الصناعية بعين الدفلى حوالي 150كم غرب العاصمة ، يحدها من الشمال السكة الحديدية و من الجنوب الطريق الوطني رقم 04 ومن الشرق والغرب المنطقة الصناعية بما فيها شركة SIM والشركة الوطنية للجلود.

2- مواردها البشرية:

لمؤسسة BATIMETAL –CHARPENTE OUES مؤهلات بشرية في كفاءات مهنية كبيرة في

اختصاصات متنوعة :

- مهندس دولة.
- تقني سامي.
- كفاءة مهنية.
- عامل بسيط .

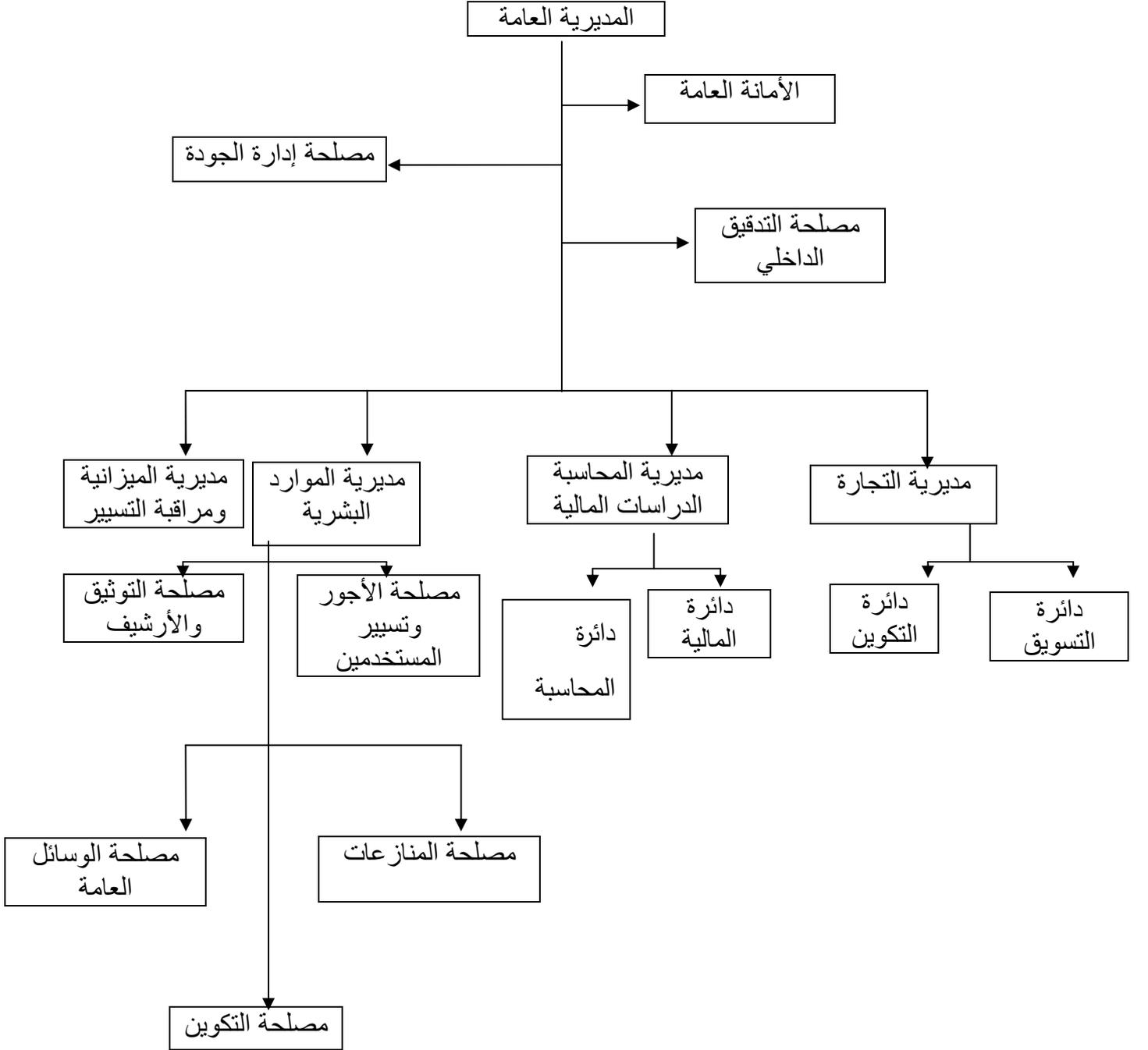
3- الإمكانيات المالية : تتمتع مؤسسة BATIMETAL –CHARPENTE OUES بصحة مالية جيدة

بحكم ما تستحوذ عليه من أملاك وكل وسائل الإنتاج بالإضافة إلى مداخيل كبيرة مما تتجزه من مشاريع ضخمة و المتمثلة في البناءات المصنعة الحديدية والنحاسية .¹

¹ -مديرية الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال .

الشكل رقم (2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال .



المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال هياكل غرب .

شرح الهيكل التنظيمي :

تحتوي مؤسسة بانيميتال على العديد من الأقسام والمصالح وذلك حسب ما بينه الشكل رقم 01 ، وسوف نتطرق إليها بالشرح وتبيان أهم الوظائف التي تقوم بها المصلحة ¹.

1. مديرية الوحدة : يعد المسؤول الأول على كل رؤساء المديريات و المصالح ، ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي بالإضافة إلى انه :

- يحدد مهام كل المصالح الموجودة في المديرية.
- يمثل المؤسسة في المحيط الخارجي أي النطاق الرسمي لها.
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات التابعة لها .
- دراسة كل العقود المتعلقة بالمؤسسة.
- ضمان حقوق المؤسسة .

2. خلية التدقيق الداخلي : هي خلية تابعة للمديرية العامة للمؤسسة حيث تتمتع بالاستقلالية عن باقي وظائف المؤسسة ، حسب ما يوضحه الشكل ، وهي تتكون من مدقق داخلي واحد يقوم بتطبيق برنامج التدقيق الداخلي السنوي الموافق عليه ، وهذا بإجراء مختلف الزيارات الميدانية للمديريات و المصالح و الفروع ، كما يقوم بكتابة التوصيات وتحريرها على شكل تقارير، ورفعها إلى مدير الوحدة أو المؤسسة .

3. مديرية الجودة : تقوم ب:

- ضمان الإجراءات الضرورية لنظام إدارة الجودة و تطبيقها .
- ضمان الاتصال الداخلي المتخصص لفعالية نظام إدارة الجودة.
- السهر على تسيير و توثيق نظام إدارة الجودة.
- ضمان حضور مراقبي الجودة و متابعة نشاطها.
- تسيير وانجاز المخطط السنوي لمراقبة الجودة.
- متابعة ومعالجة احتياجات المتعاملين.

4.مديرية المحاسبة والدراسات المالية : وتنقسم إلى قسمين :

■ **مصلحة المحاسبة :** تقوم بجمع عمليات المحاسبة بالمؤسسة وتحليلها وذلك من خلال :

- السهر على إعداد ملفات عمليات المحاسبة يوميا .
- السهر على تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة وطرق التطبيق بالمؤسسة .
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية .

1 _ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة .

- وضع اختبار الاستثمار .
- تأمين علاقة البنك بالمؤسسة .
- **مصلحة الدراسات المالية: تعمل على:**

- تسيير ومراقبة السياسة .
- إعداد مخطط المالية .
- متابعة ديوان الوحدات .
- تخطيط ومتابعة الحسابات البنكية .
- إعداد إجراءات تسيير المالية .
- المشاركة في إعداد الميزانية السنوية المالية للمؤسسة .
- تقوم بعمليات دفع الأجور ومستحقات العمال .
- تحصيل مبالغ مالية من الزبائن .
- دفع مستحقات الموردين .
- تسيير القروض .
- السهر على احترام القوانين الجبائية .

5. مديرية التجارة : وتنقسم إلى قسمين :

- **مصلحة التسويق : تتجلى مهامها في :**

- تأمين ومتابعة مخطط تطوير دفتر الطلبات للوحدات .
- إجراء تحليل بالنسبة للزبائن الأساسيين .
- تأمين و متابعة المشاريع الهامة للمؤسسة بوسائل ملائمة لتحقيق النجاح .
- التخطيط مع الوحدات و الهياكل المركزية .
- دراسة السوق و متطلباته .
- متابعة وإجراء التعديلات على الأسعار وفقا لاستلزامات السوق .

- **مصلحة التموين: تعمل على:**¹

- التفكير في وضع سياسة الملائمة لنشاطات المؤسسة .
- تقديم ملفات التموين للوحدات وتسيير المخزونات .
- صيانة وتنمية أنظمة الإعلام الآلي المستعملة على مستوى الوحدات .
- القيام بعمليات حسابات الاستهلاك وإعداد أسعار البيع .

1 _ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة .

6. مديرية المراقبة وتسيير الميزانية: وهي الأخرى تنقسم لقسمين:

■ مصلحة المراقبة: تتمثل مهامها في:

- تأطير وتنشيط عمليات المراقبة على جميع ميادين الأنشطة .
- تسيير الاستثمار و الإنتاج.
- تسيير المحاسبة و التسيير الإداري.
- تسيير السوق و التنظيم.
- تسيير التموين.
- تسيير الموارد البشرية.
- فحص وإعطاء رأي على الأوامر المقترحة في الهياكل المختلفة في الإدارة العامة .
- إجراء مراقبات داخلية لتأمين وتنفيذ القوانين أو الأوامر بشفافية من مختلف الهياكل.
- مراقبة انتظام وصحة الحسابات بالنسبة لمخطط المحاسبة .
- المشاركة في مهمة مراقبة الجرد .

■ مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير: تعمل على: ¹

- تنشيط و تأطير أعمال الميزانية في مختلف المراحل .
- إعداد مناشير الانطلاق.
- إعداد ميزانية متينة وضمان متابعتها.
- تقديم الميزانية أمام مجلس الإدارة.
- تجزئة الميزانية لوحدات شهرية .
- إعداد تقارير النشاطات المختلفة.
- تتمثل في مديرية الموارد البشرية وتسهر هذه الأخيرة على:
 - تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد .
 - تحضير ودفع رواتب و الأجور الشهرية و تسيير العطل السنوية و الاستثنائية.
 - تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات و التسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات و الخدمات الاجتماعية .
 - وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد .

1 _ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة .

– متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة و العمال و المؤسسة وزبائنها أمام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عم طريق التراضي و تتكون هذه الدائرة من خمسة مصالح هي :

1. مصلحة المستخدمين: تتدرج تحتها ثلاثة فروع:

أ. فرع المستخدمين: يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل الأعمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلاً.

– تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال .

– متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.

ب. الفرع الاجتماعي : لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرًا حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي و العمال و الدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال من الناحية الاجتماعية و المنح العائلية ، المصاريف الطبية و العلاجية و حوادث العملالخ.

ج. فرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين و الفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

2. مصلحة النظافة والأمن: و تتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن و التي تقوم بما يلي: ¹

– الحراسة ليلاً ونهاراً للوحدة.

– مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات .

– مراقبة العمال أثناء العمل و التزامهم باحترام القوانين ، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات أمراض إستعجالية ، حرائق ، غازالخ.

3. مصلحة الوسائل العامة : تتمثل مهام هذه المصلحة في :

– استقبال ملف الزبائن و الموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة و تحليلها و إعادة النظر فيها.

– دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة و إعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات).

المطلب الثالث: مهام وانجازات وأهداف مؤسسة باتيميتال .

أولاً : مهام المؤسسة : من أجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالانجازات الكبرى ، وضعت المؤسسة مهامها التي تتمثل فيما يلي:

✓ المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني .

1 _ مديرية الموارد البشرية في المؤسسة .

- ✓ تطوير وتعديل طرق انجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم .
- ✓ ضمان جودة وطرق عالية في مجال الانجازات الحديدية .
- ✓ تحقيق وتوفير أحسن الانجازات .

ثانيا : انجازاتها :

- ✓ قاعات متعددة الرياضيات.
- ✓ مدرجات ملاعب كرة القدم .
- ✓ عمارات إدارية مختلفة الأنواع .
- ✓ حظائر السيارات منها : حظيرة أول ماي و ميناء الجزائر العاصمة و نافورة .
- ✓ ورشات الاسمنت بتبسة وشلف .
- ✓ مركز صيانة الطائرات الخاص بالخطوط الجوية الجزائرية .
- ✓ مركب مصنع الحليب بعريب بعين الدفلى .
- ✓ عدد من العمارات الإدارية و المتاجر الكبرى .

ثالثا : أهداف مؤسسة باتيميتال .

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف مختلفة وتتعدد باختلاف نشاطها وتتمثل هذه الأهداف في :

1.الأهداف الاقتصادية: يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي:

- ✓ مساعدة التنمية الوطنية في ميدان البناءات المصنعة ، كما أنها تعمل على خلق مناصب عمل .
- ✓ خلق وتطوير صناعات خاصة بإنتاج النحاس.
- ✓ التحضير الجيد و البحث في تطوير الإنتاج .
- ✓ تسيير واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة اللازمة للإنتاج.
- ✓ العمل لأجل البقاء و الاستمرار .
- ✓ الدخول إلى سوق المنافسة العالمية للحصول على مردودية أكثر .
- ✓ تحسين صورة ومكانة المؤسسة في السوق الدولي المتغير .
- ✓ تحقيق اكبر رقم أعمال ممكن بأقل التكاليف.
- ✓ الجودة العالية للبناءات حسب المعايير الدولية ، حيث أن المؤسسة حصلت على شهادة إصدار ISO 9001 2000.

- ✓ تحقيق وضع الدراسات التقنية و التكنولوجية و الاقتصادية و المالية المندرجة ضمن أهدافها .
- ✓ انجاز الدراسات المتعلقة بالمواد المستعملة .
- ✓ تحضير وانجاز المشاريع الصناعية و المخططات المندرجة ضمن إطار الخطة السنوية لنشاطها .

2.الأهداف الاجتماعية:

- ✓ ضمان مستوى مقبول من الأجر.

✓ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال .

✓ توفير التأمينات و المرافق للعمال .

المبحث الثاني: استخدامات نظام المعلومات المحاسبي في فعالية مراقبة التسيير.

المطلب الأول: التحليل بواسطة المؤشرات المالية.

-الفرع الأول: عرض الميزانية المالية المختصرة.

الانتقال من الميزانية المالية المفصلة إلى الميزانية المالية المختصرة للسنوات 2019-2020-2021.

- جانب الأصول:

جدول رقم (02): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2019-2020-2021.

النسب	سنة 2021	النسب	سنة 2020	النسب	سنة 2019	البيان
58.36	7046309532.08	62.4	7103529773.55	64.1	7150291395.28	-الأصول غير جارية
41.63	5026213976.22	37.5	4272246481.46	35.8	3988345165.11	- الأصول الجارية .
8.56	1033825730.75	7.32	833192889.53	8.82	982765197.14	- مشتريات.
24.13	2913924988.95	19.1	2177928444.94	24.1	2770391572.7	-حقوق.
4.26	32217647.2	3.30	45901789.92	4.30	168828635.04	-خزينة الأصول
100	12072523508.90	100	11375776255.02	100	11138636560.65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (الملاحق رقم 1، 2، 3)

-التعليق: نلاحظ أن الأصول غير الجارية انخفضت في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 ثم ارتفعت سنة

2021 أما بالنسبة للأصول الجارية فهي في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاث.

بالإضافة إلى النسب المئوية تبين لنا انخفاض تدريجي بالنسبة للأصول الغير جارية، و ارتفاع متزايد بالنسبة

للأصول الجارية خلال سنوات الدراسة.

2-جانب الخصوم:

جدول رقم(03): الميزانية المالية المختصرة للسنوات : 2019-2020-2021.

النسب	2021	النسب	2020	النسب	2019	البيان
56.13	6125947894.95	20.1	6102166342.54	19.2	6089755858.82	-رؤوس الأموال الخاصة
46.67	3653949591.05	53.6	3403365705.53	52.0	3256711253.77	- خصوم غير جارية
32.6	2292626022.90	25.4	1870244206.95	28.7	1792169448.06	-خصوم جارية
32.6	2292626022.90	25.2	1870244206.95	28.7	1792169448.06	-خصوم جارية عادية
0.001	21048336.33	-	-	-	-	-خزينة الخصوم
100	12072523508.9	100	11375776255.2	100	11138636560.6	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (الملاحق رقم 4، 5، 6)

التعليق: نلاحظ أن رؤوس الأموال الخاصة والخصوم الغير الجارية متزايدة في السنوات 2019-2021-2021.

أما الخصوم الجارية انخفضت في السنة الثانية و ارتفعت في السنة الأخيرة من الدراسة.
-أما بالنسبة إلى النسب المئوية وجدنا أن نسبة الأموال الخاصة في تزايد مستمر وأيضا الخصوم الجارية والغير جارية فهي متذبذبة خلال السنوات الثلاث.

2- مؤشرات التوازن المالي.

تسمح لنا دراسة التوازن المالي بتقييم الأداء المالي وهناك عدة مؤشرات والتي نتطرق إليها في دراستنا بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

2-1: رؤوس الأموال العاملة:

جدول رقم (04): رأس المال العامل لفترة 2019-2020-2021 .

البيان	العلاقة	2019	2020	2021
-رأس المال العامل الدائم	أموال دائمة - أصول غير جارية	2196175717.31	2312002274	2733587953
-رأس المال العامل الخاص	رؤوس أموال خاصة - أصول غير جارية	1060635536.46	-1001363431	-920361638
-رأس المال العامل الإجمالي	الأصول الجارية	3988345165.11	11375776255.02	12072523508.90
-رأس المال العامل الأجنبي	الخصوم غير جارية+ الخصوم الجارية	5048880701.83	9505532047	9780897485

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

الأموال الدائمة = رؤوس الأموال الخاصة + الخصوم الغير جارية.

- **التعليق:** من خلال الجدول نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب وفي ارتفاع متزايد خلال السنوات الثلاث، وهذا ما يعكس وجود لهامش أمان للمؤسسة الذي يمكنها من مواجهة حوادث دورة الاستغلال، وأنها قادرة على تمويل احتياجاتها عن طريق الأموال الدائمة.

-رأس المال العامل الخاص هو سالب في سنوات الدراسة وهذا يدل على عدم وجود الاستقلالية المالية للمؤسسة وأنها تغطي الاستخدامات الثابتة بالاعتماد على الديون طويلة الأجل.

-أما بالنسبة إلى رأس المال العامل الإجمالي موجب وفي تزايد من سنة إلى أخرى، وهذا التزايد المستمر راجع إلى ارتفاع المخزونات والحقوق وانخفاض خزينة الأصول سنة 2018 ثم ارتفاعها سنة 2019.

-كما أن رأس المال العامل الأجنبي موجب وفي تزايد مستمر خلال سنوات 2017-2018-2019 وقد يكون راجع إلى تزايد الديون طويلة الأجل والمؤسسة ترجع إلى التمويل الأجنبي أو التمويل بواسطة الديون قصيرة الأجل.

2-2: احتياجات رأس المال العامل:

جدول رقم (04-04): احتياجات رأس المال العامل لسنوات 2019-2020-2021.

2021	2020	2019	العلاقة	البيان
1395763021.13	1246604724.44	740572967.03	مخزونات + حقوق - خصوم جارية عادية	-احتياجات الرأس المال العامل

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

-التعليق: نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل موجبة ومنتزيدة خلال السنوات الثلاثة وهذا يعود إلى ارتفاع الحقوق و المخزونات.

2-3: الخزينة الصافية:

جدول رقم (05-05): الخزينة الصافية لسنوات 2019-2020-2021.

2021	2020	2019	العلاقة	البيان
11169310.9	45901789.92	165435866.14	خزينة الأصول - خزينة الخصوم	الخبزينة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على وثائق المؤسسة.

- التعليق: نلاحظ أن الخزينة الصافية موجبة حيث أنها كانت مرتفعة سنة 2019 و انخفضت سنة 2020، وهذا ما يدل على انخفاض في القيم الجاهزة.

3- النسب المالية .

1-3 : نسب التمويل:

جدول رقم (06-06): يوضح نسب التمويل لسنوات 2019-2020-2021 .

2021	2020	2019	العلاقة	البيان
1.38	1.33	1.30	الأموال الدائمة /الأصول غير جارية	نسبة التمويل الدائم
0.48	0.42	0.37	رؤوس الأموال الخاصة /الأصول غير جارية	نسبة التمويل الخاص
0.26	0.26	0.24	رؤوس الأموال الخاصة /مجموع الديون	نسبة الاستقلالية المالية
2.03	2.15	2.20	مجموع الأصول /مجموع الديون	نسبة قابلية السداد

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

- التعليق: نسبة التمويل الدائم متزايدة قدرت سنة 2019 بنسبة 1.30 وفي سنة 2020 بنسبة 1.33 وفي سنة 2021 بنسبة 1.38 وهو أكبر من واحد وهذا يعني أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الغير جارية والباقي تغطي به الأصول الجارية.

- نسبة التمويل الخاص بعيدة عن الواحد وهي متزايدة خلال السنوات الثلاث وهذا يدل على أن المؤسسة لا تستطيع الاعتماد على الأموال الخاصة فقط في تمويل الأصول الثابتة.

- نسبة الاستقلالية المالية بعيدة عن الواحد خلال السنوات محل الدراسة حيث ارتفعت سنة 2019 وقيمت ثابتة سنة 2020 و 2021 وهذا يدل على أن رؤوس الأموال الخاصة غير كافية وحدها لتسديد الديون.
 - نسبة القدرة على السداد في سنة 2019 أكبر من 2 ثم انخفضت في السنتين التاليتين.
- 2-3: نسب السيولة .**

جدول رقم (07-07): يوضح نسب السيولة للسنوات 2019-2020-2021.

2021	2020	2019	العلاقة	البيان
2.19	2.28	2.22	الأصول الجارية / الخصوم الجارية	نسبة السيولة الدائمة
1.43	1.59	1.33	حقوق + خزينة الأصول / الخصوم الجارية	نسبة السيولة المختصرة
0.01	0.02	0.09	خزينة الأصول / الخصوم الجارية	نسبة السيولة الآنية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- **التعليق:** نسبة السيولة الدائمة أكبر من الواحد ومتزايدة يعني أن المؤسسة تغطي الخصوم الجارية بواسطة الأصول الجارية.
- نسبة السيولة المختصرة فاقت وتجاوزت المجال المسموح به أي بين 0.3 و 0.5 خلال جميع سنوات الدراسة.
- نسبة السيولة الآنية هذه النسبة لم تصل قيمتها إلى المجال بين 0.2 و 0.3 حيث بلغت على التوالي 0.09 و 0.02، وهي في تناقص خلال السنوات الثلاثة مما يدل على تناقص قيمة خزينة الأصول و ارتفاع قيمة الخصوم الجارية.
- **الفرع الثاني: تحليل حسابات النتائج.**

جدول رقم (08-02): حسابات النتائج لسنوات 2019-2020-2021.

2021	2020	2019	البيان
918240528.67	766987311.74	664885272.11	-رقم الأعمال
259999242.49	442844723.13	1038084649.33	-التغيرات في المحزون
154290709.94	31594606.15	53719690.74	-الإنتاج المثبت
-	-	-	- إعنات الاستغلال
1332530481.10	1241426641.02	1756689612.18	1-إنتاج السنة المالية
426094213.70	508834801.35	1025739608.36	-المشتريات المستهلكة
90372895.96	155500849.09	65655525.08	-الخدمات الخارجية
196725608.55	32517830.13	60837995.66	-الخدمات الخارجية الأخرى
713192718.21	696853480.57	1152233129.10	2- استهلاك السنة المالية
619337762.89	544573160.45	604456483.08	3- القيمة المضافة للاستغلال
284475776.58	297739366.97	267040876.37	-أعباء المستخدمين

14126581.40	10564153.46	11401100.49	-الضرائب و الرسوم
320735404.91	236269640.02	169662964.51	4- إجمالي فائض الاستغلال
5073485.39	11835053.89	1973256.55	-المنتجات العملياتية الأخرى
13858925.25	4217955.60	4539409.31	-الأعباء العملياتية الأخرى
75107776.63	67595259.48	79269605.76	-مخصصات لإهلاك والمؤمنات
-	-	-	-استرجاع على الخسائر القيم
236842188.42	176291208.83	244178747.70	5- النتيجة العملياتية
-	350694.44	951388.88	-المنتجات المالية
209036537.80	158988760.45	110647112.45	-الأعباء المالية
-209036537.80	-158638066.01	-109695723.57	6- النتيجة المالية
27805650.62	17653142.82	137483024.13	7- نتيجة العادية قبل الضرائب
-	-	-	-الضرائب الواجب دفعها
4024098.21	5242659.10	1243763.38	-الضرائب المؤجلة
1337603966.49	1253612389.35	1759614257.61	-مجموع الأنشطة العادية
1313822414.08	1241201905.63	1626374996.86	-مجموع أعباء الأنشطة
23781552.41	12410483.72	133239260.75	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-	-	-	-عناصر غير عادية منتوجات
-	-	-	-عناصر غير عادية أعباء
-	-	-	9- النتيجة الصافية غير عادية
133239260.75	12410483.72	133239260.75	10- صافي النتيجة للسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملاحق رقم 7، 8، 9)
التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- أن إنتاج السنة المالية قيمة موجبة خلال سنوات الدراسة (2019-2020-2021) حيث نلاحظ انه كل سنة يرتفع الإنتاج وهذا يدل على أن المنتجات والمبيعات في ارتفاع.
- استهلاك السنة المالية قيمته خلال سنوات الدراسة (2019-2020-2021)، ونلاحظ أنه يرتفع من سنة إلى أخرى وهذا يدل على ارتفاع الخدمات والإستهلاكات الخارجية.
- القيمة المضافة للاستغلال قيمة موجبة خلال سنوات الدراسة (2019-2020-2021) شهدت ارتفاعا وهذا يدل على إنتاج السنة المالية.
- إجمالي فائض الإنتاج موجب خلال سنوات الدراسة، ونلاحظ أيضا انخفاضا في قيمته خلال هذه السنوات

وهذا يدل على انخفاض مصاريف المستخدمين والضرائب والرسوم.

- النتيجة العملية موجبة خلال سنوات الدراسة، ونلاحظ أنها في حالة انخفاض وهذا يدل على انخفاض الأعباء العملية.

- أن النتيجة المالية سالبة خلال سنوات الدراسة (2019-2020-2021) ففي سنة 2019 قدرت قيمتها:

109695723.57- دج، وهذا راجع إلى انخفاض النواتج المالية وفي سنتي (2020-2021) سجلت قيمتها

على التوالي 158638066.01- دج، وهذا راجع إلى انعدام النواتج المالية.

- أن النتيجة الصافية للسنة المالية موجبة على التوالي خلال سنوات الدراسة وهذا راجع إلى ارتفاع في النتيجة الصافية للأنشطة العادية.

المطلب الثاني: الموازنات التقديرية.

الفرع الأول: تعريف الموازنة التقديرية.

- تعرف الميزانية التقديرية على أنها خطة شاملة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة.¹

وانطلاقاً من التعريف يتضح أن الموازنة تتميز بثلاثة خصائص هي:

أولاً: أنها تعبير كمي: إن تحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة أهدافها إلى كميات وكذا تخصيص

الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في إشكال كمية ومالية.

ثانياً: إنها تحدد في شكل برنامج عمل: إن الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها

وإنما لابد من إن ترفق بقرارات عملية فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس إلى معرفة وتنبؤ

بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

ثالثاً: أنها تحدد لفترة معينة: إن الموازنة تحدد لفترة معينة وقد تكون سنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط

المؤسسة وأهدافها. فالموازنة إذن هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة والتي هي امتداد للمخططات

المتوسطة والطويلة الأجل كما أنها تعتبر من بين المعايير التي على أساسها تتم مقارنة النتائج المحققة

واستخلاص المفروقات ومن ثم اتخاذ التدابير الملائمة لتحسين التسيير .

الفرع الثاني: معايير تقسيم الموازنات التقديرية.

لقد روعيت في تقسيم الموازنات التقديرية المعايير التالية:²

1- من ناحية الفترة الزمنية: وفقاً لهذا المعيار اخذ التقسيم التالي:

أ - موازنات قصيرة الأجل: وهي موازنات يتم إعدادها بصفة مفصلة ومقسمة على عدة فترات قصيرة (فصل،

شهر، أسبوع، يوم) معبرة بذلك عن الأعمال التي تنوي المؤسسة القيام بها على المدى القصير.

ب- موازنة طويلة الأجل: وهي موازنة لا تستدعي الكثير من التفاصيل مثل سابقتها وتعتبر عن نشاطات تريد

المؤسسة تحقيقها على المدى الطويل نظراً لكون الموازنات قصيرة الأجل جزء من الموازنات طويلة الأجل،

ويجب أن لا يكون هناك تعارض في الأهداف بينهما.

¹-خيرت ضيف، في المحاسبة المالية - الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975، ص 06.

²- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص ص 8-9.

2- من حيث وحدة القياس المستعملة : وفقا لهذا المعيار هناك موازنات يعبر عنها على أساس عيني وموازنات يعبر عنها على أساس نقدي وهذه الأخيرة أكثر استعمالا نظرا لاعتمادها على المعلومات الواردة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية ويعتمد أيضا على الموازنات المعبر عنها على أساس نقدي والجمع بين الموازنات المختلفة وهذا التعبير النقدي لأنه القاسم المشترك بين كل الموازنات.

3- من ناحية طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية : ¹

استنادا إلى هذا المعيار تقسم الموازنات إلى مايلي :

أ- موازنات تشغيلية(استغلال) : تضم النشاطات العادية كالشراء والإنتاج .

ب- موازنة رأسمالية (استثمارية): تشمل عملية التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها.

ج- موازنة الخزينة (النقدية) : تتأثر بموازنة الاستغلال وموازنة الاستثمار وهي مرتبطة أكثر بموازنة الاستغلال.

4- من ناحية الثبات والمرونة: إن اعتماد عملية التخطيط ووضع الموازنات من أجل التنبؤ ، وفي حالة عدم التأكد تغير الأحوال الاقتصادية تجعلنا نقسم الموازنة إلى موازنة ثابتة و موازنة مرنة .

أ- الموازنة الثابتة: تبنى التقديرات على أساس افتراض حجم الإنتاج الواحد وافتراض سعر واحد.

ب-الموازنة المتغيرة (المرنة): تبنى الموازنات هنا على أساس افتراض مجموعة متعددة من الأسعار، أو على أساس مجموعة متعددة من مستوى النشاط.

5- من ناحية درجة التفصيل التي تشمل عليها الموازنة التقديرية: يتم هنا التقسيم إلى موازنة المسؤولية وموازنة البرامج :

أ- موازنة المسؤولية: لكل قسم أو ورشة في المؤسسة موازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة ، بفضل هذه الموازنة يتم مراقبة وتقسيم أداء المسؤول عن طريق المعلومات التي تحتويها هذه الموازنة.

ب- موازنة البرامج تساعد هذه الموازنة على اتخاذ القرارات وذلك بتزويد الإدارة بالمعلومات التي تخص الآثار والنتائج الاقتصادية والمالية الناجعة على اختيار مشروع معين.

الفرع الثالث: أهمية الموازنة التقديرية.

يمكن توضيح هذه الأهمية فيما يلي :

✓ أداة التخطيط: تتمثل الموازنات التقديرية في ترجمة أهداف المؤسسة إلى صورة كمية، وتبين الأسس التي

تقوم عليها هذه الأهداف المرجوة باستخدام الطرق العلمية، بحيث تساعد على تصحيح مسار التنفيذ، ومن

ثم تحقيق أهداف الخطة المرجوة وبالتالي فهي أداة تخطيط.

✓ أداة للرقابة واتخاذ القرار: إن استخدام نظام الموازنة التقديرية يؤدي إلى الرقابة السليمة على الأعمال، وذلك

بتركيز الاهتمام على الانحرافات التي تظهر عند التطبيق، وبالتالي فهي أداة رقابة وتقييم للأداء لأنها تقارن

¹ - محمد فركوس ، مرجع سبق ذكره ، صص8-9.

ما تم انجازه فعلا بما يجب أن يكون، وهذا يتطلب تحديدا دقيقا للتنظيم ولوظائف الإدارة المختلفة، وفي هذا التحديد ينبغي أن تكون خطوط السلطة والمسؤولية واضحة، بالإضافة إلى تحديد معايير علمية تستخدم في هذا المجال .

✓ **أداة للرقابة واتخاذ القرار:** إن الموازنات التقديرية هي وسيلة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة المتمثلة في أهدافها العامة ونوعية المنتجات والأسواق التي تعمل فيها وكيفية اكتساب الميزة التنافسية لمواجهة المنافسين، حيث ترجمة هذه الإستراتيجية إلى مخططات طويلة ومتوسطة المدى ثم تحويل هذه المخططات إلى برامج قصيرة المدى تتمثل في الموازنات التقديرية التي تعبر عن مختلف الوظائف والأنشطة المالية وغير المالية، وبالتالي فإن تقدير الموازنات يجب أن يأخذ بالحسبان الأبعاد الإستراتيجية لتكون في نفس الاتجاه معها.¹

الفرع الرابع: مراحل إعداد الموازنة التقديرية.

لإعداد الموازنة التقديرية نقوم بالخطوات التالية:²

- **الخطوة الأولى:** ويتم فيها التنبؤ بقيمة كل أصل (او رأسمال) من الأصول (الموجودات) التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها في الإنتاج والمبيعات .
 - **الخطوة الثانية:** ويتم فيها التنبؤ بقيمة الخصوم والديون اللذان يمثلان مصادر الأموال اللازمة لتمويل الأصول الضرورية للإنتاج والمبيعات.
 - **الخطوة الثالثة:** ويتم فيها التنبؤ بقيمة رأسمال والأرباح.
 - **الخطوة الرابعة:** وفيها يتم تقدير الفرق بين الأصول والخصوم ورأسمال.
- ويجب أن نقوم أيضا:

- **بتقدير النقدية اللازمة لمواجهة مصروفات التشغيل:** حيث يجب أن تحتفظ المؤسسة بحد أدنى معين من النقود في الصندوق لمواجهة الالتزامات اليومية..
- **بتقدير قيمة الذمم وأوراق القبض:** ويمثل هذا البند المقبوضات المستحقة للمؤسسة نتيجة البيع لأجل خلال فترة الخطة. لإعداد هذا البند، فإنه يجب أن نقوم بدراسة:
 - سياسة البيع للمؤسسة (شروط البيع والتحويل).
 - حجم المبيعات الواردة في خطة المبيعات.
- **بتقدير المخزون السلعي من البضائع:** ويمثل هذا المخزون السلعي في ما هو موجود في مخازن المؤسسة من مواد أولية وبضائع جاهزة (تامة الصنع) وبضائع غير جاهزة (نصف مصنعة).

¹ - قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012) ، أطروحة دكتوراه، قسم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، ص 95-96.

² - عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الطبعة الخامسة، بن عكنون-الجزائر-، 2007، ص 128-129.

○ **بتقدير الأصول لثابتة:** ويتم هذا التقدير بإضافة المبالغ التي تستفق على شراء الآلات والمعدات في فترة الخطة إلى مبالغ الأصول الثابتة للفترة السابقة، على أن يطرح من هذا التقدير مقدار الاهتلاك أو استهلاك الآلات والمعدات... أما الأصول الأخرى، مثل شهرة المحل أو المدفوعات المقدمة، فيتم تقديرها عادة بالرجوع إلى ميزانية المصاريف (الإعتمادات المخصصة للمصروفات).

المطلب الثالث: لوحة القيادة.

الفرع الأول: تعريف لوحة القيادة.

– لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة ، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير ، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة .¹

الفرع الثاني: أهداف لوحة القيادة.

تبعاً للمميزات التي انفردت بها لوحة القيادة، فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية:²

- **أداة رقابة ومقارنة :** وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المتحصل عليها ، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير .
- **أداة حوار وتشاور:** أن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وهو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها.

- **تسهيل عملية الاتصال والتحفيز :** فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات ، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ، ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجور ، تقديم علاواتالخ).

- **أداة لاتخاذ القرار :** تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤول ، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ، ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاق مستقبلا .

- **أداة لتشخيص المؤسسة :** تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة ، الغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها ، هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ، ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية العامة .

الفرع الثالث: خصائص لوحة القيادة.

تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية :

1 _ ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المنظمة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010 ، ص 25 .

2 _ ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد ، مرجع سبق ذكره ، صص148-149 .

- التمييز بين العمال ونتائجها ومؤشراتها التي تسمح بقياسها .
- تتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسؤول عن مؤشرات النتائج والعمليات .
- تعد وسيلة للحوار في المؤسسة و للنقاش بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحد في المؤسسة و الوسائل التي تقع تحت حكمه.
- تتميز بنظرتها المبرزة للإستراتيجية، فهي بعيدة كونها معايير مفروضة من طرف المسيرين أو الظروف الخارجية، بل هي نتاج عمل جماعي يبدأ من مرحلة إعداد الأهداف واختيار المؤشرات وعوامل النجاح الملائمة.
- **أداة للمراقبة:** تسمح لوحة القيادة بمراقبة دائمة للتحقيقات بالنسبة للأهداف المحددة في الموازنات فهي تجلب الانتباه حول النقاط الأساسية للتسيير وانحرافات المتوقعة بالنسبة للمعايير المتوقعة للتشغيل. كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف وإظهار ما هو غير عادي والذي له تأثير على نتائج المؤسسة .
- **أداة مساعدة على اتخاذ القرار:** تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط الأساسية للتسيير والانحرافات الممكنة، كما يجب أن يبادر دائما إلى العمل. إذا كان التشخيص يسمح بمعرفة نقاط الضعف ، فمن الضروري إتمام العمل بتحليل أسباب هذه الظواهر وتنفيذ الأعمال التصحيحية في وقتها ¹.
- **أداة تلخيصية :** فهي لا تشمل سوى المعلومات الضرورية لقيام كل مسؤول عملي بتشخيص سريع لتقديم العمليات الواقعة تحت تصرفه .
- **أداة الاستعمال المتداول :** طبيعة الاستخدام المتكرر للوحة القيادة يستوجب خاصية سهولة الفهم و الوضوح بمعنى تحقيقها للاتصال الجيد بين المسؤول و المعنيين وذلك بواسطة عدد محدود من المؤشرات المنتقاة بشكل جيد وكذا اختيار أشكال ملائمة ومعبرة عن تلك المؤشرات وبلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتداول حول نتائج أدائهم ².

1 _ نعيمة يحيوي ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2009/2008 ، ص 186 .

2 _ محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان ، الجزائر ، 2015 ، ص 13

خلاصة الفصل :

يعتبر هذا الفصل كمحاولة بسيطة لتجسيد ما تم التطرق إليه في هذا الفصل النظري على ارض الواقع لدراسة مدى توفير نظام المعلومات المحاسبي للمعلومة الكافية واللازمة لمستخدميها ، ومدى مساهمة مراقبة التسيير في تحسين جودة و موثوقية القرارات.

وقد تم اختيار مؤسسة باتيمينال كمؤسسة للدراسة التطبيقية، حيث تم التعرف عليها وعلى طبيعة نشاطها كما تم استعراض مختلف أقسامها وهيكلها التنظيمي، والتعرف على مكونات وكبيعة كل قسم، ومن جهة أخرى تم التعرف على الوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسة ونظام المعلومات المحاسبي الخاص بها من خلال عرض كشوفها المالية وفحصها وتحليلها وكذلك الاطلاع على مراقبة التسيير الخاص بها.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لهذا الموضوع والمتمثل في دور نظام المعلومات المحاسبي في فعالية مراقبة التسيير، ولكي تقوم المؤسسة بمتابعة نشاطاتها في الوصول إلى تحقيق أهدافها الأساسية التي نشأت من أجلها والمتمثلة في استمراريته وتحقيق الربح أصبحت تولى أهمية كبيرة لمخرجات نظام المعلومات المحاسبي والمتمثلة في لوحة القيادة، الموازنة التقديرية، المؤشرات المالية للمؤسسة وهنا تظهر مراقبة التسيير على اختلاف مستوياتها بفحص وتحليل مخرجات نظام المعلومات المحاسبي قصد اكتشاف الانحرافات والإختلالات وهذا ما يجعله أكثر مصداقية وشفافية وواقعية، يمكن اعتبارها كمرجع أساسي لاتخاذ القرارات الاستثمارية المستقبلية. تقوم مؤسسة باتيميتال بالمنطقة الصناعية بإعداد وعرض مخرجات نظام المعلومات المحاسبي (المؤشرات المالية، الموازنة التقديرية، لوحة القيادة) وفق ما تنص عليه قوانين المالية والمحاسبة، فهي تعمل على تقديم معلومات صادقة شفافة وواقعية لمستخدميها وهذا ما يعكس موثوقية وأهمية وفعالية مراقبة التسيير داخل هذه المؤسسة.

اختبار صحة الفرضيات:

بعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع الدراسة توصلنا إلى النتائج الخاصة باختبار فرضيات البحث: **الفرضية الأولى:** يقوم نظام المعلومات المحاسبي بمجموعة من العمليات المحاسبية المرتبطة والمتناسقة والمرتبطة والمبوبة والتي تمكن من تقديم صورة سابقة على الوضعية المالية للمؤسسة وذلك من خلال مجموعة من المخرجات وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: لمخرجات نظام المعلومات المحاسبي دور جوهري في تحسين فعالية مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية، فمراقبة التسيير تقوم باستعمال مخرجات نظام المعلومات المحاسبي كمدخلات لاكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب مما يسمح باتخاذ قرارات صحيحة وسليمة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: توصلنا إلى أن مراقبة التسيير في مؤسسة باتيميتال بالمنطقة الصناعية يتم من خلال فحص وتحليل ومعاينة مخرجات نظام المعلومات المحاسبي لاتخاذ قراراتها المستقبلية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة باتيميتال توصلنا إلى النتائج الآتية:

- يقوم نظام المعلومات المحاسبي بتجميع البيانات وتبويبها في المؤسسة وتتم معالجة هذه البيانات وفق طرق ومعايير تستخدم لتصل في الأخير إلى المستخدم النهائي.

- يقوم نظام المعلومات المحاسبي بالتنسيق بين مختلف الوظائف المالية للمؤسسة مما يساهم في حسن سير المؤسسة وسلامة أدائها المالي.

- إن إتباع نظام المعلومات المحاسبي ضروري في كل مؤسسة فهو يعد من أهم العوامل المساهمة في بقاء المؤسسة و استمراريته فهو يمس هيكلها المالي والذي يعتبر أهم ركيزة.

- يجب على أي مؤسسة مراعاة تجديد و تطوير نظام معلوماتها المحاسبي.
- يجب على المؤسسة على المؤسسة تطوير وعصرنة نظام المعلومات الخاص بها.
- المؤسسة لا تمتلك مصلحة للمحاسبة التحليلية وهذا ما يصعب نظام المعلومات الخاص بها واثرا عليها سلبا.
- تتمثل مراقبة التسيير في مجموعة العمليات والإجراءات التي تسمح للمؤسسة بالاستعمال الأمثل لمواردها، ومساعدة المسيرين في عملهم لبلوغ أهدافهم المسطرة بصورة صحيحة.
- تهتم مؤسسة باتيميتال بالتطوير المالي أكثر من التطورات الأخرى.
- مراقبة التسيير داخل المؤسسة تعمل على استعمال مخرجات نظام المعلومات المحاسبي كمدخلات وتحليلها وفحصها.
- تلعب مراقبة التسيير دورا هاما في اتخاذ القرارات التمويلية والمستقبلية داخل المؤسسة .

التوصيات:

- من خلال الدراسة التي تمت يمكن طرح التوصيات التالية:
- ضرورة تطوير نظام المعلومات المحاسبي و عصرنته كي يعطي صورة صادقة وواضحة وحقيقية عن الوضعية المالية للمؤسسة.
- ضرورة استحداث مصلحة المحاسبة التحليلية حتى تسهل عملية مراقبة التسيير وتصبح أكثر نجاعة.
- ضرورة استحداث علاقة بين نظام المعلومات المحاسبي ومراقبة التسيير مما يسهل عملية تقييم الوضعية المالية الفعلية للمؤسسة ويساهم في اتخاذ القرارات.

أفاق البحث:

- وفي الأخير يمكننا اعتبار هذه الدراسة بداية للدراسات الأخرى سواء في مجال نظام المعلومات المحاسبي او مراقبة التسيير لذا نقترح المواضيع التالية:
- دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة .
- مدى مساهمة الرقابة المالية في استمرارية المؤسسة ونجاحها.
- دور نظام المعلومات المحاسبي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- نجم عبد الله الحميدي ، نظم المعلومات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005.
- عبد الرزاق قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- السيد عبد المقصود ديبان و آخرون ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2005 .
- الدهراوي كمال الدين مصطفى ، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية ، الطبعة الأولى ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 1997.
- محمد يوسف الحنفاوي ، نظم المعلومات المحاسبية ، دار وائل ، عمان ، 2000 .
- ناصر نور الدين عبد اللطيف، الحاسب في المحاسبة، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي، مصر، 2014.
- فؤاد عبد المحسن الجبوري وطلال م .علي ، نظم المعلومات المحاسبية في ظل الدور الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 .
- كامل السيد غراب، نادية حجازي، نظم المعلومات المحاسبية، الطبعة الأولى، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر، 1999.
- أ . د . إبراهيم الجزراوي و د. عامر الجنابي ، أساسيات نظم المعلومات المحاسبية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009 .
- ناصر دادي عدون و آخرون ، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة بنوك) ، [ه ، ط] ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2006 .
- نعيمة يحيوي وآخرون ، أنظمة مراقبة التسيير و الموازنات التقديرية ، الطبعة الأولى ، دار الولاية ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- عبد الرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2002 .
- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير ، أساسيات ، وظائف ، تقنيات ، الجزء الأول ، الطبعة الثانية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006 .
- نوري منير ، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- محمد الصغير قرشي ، شريفة رفاع ، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2015 .
- ناصر دادي عدون ، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001.

- كمال خليفة ابوزيد ، عطية عبد الحي مرعى ، مبادئ المحاسبة الإدارية الحديثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004 .
- الفضل مؤيد نور، المحاسبة الإدارية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2002.
- محمد علي بن ياسين وآخرون ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، مكتبة المجمع العربي ، الأردن ، 2013 .
- عيسى يوسف قعادة و آخرون ، مبادئ الإدارة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2010 .
- ناصر دادي عدون وعبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المنظمة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2010.
- -خيرت ضيف، في المحاسبة المالية - الميزانيات التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1975.
- محمد فركوس ، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 1995 .
- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر، الطبعة الخامسة، بن عكنون-الجزائر-، 2007.
- الأطروحات و المذكرات :
- أ-الأطروحات :
- نعيمة يحيوي ، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، الجزائر ، 2009/2008 .
- محمد العربي بن لخضر ، دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر ، 2015 .
- قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012) ، أطروحة دكتوراه، قسم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر .
- ب-المذكرات:
- عيادي عبد القادر، دور وأهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التمويل ، مذكرة الماجستير، جامعة حسبية بن بوعلي ، الشلف ، 2007-2008.
- عشعاشي أحلام ، زناسي شيماء ، فعالية نظام المعلومات المحاسبي في تحقيق جودة القوائم المالية ، مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية المركز الجامعي بلحاج بوشعيب ، عين تموشنت ، الجزائر ، 2017 .

- عبادي عبد القادر ، دور أهمية نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرارات التحويل، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الشلف ، الجزائر 2008.
- حسني سفيان عبد القادر ، دور مراقبة التسيير في التحكم في الأداء المالي للبنك ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2014-2015 .
- بوناب بلال ، دور المحاسبة التحليلية في تحسين الرقابة على الإنتاج ، دراسة حالة شركة الاسمنت ، حامة بوزيان ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013-2014.
- دحو هشام بن ، ووليد بوزيان ، المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير ، دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي ، مغنية ، مذكرة ليسانس ، كلية العلوم التجارية ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2013-2014.
- المجلات:**
- لمين علوي ، نذير رافي ، لوحدة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، مجلة الدراسات العدد الاقتصادي ، جامعة الأغواط ، المجاد 8 ، 2017 .
- قورين الحاج قويدر ، نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 37 .
- أ . د بوقرة رابح ، اعرية محادة ، اثر المعايير المحاسبية الدولية (IAS/IFRS) في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية JEFR، العدد1، جوان 2014.

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01

EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
Exercice 2019

DATE: 12/08/2020
HEURE: 09:30
PAGE: 1/2

Bilan Actif

Arrêté à : 4eme arrêter < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		16 555 063,34	14 837 863,34	1 717 200,00	2 528 427,76
Immobilisations corporelles		8 336 040 232,65	1 296 426 921,94	7 039 613 310,71	7 087 584 756,60
Terrains		5 696 263 800,00		5 696 263 800,00	5 696 263 800,00
Bâtiments		1 703 236 791,10	767 323 940,55	935 912 850,55	964 673 274,00
Autres immobilisations corporelles		936 539 641,55	529 102 981,39	407 436 660,16	426 647 682,60
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		4 009 695,51		4 009 695,51	21 841 216,44
Immobilisations financières		1 296 842,00		1 296 842,00	1 446 007,35
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 296 842,00		1 296 842,00	1 446 007,35
Impôts différés actif		103 654 347,32		103 654 347,32	97 032 660,35
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 461 556 180,82	1 311 264 785,28	7 150 291 395,54	7 210 433 068,50
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		924 331 635,45	31 566 438,31	892 765 197,14	782 778 725,37
Créances et emplois assimilés					
Clients		994 347 452,65	112 138 117,08	882 209 335,57	1 215 718 115,95
Autres débiteurs		29 837 414,76	15 262 362,40	14 569 052,36	14 070 552,59
Impôts et assimilés		125 502 061,21		125 502 061,21	113 332 510,28
Autres créances et emplois assimilés					
Créances inter unités		1 904 476 883,79		1 904 476 883,79	1 189 825 897,65
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		168 828 635,04		168 828 635,04	231 763 146,76
TOTAL ACTIF COURANT		4 147 312 082,90	158 966 917,79	3 988 345 165,11	3 547 428 948,60
TOTAL GENERAL ACTIF		12 608 868 263,72	1 470 231 703,07	11 138 636 560,65	10 757 862 017,10



الملحق رقم 02

EPE BATIMETAL SPA
 UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
 Exercice 2020

DATE: 16/05/2021
 HEURE: 11:42
 PAGE: 1/2

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		16 555 063,34	15 601 063,34	954 000,00	1 717 200,00
Immobilisations corporelles		8 340 211 818,49	1 356 943 151,42	6 983 268 667,07	7 039 613 310,71
Terrains		5 696 263 800,00		5 696 263 800,00	5 696 263 800,00
Bâtements		1 703 236 791,10	797 280 644,90	905 947 146,20	935 912 890,55
Autres immobilisations corporelles		940 711 227,39	559 653 506,52	381 057 720,87	407 436 660,16
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		14 728 671,90		14 728 671,90	4 009 695,51
Immobilisations financières		1 296 842,00		1 296 842,00	1 296 842,00
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 296 842,00		1 296 842,00	1 296 842,00
Impôts différés actif		103 281 592,58		103 281 592,58	103 654 347,32
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 476 073 988,31	1 372 544 214,76	7 103 529 773,55	7 150 291 395,54
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		604 759 327,04	31 506 430,31	633 192 009,53	692 765 197,14
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 329 978 820,40	112 138 117,08	1 217 840 712,32	882 203 335,57
Autres débiteurs		30 038 526,83	15 282 362,40	14 776 164,43	14 569 052,36
Impôts et assimilés		116 876 435,28		116 876 435,28	125 502 061,21
Autres créances et emplois assimilés					
Créances inter unités		2 043 658 489,98		2 043 658 489,98	1 904 476 883,79
Disponibilités et assimilés		45 901 789,02		45 901 789,02	168 828 635,04
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		45 901 789,02		45 901 789,02	168 828 635,04
TOTAL ACTIF COURANT		4 431 213 399,25	158 966 917,79	4 272 246 481,46	3 988 345 165,11
TOTAL GENERAL ACTIF		12 907 287 387,56	1 531 511 132,55	11 375 776 255,02	11 138 636 560,65

الملحق رقم 03

EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
 Exercice 2021

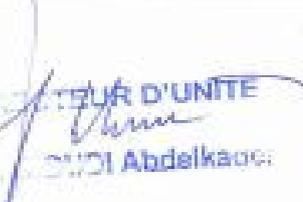
DATE: 14/03/2022
 HEURE: 09:55
 PAGE: 52

Bilan Actif

Arrêté à : 3ème Arrêter < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<u>ACTIFS NON COURANTS</u>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		16 555 063,34	16 364 263,34	190 800,00	954 000,00
Immobilisations corporelles		8 356 280 407,63	1 420 681 646,76	6 935 598 760,87	6 983 288 667,67
Terrains		5 696 263 800,00		5 696 263 800,00	5 696 263 800,00
Bâtiements		1 703 236 791,10	627 232 779,06	1 076 004 012,04	903 947 146,20
Autres immobilisations corporelles		956 780 816,53	503 449 067,70	363 310 754,83	381 657 720,87
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		2 574 080,00		2 574 080,00	14 738 671,90
Immobilisations financières		1 296 842,00		1 296 842,00	1 296 842,00
Titres mis en équivalence					
Autres participations et ordances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		1 296 842,00		1 296 842,00	1 296 842,00
Impôts différés actif		106 668 243,81		106 668 243,81	103 281 592,58
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 483 355 636,78	1 437 046 104,10	7 046 309 532,68	7 103 529 773,55
<u>ACTIF COURANT</u>					
Stocks et encours		1 065 392 169,08	31 568 438,31	1 033 823 730,75	833 192 889,53
Créances et emplois assimilés					
Clients		1 889 251 686,68	112 138 117,08	1 757 113 569,60	1 217 840 712,32
Autres débiteurs		31 042 690,19	16 262 362,40	14 780 327,79	14 776 164,43
Impôts et assimilés		121 724 802,69		121 724 802,69	116 876 435,28
Autres ordances et emplois assimilés					
Créances inter unités		2 065 251 998,19		2 065 251 998,19	2 043 608 489,98
Disponibilités et assimilés		32 517 647,20		32 517 647,20	46 901 789,92
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		32 517 647,20		32 517 647,20	46 901 789,92
TOTAL ACTIF COURANT		6 186 180 694,01	158 868 617,79	6 026 213 076,22	4 372 246 481,46
TOTAL GENERAL ACTIF		13 669 536 330,79	1 595 913 021,89	12 073 523 566,90	11 375 776 255,02





Directeur des Finances
 et Comptables
KOUADRI Sid-Ahmed

M. D'UNITE
Abdelkaou

الملحق رقم 04

EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
 Exercice 2019

DATE: 12/08/2020
 HEURE: 09:30
 PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à 4eme arrêter < Etat Provisoire >
 Identifont Fiscal : 000316076375349

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		133 239 280,70	108 130 442,09
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaisons Inter-Unités		5 956 516 598,07	5 862 132 272,49
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		6 089 755 858,82	5 970 252 714,59
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		3 098 417 290,69	3 083 934 835,22
Impôts (différés et provisionnés)		90 442 755,30	86 633 287,81
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		67 851 207,78	58 834 456,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 256 711 253,77	3 229 392 579,03
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		571 864 648,63	384 930 350,83
Impôts		270 334 508,49	311 530 011,70
Autres dettes		260 397 950,40	174 629 794,14
Dettes inter unités		688 179 571,64	687 176 565,81
Trésorerie		3 392 768,90	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 792 169 448,06	1 558 206 723,48
TOTAL GENERAL PASSIF		11 138 636 560,65	10 757 852 017,10
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			



الملحق رقم 05

EPE BATIMETAL SPA
 UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
 Exercice 2020

DATE: 16/05/2021
 HEURE: 11:42
 PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées (1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		12 410 483,72	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	1 33 239 260,75
Liasons Inter-Unités		6 089 755 858,82	5 956 516 598,07
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		6 102 166 342,54	6 089 755 858,82
<u>PASSIFS NON-COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		3 232 148 885,87	3 098 417 290,89
Impôts (différés et provisionnés)		95 312 859,66	90 442 755,30
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		75 904 360,00	67 851 207,78
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 403 365 705,53	3 256 711 253,77
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		456 232 547,12	571 864 648,63
Impôts		318 841 192,62	270 334 508,49
Autres dettes		227 380 382,20	260 397 950,40
Dettes Inter unités		867 790 085,01	686 179 571,64
Trésorerie			3 392 768,90
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 870 244 206,95	1 792 169 448,06
TOTAL GENERAL PASSIF		11 375 776 255,02	11 138 636 560,85
<small>(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés</small>			

الملحق رقم 06

EPE BATIMETAL SPA
 UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
 Exercice 2021

DATE: 14/03/2022
 HEURE: 09:55
 PAGE: 2

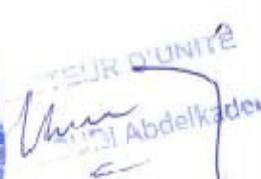
Bilan Passif

Arrêté à : 3eme Arêter < Etat Provisoire >
 Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<u>CAPITAUX PROPRES</u>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		23 781 552,41	12 410 483,72
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Liaisons Inter-Unités		6 102 166 342,54	6 089 755 858,82
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		6 125 947 894,95	6 102 166 342,54
<u>PASSIFS NON COURANTS</u>			
Emprunts et dettes financières		3 464 672 589,89	3 232 148 685,87
Impôts (différés et provisionnés)		102 724 409,10	95 312 659,66
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		86 552 592,06	75 904 360,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 653 949 591,05	3 403 365 705,53
<u>PASSIFS COURANTS</u>			
Fournisseurs et comptes rattachés		442 750 590,14	400 232 547,12
Impôts		400 201 035,90	318 841 192,62
Autres dettes		285 488 583,54	227 380 382,20
Dettes inter unités		1 143 129 470,89	867 790 065,01
Trésorerie		21 048 336,33	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		2 292 626 022,90	1 870 244 206,95
TOTAL GENERAL PASSIF		12 072 523 508,90	11 375 776 255,02

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





الملحق رقم 07

EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
Exercice 2019

DATE: 12/06/2020
HEURE: 09:30
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 4eme arrêter < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		604 805 272,11	422 906 125,15
Chiffre d'affaires Inter-Unites		1 038 084 649,33	661 615 354,78
Variation stocks produits finis et en cours		53 719 690,74	158 217 575,28
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 756 689 612,18	1 242 739 065,21
Achats consommés		1 025 739 608,36	626 758 625,24
Achats consommés Inter-Unites		65 656 525,08	93 920 582,87
Services extérieurs et autres consommations		60 007 995,00	53 095 160,36
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 152 233 129,40	774 374 378,47
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		604 456 483,08	468 364 676,74
Charges de personnel		267 040 676,37	220 122 029,42
Impôts, taxes et versements assimilés		11 401 100,49	10 451 943,90
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		326 014 506,22	227 790 703,36
Autres produits opérationnels		1 973 256,55	88 075 551,84
Autres charges opérationnelles		4 539 409,31	10 033 165,97
Dotations aux amortissements et aux provisions		79 209 005,70	111 084 232,16
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V. RESULTAT OPERATIONNEL		244 178 747,70	194 748 857,04
Produits financiers		951 388,88	378 754,64
Charges financières		110 047 112,46	89 868 173,70
VI. RESULTAT FINANCIER		-109 696 723,67	-89 889 419,12
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		134 483 024,13	105 159 437,92
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		1 243 783,38	-2 941 004,17
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 769 614 267,61	1 321 133 361,69
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 626 374 996,86	1 213 092 916,60
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		133 239 260,75	108 100 442,09
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		133 239 260,75	108 100 442,09
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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



الملحق رقم 08

EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
 Exercice 2020

DATE: 16/05/2021
 HEURE: 11:42
 PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		766 987 311,74	664 885 272,11
Chiffre d'affaires Inter-Unités		442 844 723,13	1 038 084 649,33
Variation stocks produits finis et en cours		31 594 006,15	53 719 690,74
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 241 426 041,02	1 756 689 612,18
Achats consommés		508 834 801,35	1 025 739 608,36
Achats consommés Inter-Unités		155 500 849,09	05 655 525,08
Services extérieurs et autres consommations		32 517 830,13	60 837 995,66
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		696 853 480,57	1 152 233 129,10
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		544 573 160,45	604 456 483,08
Charges de personnel		297 739 368,97	267 040 876,37
Impôts, taxes et versements assimilés		10 504 153,46	11 401 100,49
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		236 269 640,02	326 014 506,22
Autres produits opérationnels		11 835 053,90	1 973 266,55
Autres charges opérationnelles		4 217 955,60	4 539 409,31
Dotations aux amortissements et aux provisions		67 595 529,48	79 269 605,76
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V. RESULTAT OPERATIONNEL		176 291 208,83	244 178 747,70
Produits financiers		350 094,44	951 300,00
Charges financières		158 988 760,45	110 647 112,45
VI. RESULTAT FINANCIER		-158 638 066,01	-109 695 723,57
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		17 653 142,82	134 483 024,13
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		5 242 059,10	1 243 703,08
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 253 612 389,35	1 759 614 257,61
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 241 201 905,83	1 626 374 998,86
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		12 410 483,72	133 239 260,75
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		12 410 483,72	133 239 260,75
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 09

EPE BATIMETAL SPA
UNITE BATIMETAL CHARPENTE OUEST
Exercice 2021

DATE: 19/03/2022
HEURE: 09:49
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : 3eme Arrêter < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 000316076375349

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		918 240 528,67	766 987 311,74
Chiffre d'affaires Inter-Unités		269 999 242,49	442 844 723,13
Variation stocks produits finis et en cours		154 290 709,94	31 594 808,15
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 332 530 481,10	1 241 426 641,02
Achats consommés		426 094 213,70	508 834 801,35
Achats consommés Inter-Unités		90 372 895,98	155 500 849,09
Services extérieurs et autres consommations		198 725 608,55	32 517 830,13
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		713 192 718,21	696 853 480,57
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		619 337 762,89	544 573 160,45
Charges de personnel		284 475 776,58	297 739 366,97
Impôts, taxes et versements assimilés		14 126 581,40	10 564 153,48
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		320 735 404,91	236 269 640,02
Autres produits opérationnels		5 073 405,39	11 835 053,09
Autres charges opérationnelles		13 858 925,25	4 217 955,80
Dotations aux amortissements et aux provisions		75 107 776,63	67 595 529,48
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V. RESULTAT OPERATIONNEL		236 842 188,42	176 291 208,83
Produits financiers			350 694,44
Charges financières		209 036 537,80	168 988 760,46
VI. RESULTAT FINANCIER		-209 036 537,80	-168 638 066,01
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		27 805 650,62	17 653 142,82
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		4 024 098,21	5 242 659,10
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 337 603 966,49	1 263 612 399,36
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 313 822 414,08	1 241 201 906,63
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		23 781 552,41	12 410 493,72
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		23 781 552,41	12 410 493,72
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

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



**Directeur des Finances
et Comptabilité**
KOUADRI Sid-Ahmed

DIRECTEUR D'UNITE
MAHMOUDI Abdelkader

الملحق رقم 10

2-ACTIF :

En Millions de DA

ACTIF	Réalité 2019 Montant Net	Prévisions finales 2020	Prévisions de Clôture 2020	Prévisions 2021		
				Montant Brut	Amortissements & Dévaluations	Montant Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)						
Actif d'acquisition - "goodwill"						0,00
immobilisations incorporelles	2,00	2,00	2,00	17,00	15,00	2,00
immobilisations corporelles	7 039,00	7 188,00	7 206,00	8 446,00	1 437,00	7 009,00
Terrains	5 695,00	5 694,00	5 656,00	5 956,00		5 695,00
Batiments	935,00	866,00	906,00	1 203,00	966,00	737,00
Autres immobilisations corporelles	407,00	623,00	644,00	1 047,00	471,00	576,00
Immobilisations en concession						
immobilisations en cours	4,00					0,00
immobilisations financières	1,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
Titres mis en disponibilité						0,00
Autres participations et valeurs rattachées						0,00
Autres titres immobilisés						0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	1,00	1,00	1,00	1,00		1,00
Trésorerie affectée	104,00		104,00			0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT	7 150,00	7 191,00	7 318,00	8 464,00	1 437,00	7 027,00
ACTIF COURANT						
Stocks et en cours	871,00	811,00	821,00	810,00	33,00	778,00
Créances et emplois assimilés	2 927,00	2 095,00	3 030,00	2 845,00	137,00	2 708,00
Clients	382,00	1 251,00	1 187,00	1 037,00	122,00	915,00
Clients fournisseurs	1 905,00	721,00	1 706,00	1 658,00	15,00	1 643,00
Autres débiteurs	14,00	14,00	14,00	30,00		30,00
Impôts et assimilés	126,00	113,00	113,00	120,00		120,00
Autres créances et emplois assimilés			0,00			0,00
Disponibilités et assimilés	169,00	25,00	25,00	153,00	0,00	15,00
Placement et autres actifs financiers courants			0,00			0,00
Trésorerie	169,00	25,00	42,00	15,00		15,00
TOTAL ACTIF COURANT	2 969,00	2 905,00	3 848,00	3 670,00	169,00	3 501,00
TOTAL GENERAL ACTIF	10 119,00	10 096,00	11 166,00	12 134,00	1 606,00	10 528,00



الملحق رقم 11

3- PASSIF :

En Millions de DA

DENIGNATION DES COMPTES	Réel se 2019 (D)	Provisions initiales 2020 (E)	Provisions de Cto. nrc 2021 (F)	Provisions 2021 (G)	Evolution en %		
					(E-D)	(F-E)	(G-F)
CAPITAUX PROPRES							
Capital émis					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Capital non appelé					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Primes et réserves					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Excrt de réévaluation					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Excrt d'équivalence					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Résultat net	133,00	15,00	35,00	60,00	-54,89	300,00	7,43
Autre capitaux propres (Rapport à l'actif net)					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Associés tierce-unités	3 937,30	6 037,30	6 090,30	5 125,00	2,82	1,46	0,57
Part de la société consolidante(1)					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Part des minoritaires(1)					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL CAPITAUX PROPRES	6 000,00	6 052,00	6 125,00	6 185,00	1,56	2,20	1,98
PASSIF NON COURANT							
Emprunt et dettes financières	3 028,00	2 322,00	3 324,00	2 868,00	-7,42	25,51	-9,64
Impôts (différés et provisions)	91,00	85,00	85,00	90,00	-1,10	5,88	5,88
Autres dettes non courantes					#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
Provisions et excrds constatés d'avance	58,00	55,00	55,00	60,00	-1,76	9,09	9,09
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	3 177,00	2 462,00	3 314,00	3 018,00	-7,84	22,58	-8,93
PASSIF COURANT							
Tournées et comptes rattachés	577,00	882,00	902,00	553,00	-8,22	-39,33	-29,68
Dettes liées - unites	1 086,00	451,00	549,00	492,00	-28,57	8,63	-24,52
Impôts	270,00	289,00	289,00	252,00	-7,41	-13,49	-13,49
Autres dettes	1 251,00	290,00	37,00	217,00	-15,86	-25,17	-31,55
Trésorerie passif	9,00				-100,00	#DIV/0!	#DIV/0!
TOTAL PASSIFS COURANTS	1 752,00	1 612,00	1 557,00	1 112,00	-26,90	-18,73	-25,44
TOTAL GENERAL PASSIF	1 139,00	1 012,00	1 195,00	1 053,00	-5,62	3,82	-6,10

Ecart actif passif

0,61

0,00

1,00

0,00



الملحق رقم 12

I - Bilan Prévisionnel :

1- Comptes de Résultats :

N° Cpte	DESIGNATION DES COMPTES	Réalise 2019		Prévisions initiales 2020		Prévisions de Clôture 2020		Prévisions 2021		Evolution en %			
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
	Vente de marchandises	3,00								-103,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Vente de produits finis et intermédiaires	652,00	825,00			623,00	486,00			-25,46	-41,09	-21,39	#DIV/0!
	Vente de travaux									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	Vente d'études	10,00	10,00			10,00	10,00			0,30	0,00	0,03	#DIV/0!
	Autres (703, 708 et 709)			138,00	138,00	464,00	554,00			-16,63	250,63	19,40	#DIV/0!
	Chiffre d'affaires inter-entités	1 078,00	993,00			1 097,00	1 050,00			-38,34	5,74	-4,28	#DIV/0!
70	Ventes et produits annexes	1 203,00								-109,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
72	Variation stocks	54,00								#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
73	Production immobilisée									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
74	Subventions d'exploitation									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
I	PRODUCTION DE L'EXERCICE (0)	1 357,00	993,00			997,00	1 050,00			-102,4	5,74	-4,28	#DIV/0!
60	Achats consommés	1 026,00	466,00			556,00	448,00			-56,34	-3,86	-19,42	#DIV/0!
	Achats consommés inter-entités	56,00								-100,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
61/62	Services extérieurs et Autres services extérieurs	515,00	34,00			34,00	57,00			-6,56	67,65	67,65	#DIV/0!
	Services extérieurs et Autres services extérieurs inter-entités	0,00								#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
II	CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE (II)	1 541,00	500,00			590,00	505,00			-56,20	1,00	-14,1	#DIV/0!
III	VALEUR AJOUTÉE (III)	624,00	493,00			507,00	545,00			-9,77	10,55	7,54	#DIV/0!
63	Charges de personnel	257,00	281,00			281,00	289,00			8,34	2,85	2,85	#DIV/0!
64	Impôts, taxes et versements assimilés	11,00	17,00			12,00	8,00			-27,27	-52,94	-33,33	#DIV/0!
IV	EXCIDENT BRUT D'EXPLOITATION	366,00	195,00			214,00	248,00			-23,93	27,18	-15,89	#DIV/0!
75	Autres produits opérationnels	2,00	5,00			6,00	5,00			150,00	0,00	-16,67	#DIV/0!
65	Autres charges opérationnelles	5,00	3,00			3,00	5,00			0,00	66,67	66,67	#DIV/0!
68	Dotation aux amortissements, provisions et pertes de valeur	79,00	100,00			100,00	98,00			24,35	-2,00	-2,00	#DIV/0!
78	Reprise sur Pertes de valeur et provisions	0,00								#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
V	RESULTAT OPERATIONNEL	244,00	97,00			147,00	150,00			-38,52	54,64	28,21	#DIV/0!
76	Produits financiers	1,00								-100,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
66	Charges financières	111,00	82,00			82,00	90,00			-18,92	9,76	9,76	#DIV/0!
VI	RESULTAT FINANCIER	-110,00	-82,00			-82,00	-90,00			-18,18	9,76	9,76	#DIV/0!
VII	RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)	134,00	15,00			35,00	60,00			-55,12	-100,00	-71,43	#DIV/0!
695/698	Impôts exigibles sur résultats ordinaires									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
692/699	Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	1,00								-100,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 764,00	908,00			1 103,00	1 055,00			-40,06	5,71	-4,35	#DIV/0!
	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	1 627,00	983,00			1 068,00	995,00			-38,84	1,22	-6,84	#DIV/0!
VIII	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	137,00	15,00			35,00	60,00			-54,89	-300,00	-71,43	#DIV/0!
77	Eléments extraordinaires positifs									#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
67	Eléments extraordinaires négatifs	0,00								#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
IX	RESULTAT EXTRAORDINAIRE	137,00								#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
X	RESULTAT NET DE L'EXERCICE	137,00	15,00			35,00	60,00			-54,39	-300,00	-71,43	#DIV/0!

Important : Il est impératif de trouver les mêmes montants sur la synthèse et sur chaque tableau
(Veuillez vérifier la concordance des chiffres entre les tableaux)



الملحق رقم 13

DEPARTEMENTAL SpA / Unité SARMENTAL, Commerce Durable

PERIODE: ANNU-09

dec-21

N°	Description	R.L.		Mois					Cumul					Ev. MOA					évolution trimestre				
		Rd1	Rd2	1er	2nd	3rd	4th	5th	6th	7th	8th	9th	10th	11th	12th	13th	14th	15th	16th	17th	18th	19th	20th

la production																							
	Production physique	4962	6000	1106	653	606	661	-21%	6000	3662	59%	4962	-26%	3166	1412	45%	1140	-15%					
	Des ports neutilique (France)	4206	5500	1028	650	638	740	-12%	5500	3243	60%	4206	-22%	2943	1356	46%	1603	-3%					
	Quadrants équipements (France)	76	200	51	13	25%	2	500%	200	49	25%	76	-26%	145	22	15%	3	633%					
	Manivelle mécanique (France)	680	300	27	5	15%	13	-95%	300	290	77%	680	-66%	73	24	44%	337	-97%					
	Montage charpente (France)	518	2000	419	203	48%	389	-49%	2000	1245	64%	918	40%	1133	683	57%	821	-17%					
	Montage chartronnage (France)	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%					
	Couverture et bardage (M²)	7190	10000	2188	3000	170%	3443	-48%	10000	10590	110%	7490	47%	6552	7300	113%	7443	-1%					
	ELECTRICITE	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%					
	Production physique valorisée	1211	904	146	145	95%	513	-75%	504	745	83%	1211	-23%	413	315	28%	722	-55%					

1-46 REGATISSE GESTION

31/12/09 Trimestre

	Ventes de marchandises	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%					
	Ventes de produits finis et réalisations	577	486	58	85	125%	201	-65%	486	715	145%	577	25%	162	980	25%	302	25%					
	Vente de travaux	181	0	0	0	0%	181	-100%	0	0	0%	181	-100%	0	0	0%	181	-100%					
	Vente de études	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%					
	Autres (Formateur tec.) 303, 308 et 7291	9	10	-17	0	6%	-8	-100%	10	30	300%	9	233%	-17	1	-4%	2	600%					
	* Clientes DVAH dans l'année	443	554	105	12	11%	43	-71%	554	243	43%	443	-46%	301	38	29%	51	25%					
	Chiffre d'affaires	1530	1050	156	97	62%	412	-73%	1050	985	59%	1530	-18%	446	49	105%	54	-15%					
	Vente en stocks produits finis et en cours	31	0	17	130	765%	154	-16%	0	129	0%	31	315%	17	240	830%	215	-85%					
	Productions imputables	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%					
	Subventions d'exploitation	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%					
	PROPOSITIONS DE L'EXERCICE																						
	Adhés. consommés	1241	1050	173	727	117%	571	-50%	1050	1124	107%	1241	9%	453	506	137%	709	-10%					
	fort. Adhés. et marchandises vendus	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%					
	Matières premières	0	0	0	0	0%	0	0%	0	43	0%	0	0%	0	43	0%	0	0%					
	Adhés. et études et des prestations	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%					
	Adhés. consommés intra Ex	155	0	0	0	0%	155	-100%	0	0	0%	155	-100%	0	0	0%	155	-100%					
	Services extérieurs B. et services commerciaux	33	57	10	9	36%	3	-63%	57	124	235%	33	306%	27	112	415%	15	64%					
	Services extérieurs B. et services commerciaux	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%	0	0	0%	0	0%					
	CONSOUMMATIONS DE L'EXERCICE	697	505	72	128	173%	353	-64%	505	553	117%	697	-15%	210	326	155%	413	-16%					
	VALEUR AJOUTEE	544	545	99	99	100%	213	54%	545	535	98%	544	-2%	253	389	128%	300	-45%					



