



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف . المسيلة .



ميدان: العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: المالية والمحاسبة

قسم العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

الرقم:

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

إعداد الطالبين: - جيدل هاني

- قلقول عمر

تحت عنوان

تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

"دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز-المسيلة-"

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.عريوة رشيد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	أ.د. سعدي يحيى
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.الجمعي محمد صلاح

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر و عرفان

الحمد لله الذي علمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً.
الحمد لله أولاً وأخيراً على عظيم نعمه علينا وعلى توفيقه لنا في إتمام
هذا العمل.

ومن باب الاعتراف بالجميل وأخذاً بقوله صلى الله عليه وسلم "التحدث
بنعمة الله شكر، وتركها كفر، ومن لا يشكر القليل لا يشكر الكثير ومن
لا يشكر الناس لا يشكر الله "

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان للأستاذة المشرف سعيدي يحي
عرفانا بمجهوداته واعترافاً بفضله

كما لا أنسى ان اتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل طلبة علم، بيتغيوها للهو خدمة الوطن؛

حاملاً رسالة الإخلاص والوفاء لبلد الشهداء.





فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

شكر وعران

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الإنجليزية

1مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري

10.....تمهيد

11.....المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير

11.....المطلب الأول: التطور التاريخي

12.....المطلب الثاني: تعريف نظام مراقبة التسيير

15.....المطلب الثالث: خصائص وأهمية مراقبة التسيير

17.....المبحث الثاني: أهداف ووظائف مراقبة التسيير

17.....المطلب الأول: أهداف نظام مراقبة التسيير

20.....المطلب الثاني: وظائف نظام مراقبة التسيير

21.....المطلب الثالث: أساليب وأنواع مراقبة التسيير

25.....المبحث الثالث: مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

25.....المطلب الأول: علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

27.....المطلب الثاني: العلاقة بين نظام مراقبة التسيير والرقابة الداخلية

29.....المطلب الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير وإستراتيجية المؤسسة

31.....خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

33.....	تمهيد.....
34.....	المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والمنهج والادوات المستخدمة
34.....	المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة سونلغاز.....
40.....	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وتلخيص المعطيات المجمعة.....
43.....	المطلب الثاني: واقع أدوات مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
54.....	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.....
54.....	المطلب الأول: عرض النتائج والمناقشة للموازنة التقديرية
61.....	المطلب الثالث: عرض النتائج والمناقشة للوحة القيادة.....
77.....	خلاصة الفصل.....
79.....	خاتمة.....
82.....	قائمة المراجع.....



فهرس الجء اولو الأشكال



فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	الدور الوسيطى لمراقبة التسيير	01
48	الموازنة التقديرية للمشاريع الإستثمارية	02
52	لوحة القيادة لشركة سونلغاز	03
55	نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2020	04
62	زبائن الكهرباء (بالنسبة للزيادة في عدد الزبائن):	05
64	زبائن الكهرباء (بالنسبة للعدد الإجمالي الزبائن):	06
65	زبائن الغاز (بالنسبة للزيادة في عدد زبائن الغاز)	07
66	زبائن الغاز (بالنسبة للعدد الإجمالي لزبائن الغاز)	08
67	شراء وبيع ونسبة خسارة الكهرباء	09
69	شراء وبيع ونسبة ضياع الغاز	10
70	رقم الأعمال خارج الضريبة	11
71	التحصيلات	12
73	لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية	13

فهرسالأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
19	نظام معلومات مراقبة التسيير	01
30	علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة	02
50	مراحل إعداد لوحة القيادة في شركة سونلغاز	03

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة مديتطبيقه وإبراز الدور الذي يلعبه في تحسين نشاطها والمساعدة على إتخاذ القرارات الرشيدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي بالنسبة لشركة توزيع الوسط بمديريةتوزيع الكهرباء والغاز، ولقد أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- عدم اعتماد الشركة سونلغاز على المنحنيات كالرسوم والأشكال والألوان المساعدة في توضيح الانحراف.
- وتسهيل قراءته، بينما تعتمد بشكل كبير على الجداول المليئة بالبيانات في عرض لوحات القيادة

الكلمات المفتاحية: نظام مراقبة التسيير، لوحة القيادة، الموازنة التقديرية، شركة سونلغاز.

Abstract

This study aimed to identify the management control system in the economic institution by knowing the extent of its application and highlighting the role it plays in improving its activity and helping to make rational decisions. The study relied on the descriptive approach on the theoretical side, and the case study approach on the practical side for the Middle Distribution Company in the Directorate of Electricity and Gas Distribution. The study resulted in the following results:

- Sonelgaz does not rely on curves such as drawings, shapes and colors to help explain the deviation.
- and easy to read, while relying heavily on data-filled tables to display dashboards

Keywords: management control system, dashboard, estimated budget, Sonelgaz company.



مقدمة



مقدمة:

مع تطور البيئة المحيطة، خضعت المؤسسات الاقتصادية لتغييرات عميقة في الإدارة والإنتاج والتسويق وأساليب التشغيل المختلفة المتعلقة بأنشطتها وعمليات الرقابة والآليات المختلفة المتعلقة بها. لذلك، في هذه البيئة الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة باستمرار، نجد أنه لضمان استمرارية النظام الاقتصادي، على الأقل الاعتماد أولاً على الإدارة والإشراف، وهذا يدل على أهمية الإشراف والرقابة، لأنه أصبح الآن جزءاً فعالاً من أدوات الرقابية، يسمح القانون للمديرين بتحديد حالة المؤسسة بدقة من أجل تحديد الأخطاء والانحرافات الناتجة عن تنفيذ الأنشطة، وبالتالي مساعدتهم على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب. لكي يحقق المراقب الإداري هذه الأهداف، من الضروري استخدام الآليات والأدوات المصممة لذلك.

ولكي يحقق مراقب التسيير هذه المقاصد لا بد من الاستعانة بآليات وأدوات موضوعة لهذا الغرض منه هو نظم المعلومات ولوحات القيادة وتقدير الموازنات، والمحاسبة التحليلية...، لكن استخدام هذه الأدوات يختلف حسب حجم وطبيعة المؤسسة. معايير أو مؤشرات لقياس وتقييم هذا الأداء والسعي لإيجاد أفضل طريقة لتحسين الأداء العام للمنشآت الاقتصادية.

بعد التطور الكبير التي شهدته المؤسسات والتطورات الحاصلة في العالم الجديد والتي أدت كنتيجة حتمية لظهور العديد من التغييرات و الاختلافات المتعددة المتواجدة على مستوى إدارة المؤسسات العمومية، برزت الحاجة إلى تبني استراتيجيات جديدة لعل من نظام مراقبة التسيير من أجل البقاء والتطور الاستمرارية، والذي بدوره يرتكز أساساً على مجموعة من الوسائل و التقنيات الفنية والمؤشرات التي تعمل على كشف مواطن الخلل و الخطأ والعمل على تغايبها و في نفس الوقت تحيينها وتحسينها مما يؤثر بطريقة إيجابية في تحسين الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.

كل هاته المعطيات دفعتنا لطرح التساؤل التالي:

ما مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في تحسين تسيير أداء المؤسسات الاقتصادية؟

❖ الأسئلة الفرعية للدراسة:

- ما مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز -المسيلة-؟
- ماهي طبيعة العلاقة الموجودة بين التنظيم وأداء مؤسسة سونلغاز -المسيلة-؟
- هل يوجد تكوين نظري لمسيري المؤسسات الاقتصادية في كيفية تطبيق آليات نظام مراقبة التسيير؟

❖ فرضيات الدراسة:

بغرض حصر المعلومات وتجنب التداخل في الأفكار والمعطيات قمنا بتحديد الفرضية العامة والفرضيات الجزئية

الفرضية العامة:

يساهم تطبيق نظام مراقبة التسيير في تحسين تسيير المؤسسة الاقتصادية لتوزيع الكهرباء سونلغاز - المسيلة -.

الفرضيات الفرعية:

- يتم تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز -المسيلة-.
- توجد علاقة بين التنظيم وأداء مؤسسة سونلغاز -المسيلة-.
- يوجد تكوين نظري لمسيري المؤسسات الاقتصادية في كيفية تطبيق آليات نظام مراقبة التسيير.

❖ أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع مراقبة التسيير من أهم المواضيع الراهنة في الإدارة المالية والشركات، فمن خلال مجموعة من الآليات التي يوفرها نظام مراقبة التسيير والتي لها الدور الفعال في تحسين وتطوير أداء المؤسسات وتمكنها من مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة المحيطة

بها، وذلك من خلال الميزات التي توفرها في تحسين الأداء وخاصة منها الأداء المالي، من هذا المنطلق سنتطرق إلى أهمية وغرض هذا الموضوع:

- ابراز فعالية نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على الآليات والتقنيات الفنية الحديثة في مجال الإدارة لتحسين مردود المؤسسات الاقتصادية.
- العمل على نزع النمطية التقليدية في التسيير من خلال دمج التقنيات الحديثة والتكنولوجية في الإدارة العمومية للمؤسسات الاقتصادية.
- التوجه نحو تطوير أداء الفرد العامل داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال رفع مستوى الأداء الوظيفي.
- دفع عجلة البحث العلمي للأمام من خلال إفادة الباحثين بنتائج الدراسة.

❖ أهداف الدراسة

- نهدف من خلال هذه الدراسة الوقوف على مدى إدراك المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أهمية أدوات مراقبة التسيير.
- معرفة أسباب عدم تطبيق أدوات مراقبة التسيير من قبل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة الأدوات الحديثة منها.
- مدى مواكبة تلك المؤسسات لتطور الحاصل في مجال مراقبة التسيير.
- تبسيط مفهوم عملية مراقبة التسيير من أجل تسهيل عملية المراقبة وفق مفهومها الحديث، عكس المفهوم التقليدي الشائع.

❖ أسباب إختيار الموضوع :

- الرغبة في الإطلاع على الموضوع والمفاهيم المتصلة به.
- محاولة معرفة مدى تطبيق نظام المراقبة والتسيير في المؤسسات الاقتصادية.
- الأهمية البالغة لنظام مراقبة التسيير وضرورة الإطلاع على كل كبيرة وصغيرة تخصه.

- تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية.
- تحفيز المسيرين على تبني نظام مراقبة التسيير لتحسين مردود المؤسسات الاقتصادية.

❖ **حدود الدراسة:**

✓ **الحدود الزمانية:**

بعد تحديد موضوع الدراسة بدأ العمل 2020-2022

الحدود المكانية:

مؤسسة توزيع الكهرباء سونلغاز ولاية المسيلة - بلدية المسيلة- المؤسسة حي 500 مسكن
- البدر-.

6- أدوات جمع البيانات و المعلومات :

إن الخطوة الأولى التي اتبعناها في دراستنا هي وضع وسائل نقل تساعد على توزيع جوانب البحث وهي جمع المعلومات من مختلف المراجع وهذا قصد الإلمام بالجانب النظري والذي يسعى من خلاله الباحث الى كشف الحقيقة وفك الأشكال المطروح أما الجانب التطبيقي فأعتمدنا على المقابلة مع مجتمع العينة وقد وضع الباحث كذلك عدة وسائل نظرية حددها بالشكل التالي:

المصادر و المراجع: تساعد مراجعة البحوث السابقة على زيادة فهم الباحث للمشكلة التي يدرسها كما أنها تؤدي إلى وضع نتائج الدراسة في إطار تاريخي . وذلك بتتبع أهم تطور جوانب المشكلة، ومكان موضوع مشكلة الدراسة من هذا المجال. (أبو علام رجاء محمود:2011،ص99)

التجربة الاستطلاعية: وتمثلت في استعمال المقابلة مصممة بصفة شخصية بالإضافة إلى معرفة محيط العينة ومحاولة إيجاد حلول لكل العوائق التي تمكن أن تحول دون إجراء دراستنا.

❖ **منهج الدراسة:**

في هذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يقوم بالتعرف على ظاهرة الدراسة والمفاهيم المرتبطة بها ووضعها في إطارها الصحيح وتفسير جميع الظروف المحيطة بها وتحليلها والمتمثلة في آليات مراقبة التسيير وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية هذا بالنسبة للجانب النظري، أما بالنسبة للجانب الميداني فقد استخدمنا منهج دراسة الحالة، الذي يعتمد على المقاربة الكمية بالتحليل الإحصائي للمقابلة الذي يعتبر أداة لقياس مدى تطبيق آليات مراقبة التسيير في تحسين الأداء التنظيمي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وحدة المسيلة. (شمس الدين رحمة، 2022، ص23)

❖ الدراسات السابقة و المرتبطة بالموضوع:

1. خلف الله كريم 2011-2012 مذكرة ماجستير بعنوان "دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء في إطار مبادئ التنمية المستدامة" دراسة حالة "المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة" جامعة فرحات عباس سطيف.

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر الربط والتكامل بين نظام مراقبة التسيير وكيفية استعمال أدواته الحديثة في إطار مبادئ ومعايير الاستدامة والغرض من ذلك هو تحسين الأداء الشامل المنهج المتبع المنهج الوصفي المتعلق بالجزء النظري، الأسلوب التحليلي للبيانات المتعلقة بدراسة حالة المؤسسة محل الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها إن استخدام مفهوم التنمية المستدامة في عالم المؤسسات قضيض ضرورة تغيير وتحول مختلف وظائف المؤسسة لاسيما الوظيفة الرقابية، كما أن هذا المفهوم الحديث يهتم بموضوع الأداء وسبل تحسينه، ولكي يتم ذلك فرضت التنمية المستدامة لتغيير وظيفة مراقبة التسيير من مجرد القيام بتقييم الأداء المالي إلى تقييم الأداء الاجتماعي، البيئي وذلك لغرض تقديم صورة اشمل.

ومن أهم التوصيات: توظيف الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم الأداء الشامل للحصول على نتائج اشمل وأدق خاصة بما يتعلق بلوحات القيادة الخاصة بالتسيير.

2. **سليمة مباركي - يوسف مسعود**، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية بعنوان "استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" 2020/12/31 دراسة حالة "لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة".

هدف الدراسة الرئيسي إبراز أهمية أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتعرف على مدى وجود تطبيق مراقبة التسيير في هذه المؤسسات كأداة للمراقبة، المنهج المتبع المنهج الوصفي، لوصف الجزء النظري، ومنهج التحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي الاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS22. دراسة إمكانية استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل مراقبة التسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.. أهم النتائج المتوصل إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتمد على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير المتمثلة في الموازنة التقديرية، التحليل المالي التكاليف على أساس الأنشطة ونظام المعلومات، حجم وظيفة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها لا تستخدم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وهذا راجع لتكلفة العالية لهذا النوع من الأدوات، ومن أهم التوصيات على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تطبق مراقبة التسيير كوظيفة لكي تتمكن من تحديد أهدافها المختلفة، زيادة الاعتماد على تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير كلوحة القيادة والأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تزيد من فعالية ومراقبة التسيير وكفاءة الأداء وتحسينه.

3. **دراسة خالد محمد الحياصات** بعنوان معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية بحث مقدم في إدارة الأعمال الجامعة الأردنية سنة 2006 .

هدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية والبالغ عددها حوالي 21 صحيفة. وتوصلت إلى نتائج أهمها: توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات الموارد البشرية وأدائها المؤسسي، كما

توجد علاقة ايجابية بين كفاءة وفعالية استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

ومن توصيات الدراسة العمل على تحليل الوظائف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها

4. دراسة بوالشعور شريفة بعنوان دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة. دراسة حالة الجزائر سنة 2018 هدفت هذه المقالة لتحري دور حاضنات الأعمال في دعم وتنمية المؤسسات الناشئة، وقد اقترحت فكرة حاضنات الأعمال كثيرا بالنظر إلى دورها البارز في دعم وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستدامتها، من خلال تقديم مختلف الخدمات.

ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة أن حاضنات الأعمال تعمل على احتضان المشاريع بين مرحلة بدء النشاط ومرحلة النمو لمنشآت الأعمال، ودعم المقاولين الجدد ومساعدتهم على إطلاق مشروعات ناشئة وهو الأمر الذي يجعل من حاضنة الأعمال أداة مفيدة لتهيئة مناخ أكثر وذلك للحد من معدل الفشل في الأعمال التجارية الناشئة. ومن توصيات الدراسة لا بد من دعم إنشاء حاضنات الأعمال وتشجيعها كونها أفضل وسائل دعم المؤسسات الناشئة.



الفصلاالأول

المدخل النظري للدراسة



تمهيد

تعتبر الرقابة الإدارية شكلاً شاملاً لمساعدة المؤسسات على التحكم في الإدارة وعمليات صنع القرار، وقد تم تطوير معناها وتطبيقها في المفاهيم التنظيمية، حيث تعبر الرقابة عن مفاهيم العقوبة. وتظهر العقوبات بعد إتمام العملية الاقتصادية وتقتصر على مؤسسات معينة حتى تتبنى المفهوم الواسع للعملية المتعلقة بجميع مراحل العملية الاقتصادية وقبل البداية كالتخطيط واختيار الوسائل والتعريف بالمنشأة. السياسات والاستراتيجيات المناسبة للمؤسسات الأهداف وتقديم المشورة واتخاذ القرارات، ثم مراقبة طرق ووسائل تنفيذها في العملية الاقتصادية، وبعد اكتمال العملية تحديد الانحرافات وتكاليف مراقبة الجودة والوقت والمعايير ومدى ذلك يتم تحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم من الذي سيساعد في مراقبة التسيير. ولهذه الغاية، فإن الغرض من هذا الفصل هو التأكيد على المفاهيم الأساسية لمراقبة التسيير وتقديمها.

المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير

إن أهمية البالغة التي يكتسبها نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة عن طريق التحكم الجيد و السير في المسار الصحيح.

وقد صوبنا اهتمامنا في هذا المبحث على التطور التاريخي لنظام مراقبة التسيير المطب الأول التطور التاريخي، والمطلب الثاني تعريف نظام مراقبة التسيير، وفي المطلب الثالث خصائص وأهمية مراقبة التسيير.

المطلب الأول: التطور التاريخي

وتجدر الإشارة إلى أن شركة "فورد" و "جينيرال موتورز" و شركة "DUPONT" " هذه الشركات التي أدخلت طرق و أساليب جديدة على نظام مراقبة التسيير من أجل تدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية وذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها وتعددت وظائفها.

ويمكننا أن نحصر التطور التاريخي لمراقبة التسيير في ثلاث مراحل كالتالي: 2 (اهنين بن عامر، 2009، ص06)

المرحلة الأول: كمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة (المالية)، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة. وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي وشاع نظام النسب وتطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية خاصة مثل مؤسسة "DUPONT" سنة 1907 وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وضعت من طرف "SLOAM" الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها المرحلة الثالثة: المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

المرحلة الثالثة: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع انتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

ومن خلال ما سبق إن تطور عملية مراقبة التسيير جاء بشكل إلي وحتمته الظروف الاقتصادية المعاشة في كل مرحلة من المراحل مما جعل المؤسسات الاقتصادية تطور من ردة فعلها اتجاه التغيرات الاقتصادية الحاصلة في محيطها تدريجيا فمن مجرد إمداد المسؤولين بالمعلومات المحاسبية فقط وصولا إلى استعمال أساليب كمية ونوعية حديثة تساعد في عملية اتخاذ القرار قبل وبعد عملية الاستغلال.

المطلب الثاني: تعريف نظام مراقبة التسيير

قبل التطرق لمفهوم مراقبة التسيير تجدر الإشارة إلى أن نجاح عملية مراقبة التسيير مرهون بمدى تعاطي العمال مع هذا النظام ومدى ارتياحهم له وإيقانهم بأن عملية مراقبة ليس الهدف منها العقاب كما يترتب على الترجمة الحرفية للمصطلح الفرنسي (gestion de contrôle) والتي تعني "مراقبة التسيير"، بل الأصح هو ما يترتب عن الترجمة الحرفية للمصطلح الانجليزي (control management) والذي يعني القيادة والتحكم فيالتسيير، وهذا التفسير لعملية المراقبة يعطي ارتياحا لدى العمال وتعاطي أكبر مع نظام المراقبة الموضوع منقبل المسير مما يسهل عملية نقل المعلومات ومصداقيتها وتوفرها في الوقت المناسب.

ولتحديد مفهوم شامل لمراقبة التسيير يجب التطرق إلى بعض التعريفات ومن أبرزها

ما يلي:

تعريف المراقبة:

تعني كلمة المراقبة وضع ما يعني القدرة على التحكم فيه وتوجيهه للوجهة المرجوة (المرادة)، أي كل مراقبة يهدف إلى قياس النتائج لفعل ما ومقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا لمعرفة التوافق من عدمه أي التباعد أو الانحراف). (ناصر دادي عدون وآخرون، 2004، ص 11)

مفهوم التسيير: يشمل مصطلح التسيير (Gestion – Management) على عدة مرادفات: كالقيادة (Pilotage) – الإدارة (Administration) – التوجيه (Direction).

لكن عموما يستخدم مصطلحي الإدارة والتوجيه للدلالة على مهام السلطة العليا للمؤسسة فقط بينما يستخدم مصطلحي التسيير و القيادة للدلالة على المهام التي يقوم بها المسؤولون في كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة (العليا، الوسطى، التنفيذية)ويمكن تعريف

التسيير أنه على " عملية تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة باستخدام مواردها المتاحة". (عبد الراق بن حبيب، 2013، ص107)

مفهوم مراقبة التسيير: وضع المفكرون في مجال مراقبة التسيير عدة مفاهيم لمراقبة التسيير نذكر منها. (معراج هوراي، 2011، ص06)

التعريف الأول: مقدم من طرف خبراء المحاسبة ومحافظوا الحسابات " مراقبة التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، هذا النظام يسمح بمركزية وتجميع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة ".
التعريف الثاني: " مراقبة التسيير هي مجموعة من الأنظمة التقنية وهي عملية لإدارة هذه الأنظمة، التي ينفذها مسؤول تنفيذي أو مدير، من أجل التأثير على سلوكيات موظفيها لتلبية متطلبات تطور المؤسسة".

التعريف الثالث: مراقبة التسيير هي مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك لفعال و المستمر للطاقات و الموارد المتاحة، لبلوغ الهدف المنتظم من قبل هذا الكيان".

التعريف الرابع: يعرفها أنتوني Anthony: بأنه العمليات التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية (بالنسبة للأهداف) وكفاءة (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الخامس: يعرفها H Bouquin: بأنها تتكون من المسارات والأنظمة التي تسمح بضمان التناسق المستقبلي الحاضر والماضي بين الاختبارات الإستراتيجية والأعمال التجارية. (عبد السلام ابوقحف عبد الغفار حنفي، دس، ص08)

ومن خلال هذه تعاريف نستنتج أن:

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول:

- أن مراقبة التسيير هي نظام للمعلومات مفيد ومساعد على قيادة المؤسسة ويسمح لمختلف المسيرين بتجنيد طاقاتهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة والتأكد من تحقيقها وفقاً للموارد المتاحة.
- مراقبة التسيير هي مجموعة موحدة من الأنظمة والأدوات والإجراءات التي تمكن المديرين من اكتشاف الانحرافات والأخطاء المتعلقة بالأداء التنظيمي ومحاولة تصحيحها والتنبؤ بها قبل حدوثها من أجل حماية الموارد والاستفادة منها بشكل أفضل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية مراقبة التسيير

1- خصائص مراقبة التسيير

يعتبر توفر هذه ضروريا حتى يكون نظام المراقبة فعالا وتتمثل:

- 1-1- **تقديم المعلومات صحيحة:** فالمعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل عملية اتخاذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع.
- 1-2- **حسن توقيت المعلومات المتقدمة:** حيث تفقد المعلومات المتأخرة معناها وفائدتها جزئيا أو كليا فحصول المؤسسة مثلا على معلومات صحيحة تتعلق بشروط دخول مناقصة أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل أو الموعد المحدد للدخول.
- 1-3- **الاقتصاد في التكاليف:** ف شراء نظام إلكتروني شديد التطور من أجل عمليات رقابية يمكن ضبطها باستعمال أبسط وأقل التكاليف بكثير لا يعتبر اقتصاديا ما دامت الفوائد المتحصل عليها لا توازي التكاليف.
- 1-4- **سهولة الفهم:** إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا نظام الرقابة وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنها خاطئة فإنه سيسيئ تفسيرها، الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرار.
- 1-5- **التركيز:** لجذب انتباه المسير بسرعة إلى الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق تعرقل سير العمل وإنسيان الإنتاج.

1-6. تسهيل اتخاذ القرارات: وذلك بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساس لاتخاذ القرارات بدون الحاجة للتفسير والتحليل أو الاستقصاء وهذه الأمور هي التي تستهلك وقت المسير وتعد مهنته. (محمد رفيق الطيب، 2005، ص 216)

2- أهمية وأهداف مراقبة التسيير

خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هنالك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإمامهم بكل وظائفها.

وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها بفعالية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياستها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال: (قويدري الواحد عبد الله، 2007، ص17)

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية. أو ما تعرف بمراكز المسؤولية
- تحديد اختصاصات كل وحدة مسؤوليات من المستويات الإدارية
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة
- تزويد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات كذلك فقد تأكد وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.
- واكتست مراقبة التسيير أهميتها من أهدافها التي تسعى لتحقيقها والتي تقدم خدمة كبيرة جدا للمؤسسة والكيان الذي يطبق مراقبة التسيير ويمكن أن نوجز أهداف مراقبة التسيير فيما يلي: (قويدري الواحد عبد الله، 2007، ص18)

المبحث الثاني: أهداف ووظائف مراقبة التسيير

تعتبر وظيفة تسيير المؤسسة الحد الفاصل بين نجاح المشروعات أو فشلها، وبين تحقيق الأهداف لموضوعة أو العجز عن تحقيقها وهي التي تستطيع أن تحول الموارد الموجودة إلى أدوات فعالة للوصول إلى الأهداف.

تقوم هذه الوظيفة على مجموعة من المبادئ والأساليب التي تساعد المسيرين إذا أحسنوا تطبيقها على تحقيق نتائج جيدة وموثوق فيها، وفي هذا المبحث سنتطرق في المطب الأول إلى أهداف نظام مراقبة التسيير ثم المطب الثاني إلى وظائف نظام مراقبة التسيير في المطب الثالث أساليب وأنواع مراقبة التسيير.


المطب الأول: أهداف نظام مراقبة التسيير

لنظام مراقبة التسيير أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية، فهو يسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- **الربط بين الاستراتيجية والمستوى التنفيذي:** بين Anthony من خلال تعريفه السابق العلاقة الموجودة بين مراقبة التسيير والاستراتيجية حيث أشار بأن مراقبة التسيير هي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأثير على الأعضاء الآخرين للمؤسسة من أجل تطبيق الاستراتيجية. (ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، 2004، ص 10)

فنظام مراقبة التسيير يقوم بالربط بين الاستراتيجية لمتخذي القرارات ونشاطات المنفذين (موظفين، عمال) وذلك بالحرص على تبليغ الأوامر بصرامة والتأكد من تنفيذها. ولتوضيح الدور الوسيط لنظام مراقبة التسيير، نعرض الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الدور الوسيطي لمراقبة التسيير

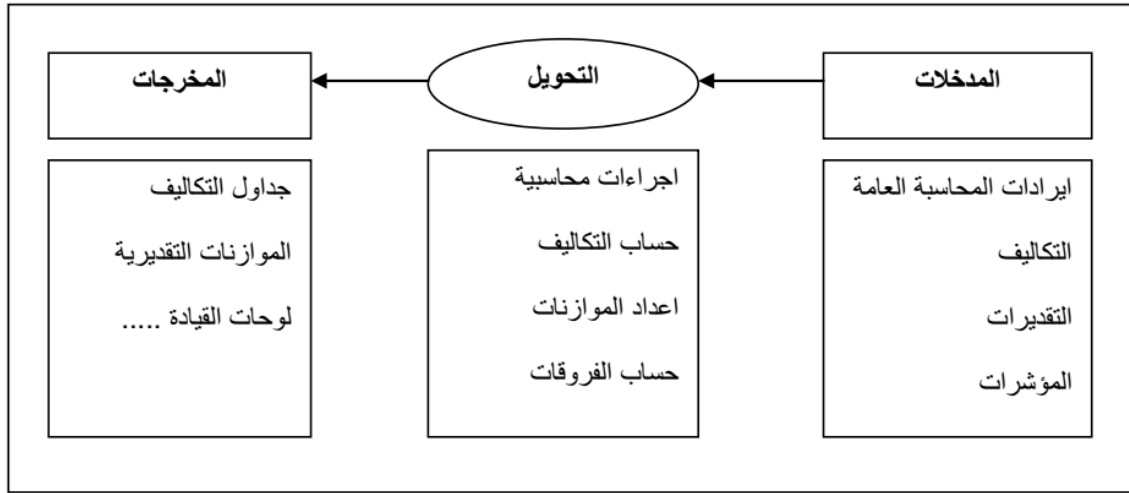
المراقبة التنفيذية	مراقبة التسيير	التخطيط الاستراتيجي
<p>يتم تنظيم وتسيير المهام المتكررة عن طريق المراقبة التنفيذية أو مراقبة المهام، التي تسمح بالتأكد من أن أهم المهام قد أنجزت بكفاءة وفعالية.</p> <p>تحدد هذه المراقبة الاجراءات الروتينية، كما تحدد غالبا الآليات التي تسمح بتعظيم المهام المتكررة</p>	 <p>مراقبة التسيير كوسيط</p>	<p>يهدف التخطيط الاستراتيجي الى تحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها.</p> <p>وتحدد فيما بعد سياسات الحصول وتحويل استعمال هذه الموارد.</p> <p>وتترجم هذه السياسات الى مخططات وموازنات تكون محل دراسة ومتابعة باستمرار</p>

مصدر: مصطفى الباهي معراج هوراي، مدخل الى مراقبة التسيير، (المجلد د.ط). ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 45.

تصميم نظام للمعلومات:

يسعى نظام مراقبة التسيير على توفير نظام معلومات فعال وجيد، لأنه هو المسؤول على تزويد المؤسسة بالمعلومات الضرورية محاسبية كانت أو غير محاسبية التي يحتاجها المديرون في اتخاذ قرارات مهمة.

الشكل رقم (01): نظام معلومات مراقبة التسيير



المصدر: صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموازية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، السنة الجامعية ، 2005-2006، ص 61.

- **المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة:**

إن وضع نظام مراقبة التسيير يفترض هيكله معينة للمؤسسة وخصوصا توزيع مراكز المسؤولية، فمركز المسؤولية هو وسيلة تسمح بهيكل المؤسسة وبتحفيز المسؤولين على التسيير طبقا لإستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بتقييم مدى تطور كل مركز، وبالتالي فان مركز المسؤولية هو وحدة تنظيمية مرخص لها باختيار الأهداف والوسائل المستعملة والمناسبة لتحقيق هذه الأهداف .

- **تحقيق اللامركزية:**

اللامركزية هي تعبير عن عملية تفويض سلطة القرار للمستويات الادارية الأدنى، ويعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية ذلك لأنه يسمح بتخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة ككل، وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.

- يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها والوسائل اللازمة لذلك.

- إنشاء آلية مراقبة من خلال متابعة الانجازات، بحيث تسمح لكل مركز باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- تمنح للمستويات السلمية العليا ضمان أكبر لتحقيق الكفاءة والفعالية في التسيير.
- إذن نظام مراقبة التسيير يسمح بتقسيم الأهداف والمسؤوليات على كل نشاط من أنشطة المؤسسة ويقوم بالتنسيق بين مختلف النشاطات بطريقة منظمة بما تضمن سهولة التحكم فيها.

ويمكن تلخيص أهداف نظام مراقبة التسيير كما يلي:

- تحسين أداء المؤسسات وخاصة الأداء المالي وضمان فعالية أنشطتها.
- توفير المعلومات المناسبة من أجل اتخاذ القرار المناسب.
- تقييم الأداء وتصحيح الانحرافات داخل المؤسسة.
- حسن استغلال الموارد المتاحة أي تحقيق الفعالية (تحقيق الأهداف مقارنة بالموارد المتاحة).
- التنسيق الجيد بين مختلف أنشطة المؤسسة ومراقبتها. (ناصر دادي عدون، عبد الله

قويدر الواحد، 2004، ص 58)

المطلب الثاني: وظائف نظام مراقبة التسيير

- 1- التخطيط : يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية وبكل أنواعه سواء التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو التكتيكي في الإدارة الوسطى، والتخطيط للعمليات على مستوى الإدارة التشغيلية.
- 2- إتخاذ القرار: يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الإدارية من خلال ترشيد سلوك متخذ القرار عن طريق المعلومات الجيدة التي يقدمها هذا النظام.

3-التنسيق والتنظيم : يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها متماسكة ولذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.

4- مراقبة الأداء: إن مراقبة التسيير هي عملية لتقييم جودة أداء التسيير بواسطة موظفين مناسبين لتصميم وتنفيذ عملية الرقابة عن طريق أنشطة مستمرة كتقارير إرضاء العملاء أو دوريا كتقارير المراجعين الداخليين والجهات الرقابية.

5- مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المؤسسات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية لتساعد المسؤولين على إتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية ، زيادة الأجور الخ مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة.

6- مراقبة الجودة: إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع تحسين جودة المنتجات والمحافظة على الجودة العالية لتلبية رغبات المستهلكين وتحسين صورة المؤسسة.

7- إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة ، وكلما استطاعت استغلاله بشكل أمثل كلما كانت القدرة على التنافس كبيرة وذلك بتحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة مسبقا. (ناصر دادي عدون ، عبد الله قويدر الواحد، 2004، ص 59)

المطلب الثالث: أساليب وأنواع مراقبة التسيير

1- أساليب مراقبة التسيير:

تتجزأ أساليب الرقابة على الوسائل التي يمكن إتباعها لإظهار الحاجة إلى القيام بعملية الرقابة عن الطرق البديلة المتاحة للقيام بها ومن ثم اختيار أفضل الطرق للقيام بالعمل المطلوب في الوقت المناسب.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أساليب للرقابة والتي نوجزها في هذه النقاط التالية:

1-1- **الرقابة عن طريق التخطيط واتخاذ القرارات:** يعتبر التخطيط من ضروريات مراقبة التسيير لما ينطوي عليه من أنشطة سواء كانت مرتبطة بتجديد الأهداف أو بوسائل وأساليب وطرق المفاضلة والاختيار بين البدائل أو مرتبطة بالتوجيهات التي تتعلق بأساليب وكيفية التنفيذ.

1-2- **الرقابة عن طريق الجدولة والتوجيه والإشراف:** تتحقق الرقابة عن طريق الجدولة والتوجيه والإشراف بأوضاع فنية ومرنة وتفضيلية لأداء مختلف المهام المطلوبة لتحقيق الأهداف المنشودة على الصورة المرغوبة وضمان توفير الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة للتنفيذ بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب حيث تتم بعد ذلك مزاولة النشاط من أجل الإشراف على تنفيذ المهام وفقا للجدول الفنية والزمنية المحددة لها وإبلاغ المسؤولين عن التنفيذ بالانحرافات. (عبد الحي المرعي، كمال خليفة بوزيد، 2001، ص 39)

1-3- **الرقابة عن طريق المتابعة باستخدام تقارير الأداء:** تعد هذه الرقابة من الأساليب الرقابية الهامة إذا ما أمكن التعرف على أساليب انحرافات الأداء الفعلي عن المعايير المحددة مسبقا كما تعتبر تقارير الأداء من الوسائل الإخبارية التي تمكن المسؤولين من التعرف على مجريات العمل في مجال التنفيذ.

يمارس هذا الأسلوب بصفة دورية حيث يطلب من الإدارات التنفيذية تحدد تقرير دوري شهري ثلاثي إلخ على ما قامت به من عمليات ويظهر في هذا التقرير المعطيات المحققة فعلا وهذا ما يساعد المراقب ويسهل مهمته في تحديد الانحرافات وتصحيحها قبل تحويلها إلى العناصر الأخرى كالتكاليف الإجمالية المحققة للمؤسسة ونتيجتها، ولتنفيذ هذه الأساليب يجب أن يكون المراقب متمكنا في مختلف العلوم والأنشطة التي لها علاقة بالمؤسسة من اقتصاد ومالية والتجاوب مع الإعلام الآلي.

2-أنواع مراقبة التسيير:

إن تعدد أنواع مراقبة التسيير يتعدد حسب جهات نظر الباحثين والدارسين في مجال التسيير وذلك على النحو التالي:

2-1- مراقبة التسيير الداخلية للمؤسسة والتي تهتم بالمحيط الداخلي فقط والتي تشمل عدة أنواع من الرقابة يمكننا أن نذكر منها: (بعيطاوي سفيان قندوزي محفوظ، 2003، ص 09-10)

-**رقابة الرئيس لمؤوسيه:** وتسمى هذه الرقابة بالرقابة العمودية حيث يراقب المدير العام مدراء الوحدات وهم يمارسون الرقابة على مدراء الإدارة إلى ان تصل الرقابة على العمال أي أنه يقوم كل رئيس إداري بعملية الرقابة في حدود الخطط التي منحها.

- **رقابة بين المديرية والأقسام:** وتسمى أيضا بالمراقبة الأفقية في الهرم الإداري ويقصد بها رقابة إدارية لمؤسسة المتشابكة أو المتداخلة وتكون هذه الرقابة بين إدارتين من نفس المستوى مثلا إدارة المالية والمحاسبة.... الخ إذ يمكن القول إنها رقابة متبادلة وعكسية

- **الرقابة المحاسبية والمالية:** وتتم هذه الرقابة من طرف إدارة أو قسم على الإدارات والأقسام الأخرى حيث تهتم هذه الرقابة المحاسبية بتحليل المعطيات الناتجة عن أداء النشاط كما أنها تهتم بدراسة وتقدير التنبؤات المستقبلية وتحليل التكاليف والنتائج وتقييمها وإعطاء اقتراحات تحسينية في مجال اتخاذ القرارات، وتعتمد على عدة أدوات في قيامها بعملية الرقابة كالمحاسبة، الإحصاء.... الخ.

مراقبة التسيير الخارجية للمؤسسة: وتمارس هذه الرقابة من طرف أجهزة متخصصة من خلال المؤسسة ومن هذه الأجهزة نذكر مجلس المحاسبة، ديوان المراقبة العامة، إدارة الضرائب.... الخ وفي ما يلي سيتم التطرق لبعض الرقابات كما يلي: (بعيطاوي سفيان

قندوزي محفوظ، 2003، ص 11)

• **الرقابة المالية:** حيث يركز هذا النوع من الرقابة على النواحي المالية وضمان استخدامها في المجالات التي خصصت لها، وتبعا للخطط والسياسات الموضوعية وتوجد

هذه الرقابة في المؤسسات العمومية التابعة للدولة وذلك عن طريق أجهزة مخصصة مثل وزارة الاقتصاد، مجلس المحاسبة الخ.

● **الرقابة القضائية:** يقصد بها رقابة المحاكم الإدارية والعادية على أعمال الإدارة العامة عن طريق حق هذه المحاكم في إلغاء القرارات الإدارية المخالفة للقانون ويعتمد على هذه الرقابة في حالة وقوع منازعات بين الأفراد العاملين في المؤسسة والمستويات الإدارية.

● **المراقبة من طرف محافظ الحسابات** وتسمى بالمراجعة الخارجية التي تقام من طرف مختصين في الميدان عادة يقوم بها خبراء المحاسبة والهدف منها الكشف عن الانحرافات الإدارية.

● **الرقابة الضريبية:** وتقوم بهاده الرقابة مصلحة خاصة في إدارة الضرائب تسمى مصلحة المراجعة ويعتمد على هذا النوع من الرقابة في حالة الشك في التصريحات التي تقوم بها المؤسسة أو المكلف بالضريبة.

المبحث الثالث: مكانة نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

إن التسيير يتضمن كل وظائف المؤسسة ولا يقتصر على وظيفة أو بعض الوظائف وعليه فمراقبة التسيير هي بدورها تتضمن كل وظائف المؤسسة بمختلف أنواعها. وحتى نرى مراقبة التسيير في المؤسسة بصفة مجزئة نحاول إعطاء نظرة على العلاقة الموجودة بين وظائف المؤسسة ومراقبة التسيير، مراقبة الداخلية، إستراتيجية المؤسسة.

المطلب الأول: علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

إن وظائف المؤسسة متعددة ومتنوعة وسنقوم بالتركيز على بعض الوظائف وهي وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق ووظيفة المستخدمين.

1- دور نظام مراقبة التسيير في وظيفة الإنتاج

إن وظيفة الإنتاج تتكون من مجموعة من النشاطات التي تؤدي إلى خلق منفعة أو الزيادة منها لإشباع حاجة من حاجات المجتمع. (علي حسين علي، 2013، ص17)

ولهذه الوظيفة خصوصية معينة تختلف باختلاف القطاع الذي تتواجد فيه العملية الإنتاجية، فني قطاع الصناعة تعرف وظيفة الإنتاج بأنها مجموعة من النشاطات التي تحول أشياء مادية من شكل أو تركيب أو خلط معين إلى آخر وذلك من أجل إشباع حاجات المجتمع ويتم عادة باستخدام اليد العاملة والمواد الأولية الخام مع توفر التمويل اللازم لذلك، ضمن وظيفة الإنتاج في المؤسسة تتم عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتنفيذ العملية الإنتاجية بهدف تحقيق عدد من المهام أساسيات حول نظام مراقبة التسيير والأداء المالي وأهمها ما يلي:

- 1- الإشراف على تنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة.
- 2- مطابقة المواصفات النوعية والكمية للمنتج مع ما هو محدد بالخطة.
- 3- متابعة تحقيق مفردات الخطة ضمن السقف الزمني المحدد لها.
- 4- العمل على خفض التكاليف الإنتاجية من خلال الاستغلال الأمثل.

2- علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية

يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع ميزانية المبيعات وهذا بمشاركة مراقب التسيير، يوضح في هذه الميزانية الكميات المتوقع بيعها بأسعار محددة شهريا و سنويا، وتعتبر الميزانية الجانب الإداري من ميزانية التخطيط أو التنبؤ فمن خلالها تتم عمليات الرقابة للتأكد من مدى التطبيق.

3- علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين

هي وظيفة لتسيير الموارد البشرية ووظيفة أساسية في المؤسسة ذلك لأنها تهتم بالأشخاص حيث تعرف وظيفة تسيير الموارد البشرية بأنها تلك الوظيفة التي تهتم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عن طريق هيكل تنظيمي يراعي الاستغلال الأمثل للطاقة البشرية الموجودة داخل المؤسسة، كما تقوم بتسيير نظام ترقية ومر: ودية الأفراد والقدرة على الإنتاج داخل المؤسسة. (عبد الغفور يونس، 1962، ص52)

ومن خلال التعريف نستنتج بأن وظيفة المستخدمين تهتم بالموارد البشرية في المؤسسة وهذا من تأهيل وتحفيز ... وحتى يقوم الأفراد بمهامهم على شكل جيد داخل المؤسسة ونظرا لفقدان الثقة بين المؤسسة والأفراد وجب على هذه الأخيرة أن تخصص جزء من الرقابة على الأفراد، حيث يكمن الهدف من مراقبة تسيير المستخدمين في تطبيق السياسة المخططة فيما يخص التوظيف والمساهمة في تفعيل نظام تسيير الأفراد.

إن لمراقبة التسيير مهمة أساسية تقع على عاتقه في توفير العامل الرئيسي والضروري لعمليات المؤسسة وهو الأفراد، وحتى يحقق مراقب التسيير هذه المهمة وجب عليه أن يقوم بعدة مهام أثناء مزولة نظام مراقبة التسيير على وظيفة المستخدمين ويمكننا أن نلخص بعض هذه المهام فيما يلي:

أ-تقدير الحاجة للقوى العاملة والإطارات الفنية والإدارية بما يتناسب مع حجم المهام والوظائف التي ينبغي القيام بها، أي أن تقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية.

ب-تقدير الأجور والرواتب اللازمة للقوى العاملة في المؤسسة.

ج-البحث في الانحرافات المحققة في العملية الاقتصادية للمؤسسة وتوضيح مساهمة الأفراد في هذه الانحرافات.

إذن يمكن القول أن علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين تكمن في التقدير (التنبؤ) لحاجيات المؤسسة من الأفراد للقيام بوظائفها المختلفة ثم توجيههم إلى أعمالهم كل حسب قدرته وحسب كفاءته الرجل المناسب في المكان المناسب"، وحتى يتحقق المراقب من أن الأفراد قد قاموا بمهامهم بفعالية وجب عليه أن يقارن النتائج المحصلة مع ما خططه مسبقاً، واستخراج الانحرافات وخاصة القرارات والتوصل إلى تحقيق هدف المؤسسة.

المطلب الثاني: العلاقة بين نظام مراقبة التسيير والرقابة الداخلية

هناك الكثير من يخلط بين مراقبة التسيير والمراقبة الداخلية نظراً للتداخل بين هذين النوعين من الرقابة في عدة مواطن، ولهذا سنحاول إبراز الفرق بينهما من خلال تبيان مفهوم الرقابة الداخلية وما هي أوجه التشابه والاختلاف بين هذين النوعين من المراقبة.

1- تعريف الرقابة الداخلية

عزلها المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين بأنها "الخطة التنظيمية وكل الطرق والمقاييس المعتمدة داخل المؤسسة من أجل حماية الأصول، ضمان دقة وصدق البيانات المحاسبية لتشجيع فعالية الاستغلال والإبقاء على المحافظة على السير وفقاً للسياسات المرسومة)".

2- أوجه التشابه بين مراقبة التسيير والرقابة الداخلية

يشارك كل من مراقبة التسيير والمراقبة الداخلية في النقاط التالية:

أ- إعلام وإرشاد الإداري والمسؤولين بالإجراءات الواجب اتخاذها للحفاظ على المؤسسة وأهدافها؛ ب ليس لمراقب التسيير والفاحص المحاسبي والمالي أية مسؤولية مباشرة ولا أية سلطة على النشاطات التي يراقبها.

ج- هما نوعان متكاملان وضروريان من المرتابة، إذا أصبحت مراقبة الأداء تركز أساسا على صدق مختلف المعلومات، والمرتابة والتأكد من هذا الصدق يعتبران من مهام المدقق بالإضافة إلى مراقبة التسيير التي تهتم خاصة بالموازات ومقارنتها بالنتائج، فهي إذا تقوم بمقارنة الفحص المحاسبي والمالي مع النتائج المحققة وذلك لتقييم الأداء ؛

د - إن حرص الرقابة الداخلية على سلامة البيانات الواردة في مختلف الوثائق والدفاتر يضمن سلامة المخرجات المحاسبية وبالتالي دقة النتائج المتحصل عليها، هذه النتائج التي تهتم مراقبة التسيير بمراقبتها بعد تحديد الانحرافات بدقة وتقييم جيد للأداء. (عبد الفتاح

محمد الصحن وسمين كامل، 2001، ص12)

3- أوجه الاختلاف بين مراقبة التسيير والرقابة الداخلية

تختلف مراقبة التسيير عن الرقابة الداخلية في بعض الأوجه، يمكن حصرها فيما يلي:

أ- تهتم المراقبة الداخلية بالجانب المحاسبي المالي وبصحة أنظمة المحاسبة، بينما مراقبة التسيير تهتم بمختلف وظائف ونشاطات المؤسسة بدون استثناء.

ب-تهدف مراقبة التسيير إلى التأكد من ملائمة الأهداف بالوسائل المتاحة واكتشاف الانحرافات وبالتالي التشجيع أكثر من أجل التطوير وتحسين الأداء.

بينما هدف الرقابة الداخلية هو العقاب من خلال تتبع الأخطاء المالية والمحاسبية التي قد تتركب في الوثائق والمستندات.

ج-المراقبة الداخلية عادة ما تأتي بعد تحقيق العمليات والسهر على احترام الجوانب والشروط القانونية والتقنية للمحاسبة، أما مراقبة التسيير في مختلف أطوار العمليات أي: قبل، أثناء، وبعد العمليات وهدفها تقييم أداء المسيرين.

د-المراقبة الداخلية لا تتطلب تحقيق نتائج إيجابية من المراقبة بقدر ما تفرض ضرورة استعمال الوسائل والطرق اللازمة لأداء العمل، في حين أن مراقبة التسيير تتطلب تحقيق نتائج إيجابية في حدود الوسائل والظروف المتاحة للتسيير، باعتبار أن هدفه هو تحقيق أحسن النتائج.

هـ - تهتم الرتبة الداخلية بمراقبة حركة الوثائق وصحتها وسلامتها، بالإضافة إلى صحة البيانات والمعلومات والحسابات الواردة في مختلف السجلات، أما مراقبة التسيير فتهتم بمراقبة النتائج وذلك من خلال مخرجات هذه الدفاتر المتمثلة في التقارير، القوائم المالية ومقارنة المعلومات الواردة فيها (النتائج) مع ما كان مخطط الوصول إليه.

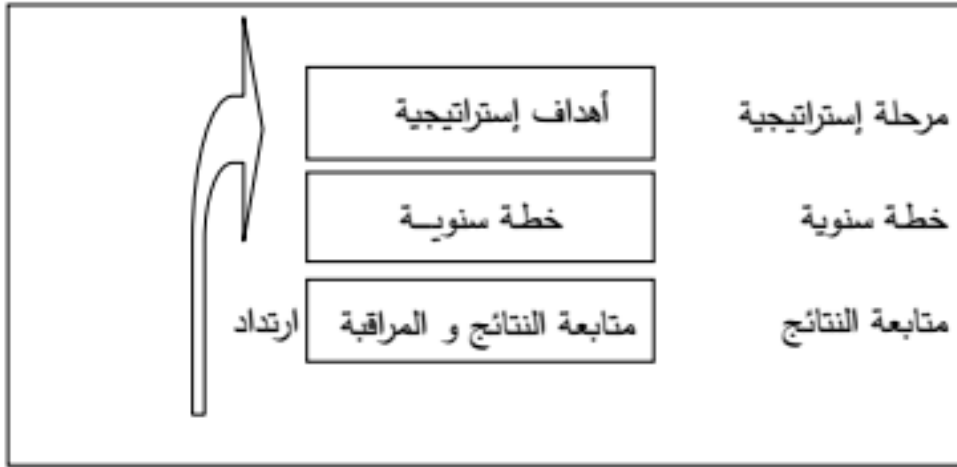
المطلب الثالث: العلاقة بين مراقبة التسيير وإستراتيجية المؤسسة

تعرف الإستراتيجية بأنها وصف لطرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارة والإمكانات الحالية لهذه المنظمة. (فلاح حسين عداي الحسيني، 2006، ص 20)

يقوم مراقب التسيير باختيار الإستراتيجية وتقييمها من خلال اختيار إحدى الإستراتيجيات المتاحة وتدعيمها بناء على المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير من خلال تحليل البيئة الداخلية وتبيان نقاط القوة والضعف، كما تقوم مراقبة التسيير بدور فعال أثناء تنفيذ هذه الإستراتيجية وهو تقديم تقارير مستمرة عن أداء هذه الإستراتيجية المطبقة ومدى فاعليتها داخل المؤسسة وتناسقها.

مع الوظائف، وكمرحلة أخير تلعب مراقبة التسيير دور المقيم من خلال تقييم نتائج الإستراتيجية المتبعة وتقديم تقرير عن أداء هذه الإستراتيجية.

الشكل رقم (02): علاقة مراقبة التسيير بإستراتيجية المؤسسة



المصدر: ناصر دادي عدون الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، دار المحمدية، الجزائر،

2001، ص08.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل للجانب النظري لعملية مراقبة التسيير وأدوات مراقبة التسيير، بحيث تم إيضاح المفهوم التقليدي والحديث لعملية مراقبة التسيير والتطرق لبعض أدوات مراقبة التسيير مبرزين الاضافة التي تقدمها كل للمؤسسة الاقتصادية، كما تم التطرق لبعض علاقات مراقبة التسيير بوظائف الأخرى.



الفصل الثاني الاطار التطبيقي



تمهيد:

في هذا الفصل نقوم بإسقاط الدراسة النظرية في المجال واختيار شركة سونلغاز وتحديد نظام التحكم الخاص بها وتحديد التأثير على فعالية القرار والوصول إلى هذا مناقش طريقة البحث والأدوات المستخدمة لذلك في المبحث الأول وفي المبحث الثاني، يمكننا تشخيص نظام التحكم الإداري لشركة سونلغاز باستخدام أدوات المقابلة من ناحية، يمكنك مراجعة نتائج دراسة الوثائق الرسمية للمؤسسة ومعرفة تأثيرها. نظام التحكم في إدارة عملية صنع القرار في شركة سونلغاز.

المبحث الأول: عرض ميدان الدراسة والمنهج والادوات المستخدمة

تعتبر دراسة الميدانية أهم مرحلة حيث تسمح لنا بأخذ معرفة حسنة فيما يخص المجال المدروس وفكرة مسبقة عن مختلف الوظائف والعلاقات الموجودة بين هياكل المديرية، كما تظهر مختلف التبادلات التي تحصل بين تلك الهياكل التابعة للمصلحة فمن خلال هذا المبحث سنتطرق الى عموميات حول مؤسسة سونلغاز والمنهج والادوات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: عموميات حول المؤسسة سونلغاز

1- لمحة تاريخية لشركة سونلغاز:

1947 - إنشاء كهرباء و غاز الجزائر:

كانت في بدايتها شركة فرنسية تحمل اسم EGA

• 1969 إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء:

وطبقا للمرسوم رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969، أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز م محل كهرباء وغاز الجزائر (EGA) التي حلت حسب نفس المرسوم، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة البلد.

• 1983 -إعادة هيكله سونلغاز:

1- كهريف : أشغال الكهرباء الريفية.

2- كهركيب : تركيب البنى التحتية و الإنشاءات الكهربائية.

3- كنا غاز : إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.

• 1991 - ظهر نظام أساسي جديد لسونلغاز ينص على:

سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعية التجاري (قرار تنفيذي رقم 475-91 ليوم 14 ديسمبر 1991.

• 1995 - أصبحت سونلغاز : EPIC

القرار التنفيذي رقم 280-95 ليوم 17 سبتمبر 1995 يؤكد على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري.

• 2002 - أصبحت شركة ذات أسهم:

وفي قرار 02-195 تم إلغاء المرسوم التنفيذي رقم 9-280 و حسب نفس المرسوم تم تحويل المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي و التجاري سونلغاز دون إنشاء شخصية معنوية جديدة إلى شركة ذات أسهم .

المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة: هي مجموعة وسائل و معدات و أشخاص ذو كفاءة و خبرة مهنية هم مسيرين لرؤوس أموال الدولة تأسس في 02/01/1979 و تعد المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة أحد الإدارات التابعة لمؤسسة سونلغاز وبالضبط لمديرية التوزيع.

المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة تحوي حوالي 110000 مشترك ذو ضغط منخفض ومنذ سنة 1979 يشرف على المهام التالية:

- توزيع الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى الولاية.
- تقديم الخدمات للزمان من الناحية النوعية والأمن.
- ربط الزبائن الجدد وتأمين إمدادهم بالطاقة في ظروف أمنية مناسبة.
- تأمين تسيير نقل واستغلال و تطوير الشبكات على مستوى الولاية.
- استخراج الغاز من أماكن تواجده.

2- أهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز ش . ذ . أ المسيلة:

- تهدف سونلغاز شركة ذات أسهم إلى ما يلي:
- إنتاج الكهرباء و بيعها سواء في الجزائر أو في خارج الجزائر و نقلها وتوزيعها و تسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية .
- توزيع الغاز عن طريق القنوات في الجزائر و تسويقه.
- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة سونلغاز ش . ذ . أ.
- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو خارج الجزائر مع شركات جزائرية أو أجنبية.
- إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

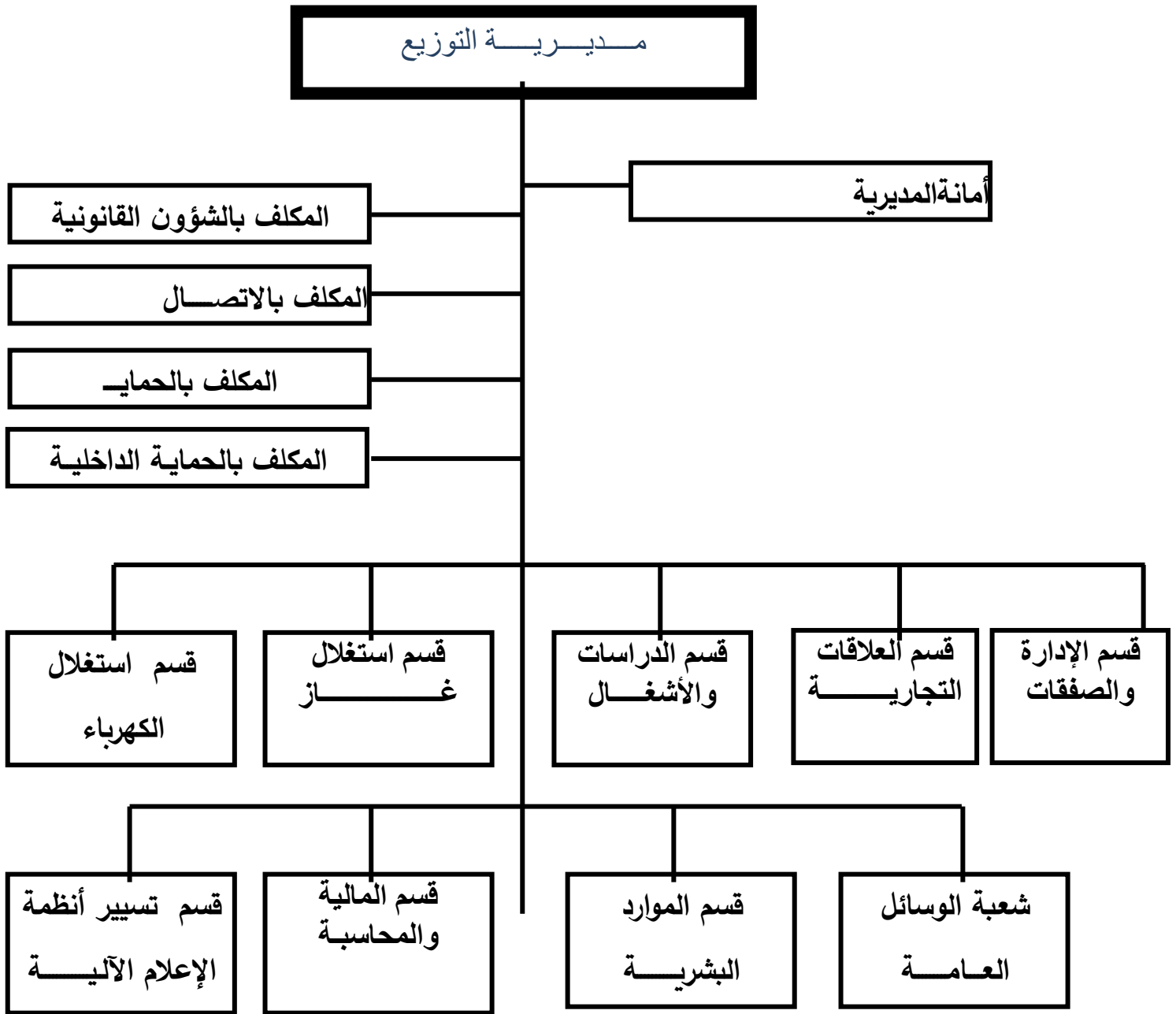
3- تفصيل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة:

- إن المديرية الجهوية للتوزيع بالمسيلة تحتوي على عدة أقسام ووكلات توزيع
- قسم الموارد البشرية.
- قسم العلاقات التجارية.
- قسم الدراسات و الأشغال (كهرباء - غاز).
- قسم الاستغلال كهرباء.
- قسم الاستغلال غاز.
- قسم المالية و المحاسبة.
- شعبة الوسائل العامة.

- الأمانة العامة.
- المكلف بالشؤون القانونية.
- المكلف بالاتصال.
- المكلف بالحماية.
- المكلف بالحماية الداخلية.
- قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلية.
- بالإضافة إلى الوكالات.
- 4- مصالح المؤسسة :
- قسم الموارد البشرية:
 - توظيف العمال وفقا للمواصفات المطلوبة في العمل.
 - تكوين العمال، كما يقوم بإعادة تأهيلهم وتدريبهم.
 - تسيير ميزانية المؤسسة وتغطية كل النفقات المادية والتكفل بأجورالعمال.
 - الترقية في السلم الوظيفي.
 - تسيير ملفات طلب العمل وملفات العمال الشخصية.
- قسم العلاقات التجارية:
 - تسيير الزبائن الإداريين الذين سددوا عن طريق الخزينة.
 - تسيير المستهلكين للطاقة.
 - الرد على شكاوي المواطنين و على تساؤلاتهم.
 - تتبع قضايا ربط الزبائن الجدد بالشبكة.
 - دراسة طلبات الزبائن و عقد اتفاقية الإمداد بالطاقة مع المواطنين.
- قسم الدراسات و الأشغال:
 - إنجاز دراسات إيصال الزبائن الجدد بالشبكة.

- إنجاز مخططات الدراسة.
- الإشراف على إنجاز الشبكات الجديدة.
- تقييم المشاريع.
- إبرام عقد مع المقاول و تجديده كل سنتين.
- الاتصال بالمصالح التقنية للحصول على الموافقة لإنجاز المشروع.
- **قسم الاستغلال كهرباء - غاز:**
 - تطوير و تحسين أداء الشبكة و تلافي العيوب.
 - رصد عدادات زبائن الضغط و التوتر المتوسطين.
 - إعداد برامج صيانة الشبكة و العمل على تنفيذها.
- **قسم المالية و المحاسبة:**
 - تسيير الاستثمارات.
 - إجراء العمليات الخاصة بالضرائب.
 - إنجاز الميزانية التقديرية.
 - تسديد حقوق الموردين.
 - إقفال العمليات المحاسبية.
 - تحليل حسابات التسيير.
 - تقيد كل العمليات المحاسبية.
 - المقاربة بين الحسابات.
 - إنجاز جدول حسابات النتائج.

5- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة:



المصدر: من اعداد الطلبة وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة وتلخيص المعطيات المجمع

سنستعرض في هذا الفرع للمتغير التابع والمستقل للدراسة، كما سنتطرق لاهم المعطيات المجمع من شركة سونلغاز بالمسيلة.

1- متغيرات الدراسة:

بافتراض ثبات العوامل الأخرى التي لم تدخل ضمن نطاق البحث فإن متغيرات الدراسة تكون على النحو التالي:

1-1- المتغير المستقل: وهو نظام مراقبة التسيير من خلال مجموعة الإجراءات، الأدوات الممثلة في الموازنات، لوحات القيادة ذات الطابع المعلوماتي أو اليدوي وأنظمة المعلومات التي يتم من خلالها تسمح بالمتابعة الجيدة لسير العمليات التي تساعد المسير من خلال الاطلاع عليها والحكم على وضعية المؤسسة من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المسطرة واستخراج الانحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

1-2- المتغير التابع: إن المؤسسات الاقتصادية يعتبر متغير تابع بعد القيام بالموازنة التقديرية ولوحة القيادة يقوم المسؤول بتسيير المؤسسة الاقتصادية الصحيح ودقيق لها.

2- تلخيص المعطيات المجمع:

تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير، ورئيس مصلحة العلاقات التجارية بمديرية التوزيع المسيلة، حيث قمنا من خلالها بجمع المعطيات التي تخص مكونات نظام مراقبة التسيير المعتمد في المؤسسة، كما قمنا أيضا بجمع المعطيات التي تخص المعالجة المحاسبية من خلال مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة وبعض مرؤوسيه، فيما يتعلق بتأهيل المراقبين والمحاسبين على استخدام النظام وطبيعة المستندات المعتمدة لتبرير التسجيل المحاسبي والتعرف على الإجراءات المتبعة.

3- المنهج المتبع

تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليل، بحيث تم تشخيص نظام مراقبة التسيير المستخدم في مجمع سونلغاز معتمدين في جمع المعطيات على إجراء مقابلات شخصية مع مستخدمي هذا النظام من محاسبين وتقنيين من جهة، ودراسة وتحليل وثائق المؤسسة المستخدمة في أنشطة الشركة عينة الدراسة لمعرفة كيفية تطبيق نظام مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز (المسيلة).

4- الأدوات المستخدمة في الدراسة:

يشمل هذا الفرع استعراض الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات، تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات كالبيانات ولهذا إرتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع إلي أسلوب المقابلة الشخصية والوثائق والموازنة التقديرية ولوحات القيادة المتحصل عليها من المؤسسة.

4-1- المقابلة الشخصية:

اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء المصالح داخل المؤسسة، كذا للحصول على المعلومة المباشرة من أجل شرح المعطيات للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة أيضا تمكننا من الحصول على بعض الوثائق المرتبطة بموضوع الدراسة والوصول إلى نتائج حسنة. وكانت المقابلة مع رؤساء مصلحتي العلاقات التجارية والموازنة ومراقبة التسيير وكانت أهم الأسئلة ما يلي:

الموازنة التقديرية:

- كيف يتم استخدام الموازنات وماهي آجال اعدادها؟
- ماهي إجراءات اعداد الموازنة التقديرية لمشاريع الكهرباء والغاز؟
- ماهي مراحل اعداد تقديرات الموازنة؟
- ما تأثير مراقبة الموازنات وإجراءات على تفسير الانحرافات؟

لوحة القيادة:

- كيف يتم مراقبة التسيير في استخدام لوحة القيادة؟
- من يعد لوحة القيادة؟
- من يقوم بتجميعها للمديرية العامة؟
- كيف يتم استعمال معلوماتها في تنشيط اجتماعات المديرية؟
- كيف يتم تبين للمسؤولين الانحرافات وتوضيح أسبابها؟

4-2- تشخيص نظام مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

يتجسد نظام الرقابة الإدارية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز في المسيلة من خلال وحدة الموازنة والرقابة الإدارية التابعة لوزارة المحاسبة والمالية. تتمثل المهمة الأساسية لرقابة التسيير في مساعدة المسؤولين الفعليين للإدارة العامة على التحكم في تنفيذ وتحقيق أهدافهم من خلال عملية التشغيل القائمة على صياغة الميزانيات وخطط العمل، وذلك لتحقيق أهداف كمية محددة. توفر وحدات التحكم في الهيكل التنظيمي مباشرة بعد مديري الوحدات سلطة كافية لمراقبي الإدارة للتدخل بطريقة أكثر نشاطاً والمساعدة في اتخاذ القرار وتقديم المشورة على هذا المستوى. وتتمثل مهام مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير بقسم المالية والمحاسبة في:

- إعداد ومتابعة الميزانية التقديرية السنوية لمجلس الإدارة بناءً على مهمة المنظمة وأهدافها المحددة في الإجراءات الداخلية على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة (التنبؤ باحتياجات الاستثمار في الدولة للسنوات الخمس القادمة للولاية) الميزانية مرتبطة بالإعداد، وإعداد الميزانية.
- جمع المعلومات المتعلقة بالتحقق وإعدادها، من النسب المئوية التي تم إنفاقها ونسب بدء المشروع في لوحة القيادة الشهرية لمجلس الإدارة، بناءً على التقارير القياسية والجدول الزمنية المرسله ومناقشتها على مستوى المديرية التوزيع والمديرية العامة.

- جمع المعلومات وإعداد لوحات القيادة المستندة إلى العمل لمتابعة المشروع.
- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية المتعلقة بنتائج المؤسسة خلال الفترة.
- وفقا للموعد النهائي المحدد للمؤسسة، تقوم بتنفيذ مجموعة من الإجراءات المتعلقة بإغلاق المشاريع الاستثمارية السنوية.
- إرسال التقارير الخاصة بالمؤسسة إلى المديرية العامة شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط بالبيدة.
- جمع لوحة من كل مصلحة ومتابعتها وإرسال تقرير إلى المديرية العامة.

المطلب الثاني: واقع أدوات مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

في عملية جمع ومتابعة معلومات مكتب توزيع الكهرباء والغاز في المسيلة، يعتمد على أدوات المراقبة الإدارية التي تشمل مجموعة من المؤشرات التي تقيس الأداء المنتظم للوكالة. فنجدها بناء على الميزانيات التقديرية ولوحات التقديرية وأنظمة المعلومات.

1- الموازنة التقديرية:

تحتوي على معلومات تفصيلية حول اعتمادات المشاريع والمخصصات المستهدف تحقيقها وإنفاقها خلال السنة المحاسبية حيث تتميز موازنة التوزيع بمرونة كبيرة في تعديل ومراجعة المستهدف والمخصصات السنوية بين مختلف البرامج والاعتمادات دون تجاوز المبلغ الإجمالي للمستهدف السنوي للمخصصات المصادق عليها من طرف الشركة توزيع الكهرباء SDC كما تخضع الموازنة إلى عملية مراجعة سداسي من أجل الاستفادة من رفع في قيمة المخصصات بما يتناسب والالتزامات المؤسسة وذلك في ظل توفر شروط أهمها أن تكون النفقات المؤسسة مساوية لقيمة المستهدف السنوي، كما يتم إثبات أسباب ظهور الالتزامات الجديدة، وبالتالي تستفيد المؤسسة من قرارات التعديل من أجل استغلال الأفضل للمخصص المالي.

1-1-1- مراحل إعداد موازنات لمشاريع الكهرباء و الغاز:

تتكون عملية وضع الموازنات لمشاريع الكهرباء والغاز في سونلغاز من عدة مراحل

هي:

1-1-1-1- تجميع المعلومات الكمية للبرنامج الاستثماري:

يتم تنفيذ عملية التحصيل على مستوى وحدة التحكم في الموازنة ومراقبة التسيير في قسم المالية والمحاسبة. يعتمد إعداد الموازنة الاستثمارية السنوية على سلسلة الإجراءات المنفذة وتقدر السنوات المتبقية بـ 31/12 على أساس النسبة التي تحققت خلال نفس الفترة البالغة 12 شهراً. كما أنها تعتمد بشكل كبير على المعلومات المحاسبية لتحديد الأهداف وبالتالي تحدد ما يلي:

- الخطة الاستثمارية للمشاريع قيد الإنشاء.

- الخطة الاستثمارية للمشاريع الجديدة التي ستبدأ المؤسسة في تنفيذها.

1-1-1-2- المصادقة على الموازنة التقديرية على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز

الوسط:

بعدما يتم إرسال نتائج تحقيقات الموازنات التقديرية الي للمديرية العامة) شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط) من أجل مراقبة ومراجعة التحقيقات المتعلقة بالموازنة على مستوى شركة توزيع الوسط بناء على ذلك يتم برمجة اجتماع للتحكيم ومناقشة وتأكيد قدرة المؤسسة على تحقيق البرنامج المطلوب كما تتأثر قرارات المديرية العامة عند المصادقة بنتائج المحققة خلال السنوات الماضية فيما يتعلق بقدرة المؤسسة في استغلال المخصصات السنوية الاستثمارية.

1-1-1-3- فتح الاعتماد المحاسبي للمخصصات المالية الاستثمارية :

يتم اعتماد المخصصات المالية بناء على إعداد الوثائق المتعلقة بطلب الموافقة على كل برنامج على حدا (Autorisation de programme (x240) وتحوي هذه الوثيقة بعد أن تم رصد الوثائق من قبل قسم إدارة مراقبة الموازنة بقسم المالية والمحاسبة، تم توقيعها من قبل مدير المديرية العامة للتداول، وتم إرسالها إلى المديرية العامة للشركة المركزية لتوزيع غاز الطاقة التابعة للإدارة العامة للمحاسبة والمالية للموافقة عليها من قبل الأمين العام. وبالتالي، يتم فتح اعتماد البرنامج من خلال النظام المحاسبي للمديرية العامة، حيث يمكن للمؤسسة إجراء تسجيل محاسبي للنفقات.

1-2-2- تنفيذ ومتابعة الموازنة التقديرية:

يتم تنفيذ البرنامج الاستثماري للوكالة وفقاً لسلسلة من المراحل، مع مراعاة الطبيعة الخاصة والتسلسل الزمني للعمليات. تشارك الإدارات التالية في تنفيذ برنامج الاستثمار المؤسسي للأقسام التالية حسب الترتب:

1-2-1- قسم تقنيات الكهرباء أو قسم تقنيات الغاز: من أجل التحديد التفصيلي والتقني للاحتياج المطلوب بالاعتماد على مجموعة من الاعتبارات التقنية المطلوبة (تجديد الشبكة، تطوير الشبكات بالقدر الذي تستوعب زيادة الطلب على الطاقة).

1-2-2- قسم دراسات أشغال الكهرباء والغاز: يتمثل دور هذا القسم في متابعة ومراقبة المشاريع من خلال ثلاثة مراحل أساسية، قبل بداية المشروع، أثناء القيام بالمشروع وبعد تنفيذ المشاريع (المراقبة النهائية وإتمام إجراءات تسلم المشاريع).

- **قبل بداية المشروع:** الدراسة الميدانية من أجل تحديد الكمي والتقديري لقيمة المشاريع المبرمجة ضمن ما هو مطلوب من طرف قسم تقنيات الكهرباء أو قسم تقنيات الغاز.
- **أثناء القيام بالمشروع:** المتابعة والمراقبة الميدانية للمشروع أثناء الإنجاز من أجل متابعة احترام المقاول للتنفيذ المواصفات المطلوبة ووفق الأجل المحددة في دفتر

الشروط كما يتم إعداد تقرير دوري لنسبة التقدم في المشاريع المطلوبة، كما قد يتعرض المشروع لتوقفات مبررة أم إيقاف لعدم الالتزام بالشروط.

• **بعد تنفيذ المشاريع:** القيام بمجموعة الإجراءات المتعلقة بالمراقبة والفحص النهائي للمشروع وبذلك يتم استلام المشروع أو توقيف المشاريع.

1-2-3- قسم الصفقات: يتمثل دوره في أربعة مراحل للمتابعة قبل التنفيذ، عندما يحين آجال تسلم المشروع بعد استلام المشروع تم إتمام إجراءات طلب غلق اعتمادات المشاريع وتكون كالتالي:

• **قبل التنفيذ:** باعتبار أن المؤسسة تنجز المشاريع بناء على المقاوله بالباطن يقوم قسم الصفقات بإعداد ومتابعة مع لجان الصفقات مجموعة الإجراءات المتعلقة بإعداد دفاتر الشروط المشاريع، إعداد العروض المتعلقة بالمناقصات إلى أن يتم تمكين المقاول المستفيد من إمضاء والوثائق الميدانية للمشروع.

• **أثناء الانتهاء المرحلي للأعمال أو النهائي للمشروع:** يتم تسلم ومراقبة الفواتير ومراجعة المرفقات الخاصة بالمشاريع وفق ما هو مدون في بنود دفتر الشروط، تم يتم إرسالها من أجل التسجيل المحاسبي.

• **المتابعة القانونية:** تتم المتابعة القانونية للمشروع المتأخرة عن آجال تسلمها.

- عندما يتم إنهاء مجموعة المشاريع المشتركة ضمن اعتماد معين يتم إعداد وإرسال طلب غلق الاعتماد إلى مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير بقسم المالية والمحاسبة.

1-2-4- قسم الصفقات قسم تخطيط مشاريع الكهرباء والغاز: يتم الإعداد والتخطيط المرحلي للمشاريع وذلك عبر مرحلتين:

• مرحلة إعداد المخططات الشبكية المتعلقة بتتبع مراحل المشاريع وفق التقسيم الزمني والمرحلي للمشاريع المنجزة.

• إعداد وتخطيط المشاريع المستقلة والمسطرة ضمن احتياجات المؤسسة.

- إعداد تقارير دورية حول نسبة التقدم مقارنة بمراحل التخطيط.
- **1-2-5- قسم الصفقات قسم المالية والمحاسبة:** يتمثل دور المحاسبة والمالية من خلال ثلاثة مصالح هي:
 - **مصلحة الاستغلال:** الفحص، المراقبة والتسجيل المحاسبي للفواتير المستلمة من قسم الصفقات.
 - **مصلحة المالية:** تسديد مستحقات المقاولين في ما يخص نفقات المتعلقة بالمخصصات المالية الاستثمارية والتي تم تسجيلها محاسبيا في النظام المعلوماتي HISSAB.
 - **مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:** المتابعة الدورية للمخصصات المالي الاستثماري بالاعتماد على نظام المعلومات HISSAB الذي يحتوي على مساحة معلوماتية لمتابعة آنية لتطور نفقات المشاريع وبالتالي التحديد الدوري للنفقات المحققة مقارنة بالمستهدف ويتم تحديد نسبة الإنفاق (Taux dépense)، كما يتم مقارنة هذه النسبة مع نسبة المشاريع التي شرع في إنجازها من خلال مقارنة المستهدف السنوي ونسبة الالتزام (Taux) d'engagement وبناء على ذلك يتم تحديد الانحرافات الموجودة بين نسبة الإنفاق ونسبة الالتزام وإعداد التقارير اللازمة لتصحيح الانحرافات.
- **2-3- غلق الاعتمادات المحاسبية للمخصصات المالية الاستثمارية:** المؤسسة فإن المدة المعيارية للإعتماد المالي هي سنتين وبالتالي كل برنامج يتجاوز هذه المدة يصبح معني بغلق الإعتماد ويتم ذلك من خلال إعداد الإجراء المتعلق بوثيقة طلب غلق البرنامج (Clôture de l'autorisation de (x209 programme) وتحتوي على المعلومات المتعلقة بمجموعة النفقات التي تم إنفاقها من خلال البرنامج الاستثماري و المبلغ المتبقي من البرنامج وتفصيل الإنفاق الخاص بالبرنامج يتم مراقبتها من خلال مصلحة الموازنة ومراقبة

التسيير تم المصادقة عليها من طرف المدير مديرية التوزيع وإرسالها لمراقبتها والقيام بغلق الاعتماد من طرف المديرية العامة.

1-4- شكل الموازنة التقديرية في المؤسسة:

الموازنة التقديرية بالمؤسسة محل الدراسة بقسم الموازنة ومراقبة التسيير تحمل الجدول التالي:

الجدول رقم (02) : الموازنة التقديرية للمشاريع الإستثمارية

طبيعة المشروع	المقدر للمخصصات	الإلتزام السنوي المستهدف للإنجاز	النفقات المحققة	إنحراف النفقات	الإنجاز بالنسبة للإلتزام	نسبة النفقات المحققة	نسبة الإنحراف في الإنجاز
المشروع x							

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال تقارير المؤسسة

2- لوحات القيادة في مديرية التوزيع لشركة توزيع الوسط:

تعتمد شركة سونلغاز-المسيلة- على جميع لوحات القيادة من طرف قسم مراقبة التسيير، بعد أن يقوم كل قسم بإعداد لوحته الخاصة، وهذا الا القيام بدورها الفعلي وذلك عن طريق تحفيز المسؤولين خلال العرض المباشر للنتائج المحققة والأهداف قيد التنفيذ. وتشمل على جميع المؤشرات التي تقيس نشاطات مديرية التوزيع حسب كل قسم ومصالحة (لوحة قيادة وظيفية)، ويتم إعدادها شهريا وتحتوي على معلومات شهرية وتراكمية لنشاط المؤسسة خلال السنة، وهي مصممة وفق شكل موحد لكل مديريات التوزيع لشركة توزيع الوسط.

2-1- الغرض من إعداد لوحة القيادة في شركة سونلغاز - المسيلة-

الغرض الرئيسي من دمج لوحة القيادة في عملية إدارة شركة سونلغاز هو الحفاظ على كفاءة وفعالية الكيانات الإدارية التابعة لها من أجل تحسين الأداء العام، وهو شرط أساسي لضمان التوسع والمتانة للشركة، وهذا لأن لوحة القيادة تعتبر للمؤسسة ما يلي:

1-1-2- لوحة القيادة أداة التوجيه ومساعدة قاعدة القرار: تركز المعلومات في لوحة القيادة على النقاط الرئيسية للإدارة، تحقيقاً لهذه الغاية، تصبح إدارة مركز المسؤولية، من قبل المدير، مهمة أقل تعقيداً لأنه يمتلك مؤشرات لمتابعة نظامه مما يتيح له إمكانية التحكم في مساره وإتخاذ أي قرار يسمح له باستعادة غطاء في حالة الانحرافات

2-1-2- لوحة العدادات، أداة التحكم والمقارنة: لوحة القيادة هي أيضاً أداة للتحكم في المسؤوليات المفوضة، أداة إعداد تقارير تتيح للقادة في كل مستوى تقدير النتائج التي حققها مرؤوسوهم، وإبلاغ رؤسائهم بالنتائج التي حققوها.

2-1-3- لوحة القيادة أداة التشخيص والاستجابة: تكون لوحة القيادة أداة تشخيص وإستجابة من خلال:

- يشجع تحديد الفجوات المديرين على إجراء المزيد من التحليلات المتعمقة للعثور على الأسباب التي تسبب مثل هذه الاختلافات، لذلك سيتعين عليهم تحديد الإجراءات التصحيحية والتدابير الواجب اتخاذها لاستعادة توازن النظام.
- تسهل لوحة المعلومات الحوارات بين جميع الأطراف المعنية:
- **بين مدير مركز المسؤولية ورؤسائه:** في لجان الإدارة يقوم كل مدير بالإبلاغ عن النتائج المحققة والتعليق عليها ويشرح أسباب الاختلافات. كما يحدد التدابير التصحيحية التي اعتمدها ويعرض النتائج التي استنتجها.
- **في الفريق:** تعزز لوحة النتائج التماسك وتركز الانتباه على عوامل الإدارة الرئيسية في وقت معين، مما يتطلب تنسيق إجراءات أعضاء الفريق والربط كل عضو للوصول إلى الهدف المحدد.

2-1-4- لوحة القيادة أداة للتحفيز وأداة قياس الأداء: أن تكون فعالاً يعني أن تكون فعالاً على حد سواء، لذا فإن تحقيق نتيجة أقرب ما يمكن إلى الهدف المحدد بأقل تكلفة. تتيح لوحة القيادة تقييم أداء المديرين من حيث تحقيق الهدف من خلال الجمع بين التوقعات والإنجازات. ويعد البحث عن تحسين الأداء عاملاً محفزاً للمسؤولين عن تعبئة الطاقة وتماسك الفريق.

2-1-5- المراقبة والتحكم: تحقيق الهياكل المختلفة في فترة ما ومقارنتها مع السنة N-، 1 ومقارنة النتائج التي حصلت عليها الكيانات بالنتائج المرغوبة من قبل الإدارة من أجل تخفيض قيمة أدائها، تدخل مرحلة التحكم هذه حيز التنفيذ في حالة وجود تباينات والأسباب الكامنة وراءها، يجب أن تؤدي المسؤولين عن اتخاذ إجراءات تصحيحية.

- يحسب معدل التطور حسب المنفذ إلى سنة N-1 وتحليل النتائج.

- معدلات الإنجاز المحسوبة في السنة، والهدف السنوي وتحليل النتائج.

الشكل (03): مراحل إعداد لوحة القيادة في شركة سونلغاز:

- الخطوة 1: تحليل البيئة الإقتصادية والاستراتيجية للشركة ثم تحديد نطاق ومدى المشروع.

التعريف

- الخطوة 3: تحديد الأهداف التخطيطية لكل مصلحة.

- الخطوة 4: تحديد لوحة قيادة لكل مصلحة.

- الخطوة 5: إختيار المؤشرات على أساس الأهداف المختارة.

- الخطوة 6: تجميع المعلومات الضرورية لإعداد المؤشرات.

- الخطوة 7: إعداد لوحة القيادة لكل مصلحة وتجميعها في مصلحة الموازنة

النصور

الخطوة 8: بعث لوحات القيادة إلى المديرية العامة للمصادقة؛

الخطوة 9: تثبيت برمجيات لوحات القيادة وتوزيعها في المؤسسة؛

التنفيذ

الخطوة 10: المراقبة والمتابعة الدائمة للنظام.

المراقبة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج المقابلة

2-2- مؤشرات لوحة القيادة بشركة سونلغاز:

تنعكس مؤشرات سونلغاز في مؤشرات الإدارة والمؤشرات المادية ، والتي نلخصها

على النحو التالي:

2-2-1- مؤشرات التسيير: رقم الأعمال، القيمة المضافة، ناتج الإستغلال الخام، نفقات

الاستثمار، المخزونات، مؤشرات مستحقات الزبائن، مؤشرات حوادث العمل، الموظفين،

نشاط الأمن الداخلي.

2-2-1- المؤشرات المادية: تتمثل في شبكة النقل، مجموع المراكز الكهربائية، مجموع

المناقصات، الطاقة المحولة، نوعية الخدمة.

تتم قراءة المؤشرات والنتائج التي تم الحصول عليها على مستوى كل مسؤول مصلحة

حتى تصل المعلومات إلى مديري الوكالة (صانع القرار)، حيث تتم مناقشة التناقضات، على

سبيل المثال أسباب تطوير التأثيرات الإيجابية والحفاظ عليها، و (التدهور) الآثار السلبية

وتصحيحها. الإجراء المطلوب هنا هو القرار. ضمان الحفاظ على تنفيذ الاستراتيجية

التنظيمية للمؤسسة.

2-3- أشكال لوحة القيادة في شركة سونلغاز -المسيلة-

إن لوحة القيادة مشكلة من مجموعة مؤشرات توضح السير الحسن لأداء الأنشطة

كما تظهر الخلل الذي، وتتشكل لوحة القيادة بشركة سونلغاز من عدة جداول تختلف عن

بعضهما البعض من حيث المضمون والهدف ، وتكون مجملة على أهم العناصر وهي

كالتالي:

الجدول رقم (03): لوحة القيادة لشركة سونلغاز

المؤشر	المحقق في الشهر a (N-1)	التراكمي (N-1)	المحقق في الشهر a (N)	التراكمي (N)	الهدف	نسبة التطور %	الإنحراف %
X							

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال تقارير المؤسسة

2-4-4- الأقسام المستخدمة للوحة القيادة في شركة سونلغاز المسيلة:

2-4-4-1- قسم العلاقات التجارية: يلعب هذا القسم دورا هاما في الشركة حيث تعتمد عليه الشركة بنسبة 60% ويتعامل مع جميع الزبائن حيث يقوم بتوفير الخدمات مع ضمان السير الحسن لمختلف الأنشطة وتتمثل المؤشرات المستخدمة في هذا القسم في ما يلي:

- استقبال الزبائن لتلبية طلباتهم.
- متابعة إنجاز الأعمال من الطلب إلى الربط.
- إعداد ومتابعة تنفيذ الموازنة التجارية.
- المتابعة الدورية لديون الزبائن.
- تقدم نصائح للزبائن حول طرق ترشيد استهلاك الطاقة والغاز كاختيار التجهيزات المناسبة.

2-4-4-2- قسم الدراسات وأشغال الكهرباء والغاز: يتم إعداد المعلومات التي توضح وضعية

التقدم الميداني والكمي لمجموعة المشاريع الكهرباء والغاز المنجزة أو التي في طور الإنجاز مقارنة بالمستهدف السنوي والإنجاز المحقق لنفس الفترة في لسنة الماضية.

2-4-4-3- قسم الصفقات: إعداد مجموعة المعلومات التي تبين الوضعية المالية للالتزام

السنوي (نسبة الالتزام) خلال السنة الانطلاق في الأشغال وذلك مقارنة مع المستهدف للمخصص (Taux d'engagement en Dinars) السنوي، وضعية النفقات التي تم

إنفاقها مقارنة بالمتوقع من خلال الموازنة التقديرية بناء على الفواتير التي تم إرسالها إلى قسم المالية والمحاسبة من أجل المراقبة والتسجيل المحاسبي.

2-4-4- قسم المالية و المحاسبة: موع النفقات التي تم تسديدها والمتعلقة بفواتير المقبولة فعلا والمستحقة من خلال المخصص السنوي للموازنة والوضعية الفعلية للمشاريع المستهدف غلقها خلال السنة.

بالإضافة لأدوات مراقبة التسيير في شركة سونلغاز يستعمل مراقب التسيير النظام المعلوماتي المتمثل في مجموعة الأنظمة المتكاملة فيما بينها من أجل الاستفادة منها في التنظيم، التخطيط، التوجيه وينتج عنها مجموعة من المخرجات تساعد نظام مراقبة التسيير في تحليل أسباب النتائج عند إعداد التقارير الدورية لنشاطات المؤسسة، وتتمثل هذه الأنظمة في:

- نظام المحاسبة والمحاسبة التحليلية لسونلغاز المسمى بـ "HISSAB" والمعتمد منذ سنة 2011.

- نظام تسيير الصفقات COMPTABILITE DES ENGAGEMENT "" والذي دخل حيز التنفيذ في بداية 2015.

- نظام تسيير الزبائن "SGC" " المعتمد منذ سنة 2006.

- نظام تسيير منشآت الكهرباء "GDOE" المستعمل منذ سنة 1998.

- نظام تسيير منشآت الغاز "GDOG" المستعمل منذ سنة 2006.

وخصصنا دراستنا هذه على أداتين الموازنة التقديرية في قسم الموازنة ومراقبة

التسيير، ولوحة القيادة في قسم العلاقات التجارية بشركة سونلغاز -المسيلة.-

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة:

في هذا الموضوع، نقدم جميع النتائج المشتقة، والتي نقوم بعد ذلك بتحليلها وتفسيرها. في المطلب الأول، نقدم نتائج دراسة تقديرات الميزانية لقسم الميزانية ومراقبة التسيير الإدارية. يوضح المتطلب الثاني البحث من لوحة القيادة قسم العلاقات التجارية.

المطلب الأول: عرض النتائج والمناقشة للموازنة التقديرية

سنقوم في هذا المطلب بدراسة الموازنة التقديرية وتحليلها في قسم الموازنة والرقابة الإدارية بشركة سونلغاز، ثم نقوم بتحليل النتائج وإظهار أهم القرارات المتخذة لحل انحرافات الموازنة التقديرية على مستوى الشركة.

1- دراسة الموازنة التقديرية المتعلقة بقسم الموازنة ومراقبة التسيير:

النتائج المحققة في انحرافات النفقات لنشاطات الاستثمارية حسب الطبيعة في المؤسسة خلال السنوات من أجل تحديد أثر كل نشاط على النتيجة المحققة. 2020 و 2021 و 2022 تمثل الجداول الآتية النتائج المحققة حسب طبيعة نشاط المشاريع للسنوات بقسم الموازنة ومراقبة التسيير، حيث تبين أثر انحراف كل نشاط على نتيجة الانحراف النهائية.

الجدول رقم (04): نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2020

الوحدة: المبالغ بالآلاف الدينار

نسبة إحراف الإنتاج %	نسبة النفقات المحققة %	إحراف الإنتاج بالنسبة للالتزام (2)-(3)	إحـراف النفقات (3) - (1)	النفقات المحققة (3)	الإلتزام السنوي المستهدف للإنتاج (2)	المقدر السنوي للمخصصات (1)	طبيعة المشروع
15	58	68414	269948	388052	456466	658000	تجديد وتطوير شبكة الكهرباء
-141	56	-119945	158096	204925	85000	363041	ربط الزبائن بالكهرباء RCN
57	15	29737	127137	22863	52600	150000	تجديد وتطوير شبكة الغاز
3	25	2599	235649	77401	80000	313050	ربط الزبائن بالغاز RCN
67	23	11345	18951	5549	16894	24500	مقتنيات وتجهيزات أخرى
23	40	-126110	1347430	889161	763051	2236591	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج المؤسسة من خلال النظام المحاسبي المالي

طريقة الحساب بالنسبة لتجديد وتطوير شبكة الكهرباء وكذلك بنفس الطريقة لباقي المشاريع:

- بالنسبة لتجديد وتطوير شبكة الكهرباء:

إنحراف النفقة (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = المقدر للمخصصات - النفقة المحققة

إنحراف النفقة (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = 388052-658000

إنحراف النفقة=269948

نسبة النفقات المحققة= النفقات المحققة / المستهدف للمخصصات

نسبة النفقات المحققة (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء)= النفقات المحققة / المستهدف

للمخصصات

نسبة النفقات (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = 658000/388052

نسبة النفقات (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = 58%

إنحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام = 456466 - 388052

إنحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام = -68414

نسبة إنحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = إنحراف الإنجاز

بالنسبة للالتزام/الإلتزام السنوي للإنجاز

نسبة إنحراف الانجاز بالنسبة للإلتزام (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = 456466/68414

إنحراف الإنجاز بالنسبة للإلتزام = الإلتزام السنوي المستهدف للإنجاز - النفقة المحققة

نسبة إنحراف الإنجاز بالنسبة للإلتزام (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = 15%

2- مناقشة النتائج للموازنة التقديرية

سنستعرض في هذا الفرع مناقشة أهم النتائج للموازنة التقديرية للسنوات 2020-2021-

2022 بشركة سونلغاز.

2-1- تفسير نتائج الموازنة التقديرية

تعكس النتائج المحققة من خلال الجداول (3-2-1) في مجال إنجاز المشاريع الخاصة بالكهرباء و الغاز، حيث انها توضح الانحرافات المحققة بين المؤشرات الثلاثة للالتزام، المقدر (المخصص) والنفقات المحققة في نهاية كل سنة حسب ما يلي:

- لم تستغل المخصص بشكل تام من خلال نتائج السنوات 2020-2021-2022 والتي حققت نسب في النفقات مقارنة بالمستهدف 40 %، 63 %، 53 % على التوالي، ويعود سبب ذلك إلى تأخر في إنجاز الإلتزامات السنوية بوتيرة متفاوتة حيث ظهرت بوضوح خلال السنة في 2020 بالمقابل يوجد إنحرافات سنوية للإنجازات سالبة مقارنة بالالتزام هذا ما يفسر:

- إرتفاع النفقات المحققة عن الإلتزام السنوي يدل على وجود مشاريع غير مبرمجة ضمن المستهدف السنوي و RCN ربط الزبائن بالكهرباء التي حققت النسب: -141%، -59%، -141% على التوالي حسب السنوات 2020-2021-2022 ومشاريع RCN ربط الزبائن بالغاز التي حققت النسب: -32%، -8% حسب السنوات 2020-2021، على التوالي، يرجع ذلك إلى حقيقة أن المؤسسة هي المشغل الوحيد في مجال الكهرباء والغاز، وبالتالي، فإن وجود مشاريع تطوير إضافية غير مبرمجة في إطار مخطط الدولة يزيد من قيمة التكلفة.

2-2- أهم الأسباب حدوث انحرافات إنجاز المشاريع في الآجال من خلال:

نستنتج عدة أسباب لوجود انحرافات في إنجاز المشاريع من خلال نتائج مخرجات نظام مراقبة تسيير وهي كالتالي:

2-2-1- أسباب ناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة: نجد عدة أسباب خارجية لوجود انحرافات في إنجاز المشاريع نذكر منها:

- عدم الإستجابة السريعة للإدارة المحلية من أجل تحقيق متطلبات مشاريع برنامج التنمية المسطرة وفق المخططات.
- ارتفاع وتيرة نشاط المؤسسة من أجل الإستفادة من القرارات المسطرة في رسالة المنظمة بتغطية احتياجات الولاية من الطاقة الكهربائية، وهذا ما أدى إلى اعتماد المؤسسة في تقدير الإحتياج على المعلومات التقنية التي تفيد وتبين المناطق والأماكن المعنية بالنقص الملحوظ والإحتياج المستعجل من أجل الإستفادة بالقدر الكافي في تطوير الشبكة في ظل وجود وفرة مالية للبرامج الاستعجالية للكهرباء كما تم اعتماد الإلتزامات بناء على الإحتياج التقني الفعلي الميداني، إلا أن الجانب الإداري المتمثل في البلديات والولاية لم يقدموا في البداية ما يسهل الشروع الفوري لتيرة المشاريع بما يتوافق أهميتها، حيث أثر ذلك على المؤسسة بإجراء تغييرات وتعديلات مستمرة لمواقع المشاريع المستبدلة.
- ضعف نسب الإنحراف في الإنجاز وهذا بسبب التوقيف المستمر والمتكرر لإجراءات إتمام إنجاز أهم الصفقات الكبيرة و المتعلقة بمشاريع تنمية السكن الاجتماعي وذلك لأسباب مراجعة الوزارة الوصية لمعطيات العقود كما هو مبين في الجداول المبرمة حيث قامت بإعادة تجديدها في العديد من المرات حسب المتطلبات الجديدة، كما تم توقف إنجاز بعض المشاريع لأسباب تأخيرات إدارية تتعلق برخص السماح للمشروع بإتمام الإنجازات وفق الأجال المطلوبة المشروع لا يتم فوترته إلا عند الإستلام النهائي للمشروع وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على استغلال المخصص المالي.
- أسباب ميدانية وتكون ناتجة عن مخاطر اعتراضات السكان باستغلال أراضي المشاريع باعتبار ملكتهم لها أو عدم رغبتهم بتواجد محولات بقرب من مساكنهم.
- مخطر التأخير بسبب إعتراضات قانونية غير متوقع ضمن معطيات الملف الإداري للمشاريع ويتبين ذلك من خلال حدوث إنحرافات في الإنجاز قدرت بـ 57%، 22%،

7% على التوالي خلال السنوات لمشاريع تجديد وتطوير شبكة الغاز وأثر ذلك على النتيجة المحققة. منها عوائق خارجية تتمثل في عدم تسهيل إجراءات ترخيص إنجاز المشاريع من طرف الإدارة المحلية.

2-2-2- أسباب داخلية متعلقة بأداء المورد البشري: نجد عدة أسباب داخلية لوجود انحرافات في إنجاز المشاريع نذكر منها:

- إن عدم تطوير أساليب التخطيط في متابعة والتخطيط العلمي للمشاريع التنموية في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على الأداء وفعالية المؤسسة في الإنجاز حيث أدى ذلك إلى تأخر في الإنجازات أثر بشكل سلبي على وتيرة النشاط الاستثماري.
- إستعمال الطرق التقليدية في المتابعة بدلا من الطرق العلمية المتطورة.
- تأخر في تنفيذ مجريات نظام المتابعة الخاص بالمتابعة المعلوماتي للمشاريع (أصبح النظام ساري المفعول في بداية 2020).
- التأخر في تأهيل العنصر البشري بتقنيات المتابعة.
- نظام التحفيز الغير فعال بالشكل الذي يؤدي إلى فعالية العنصر البشري في رقابة الإنجازات.

2-2-3- أسباب متعلقة بتأخر إنهاء المشاريع في الآجال المطلوبة: هناك عدة أسباب لوجود انحرافات في إنجاز المشاريع نلخصها في ما يلي:

- عوائق الإدارة الداخلية المتعلقة بكفاءة و فعالية العنصر البشري حيث بعض التقصير في إحترام آجال متابعة وتنفيذ المشاريع من حيث التبريرات المصادق عليها من طرف العنصر البشري لا تتوافق مع موعد وقوعها وبالتالي تمكن المؤسسات المتعاقدة تفادي غرمان التأخير وتكبد المؤسسة تأخر إنجاز المشاريع عن أجالها.
- أسباب ميدانية المتمثلة في توقيفات متكررة للمشاريع بأسباب عدم التقدير الجيد لبعض المخاطر التي ظهرت أثناء المشروع وقد تؤدي إلى التغيير في قيمة الالتزام.

- أسباب متعلقة بفعالية تطبيق المؤسسة لإجراءات المتعلقة بالتأخير في الإنجازات.
- 2-2-4-أسباب المتعلقة بتأخر في إجراءات تسليم الفواتير:** كما نجد هناك أسباب مختلفة لوجود انحرافات تتعلق بإجراءات تسليم الفواتير أهمها مايلي:
 - عدم احترام المؤسسات المتعاقدة لأجال إرسال الفواتير المتعلقة بالمشاريع المنجزة.
 - أسباب ناتجة عن أخطاء متكررة في محتوى الفواتير تؤثر في تأخر تسجيل المحاسبي للنفقات.
 - عدم فعالية الرقابة الميدانية بالقدر الذي يحقق الإنجازات الميدانية.
- 3- أهم القرارات الناتجة عن فعالية نظام مراقبة تسيير المشاريع الاستثمارية:**

نتج عن هذه النتائج جملة من القرارات التي أصدرتها الدولة (قرارات الاستراتيجية) من أجل تسهيل النشاط الاستثماري والمؤسسة من تحقق الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية:

 - 3-1- بناء على نتائج نظام مراقبة التسيير التي تم إرسالها للمستوى الاستراتيجي نتج عن ذلك مجموعة من القرارات التي كان مفادها الرفع التدريجي للإلتزام السنوي حتى لا تكون هناك نفقات أكبر خاصة في مشاريع الربط بالكهرباء والغاز.**
 - 3-2- إجبارية تمكين مؤسسة سونلغاز من الأوعية الخاصة بالمحولات في حالة الإحتياج الضروري وتم تحديد خلية متابعة ولأئمة لرصد إجراءات إتمام المخطط الإِستعجالي للكهرباء على مستوى الولاية.**
 - 3-3- إستحداث المؤسسة لنوع جديد من غرف المحولات الجاهزة والصغيرة الحجم التي يسهل تثبيتها (تقليل وقت الإنجاز)، ولا تحتاج إلى مساحة كبيرة للتثبيت.**
 - 3-4- قرارات تفيد بتفعيل قسم الصفقات وقسم التخطيط من أجل الفصل بين النشاطات والمهام من جهة وإرساء دعائم التخصص وإستعمال الطرق التقنية والحديثة في المتابعة.**
 - 3-5- قرارات تفيد تطبيق المؤسسة لإجراءات المتعلقة بالتأخير في الإنجازات؛**

3-6- التواصل المباشر للمؤسسة مع جمعيات الأحياء أو الإعلان في وسائل البث الإذاعي بإعتبار أن المواطن هو المستفيد من هذه الإنجازات، وهذا من أجل تحديد وتمكين المؤسسة من أراضيات لتثبيت وإنجاز المحولات التي تحقق لهم الطلب الكهربائي، لما ستحققه المؤسسة من جراء هذه العملية تقدما كبير في إنجاز وتثبيت المحولات دون مخاطر. ويمكننا أن نخلص أن أهمية نظام مراقبة التسيير في تحديد حجم المخاطر، والتي أنجر عنها مجموعة من القرارات ذات الطابع التنظيمي داخل المؤسسة تغيرات في الهيكل التنظيمي بظهور أقسام جديدة، كما تبين من خلال المقابلات الشخصية لرؤساء الأقسام حيث أوجب المتابعة وإستعمال الطرق العلمية في التخطيط من أجل رصد والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية في ميدان المشاريع، وبالتالي تقليل من المخاطر المشاريع، وهذا ما يؤدي إلى التحسن التدريجي لوتيرة نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: عرض النتائج والمناقشة للوحة القيادة

يفحص هذا المطلب ويحلل لوحات القيادة الخاصة بقسم العلاقات التجارية في سونلغاز، ويناقش تحليل النتائج، ويعرض أهم القرارات المتخذة لمعالجة انحرافات لوحة المعلومات على مستوى الشركة.

1- دراسة لوحة القيادة المتعلقة بقسم العلاقات التجارية في شركة سونلغاز المسيلة

تم إجراء المسح الميداني للوحة القيادة سونلغاز في قسم العلاقات التجارية، لأن هذا القسم يعتمد بشكل كبير على الشركة.

1-1- قسم العلاقات التجارية: يقوم قسم العلاقات التجارية بتحضير لوحة القيادة التي تضم المعلومات التالية:

- زبائن الكهرباء: ويظم ما يلي:

- زبائن التوتر المنخفض: ويحتوي من 220 إلى 380 فولط مثل المنازل

- زبائن التوتر المتوسط: يحتوي 30000 فولط مثل الذي لديه محول كهربائي خاص كالفلاحين.
- زبائن التوتر العالي: يحتوي من 60000 فولط إلى 220000 فولط. من لديه محول كهربائي كبير كمشاريع الدولة.
- زبائن الغاز : وهما
 - زبائن الضغط المتوسط.
 - زبائن الضغط المنخفض.
 - مشتريات، مبيعات، خسائر الكهرباء والغاز - رقم الأعمال خارج الضريبة.
 - سعر البيع المتوسط خارج الضريبة.

الجدول رقم (05): زبائن الكهرباء (بالنسبة للزيادة في عدد الزبائن):

الانحراف	التطور	الهدف	2022		2021		الزيادة
			التراكمي المحقق	المحقق في الشهر	التراكمي المحقق	المحقق في شهر	
108.1	26.6	6655	7197	579	5685	360	المجموع (BT+MT)
108.5	27.4	6540	7093	573	5568	347	BT زبائن التوتر المنخفض
90.4	- 11.1	115	104	06	117	13	MT زبائن التوتر المتوسط
1	100	1	1	0	0	0	HT زبائن التوتر العالي

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق المؤسسة

هذا الجدول يبين لنا الزيادة بالنسبة زبائن لقسم الكهرباء، حيث يتكون من زبائن التوتر

المنخفض وزبائن التوتر المتوسط وزبائن التوتر العالي لشهر ديسمبر 2021.

طريقة الحساب:

بالنسبة لزيائن الكهرباء وكذلك بنفس الطريقة لباقية التوترات الموجودة في الجداول الأخرى بالنسبة لزيائن التوتر المنخفض وزيائن التوتر المتوسط.

نسبة التطور = التراكمي المحقق (ن) 2022 - التراكمي المحقق (2021) / التراكمي (2022) × 100

نسبة التطور = التراكمي المحقق (2022) - التراكمي المحقق (2021) / التراكمي (2022) × 100

نسبة التطور = (BT+MT) = 5685 / (5685 - 7197)

نسبة التطور = (BT+MT) = 26.6%

نسبة الانحراف = التراكمي المحقق (ن) / الهدف

نسبة الانحراف = التراكمي المحقق (2022) / الهدف

نسبة الانحراف = 108.1% = 100 × 6655 / 7197

من خلال الجدول لقد تبين لنا أن الزيادة المحققة في شهر ديسمبر 2022 لزيائن التوتر المنخفض للكهرباء تقدر ب 573 زيون، وزيادة تراكمية لسنة 2022 تقدر ب 7197 زيون التي تحقق نسبة تطور 27.4% مقارنة بالزيادة التراكمية المحققة المقدر ب 5685 زيون خلال سنة 2021، وزيادة لشهر ديسمبر من نفس السنة مقدر ب 347 زيون.

كما تبين أن نسبة الانحراف لسنة 2022 التي بلغت 108.5% مقارنة بما قدر له من الهدف لنفس السنة والذي بلغ 6655 زيون.

من خلال الجدول لقد تبين لنا أن الزيادة المحققة في شهر ديسمبر 2022 لزيائن التوتر المتوسط تقدر ب 06 زيون، وزيادة تراكمية لسنة 2022 تقدر ب 104 زيون التي تحقق نسبة تطور 11.1% مقارنة بالزيادة التراكمية المحققة المقدر ب 117 زيون خلال سنة 2021 وزيادة لشهر ديسمبر من نفس السنة مقدر ب 13 زيون.

كما تبين أن نسبة الإنحراف لسنة 2022 التي بلغت 90.4% مقارنة بما قدر له من الهدف لنفس السنة والذي بلغ 115 زبون.

أما بالنسبة لزبائن التوتر القوي لم يسجل أي زياد في شهر ديسمبر لكلا السنتين 2021 و 2022 إلا أنه حقق زيادة تراكمية خلال سنة 2022 تبلغ 1 زبون بنسبة تطور 100% مقارنة بالهدف المقدر له الذي بلغ زبون واحد.

الجدول رقم(06): زبائن الكهرباء (بالنسبة للعدد الإجمالي الزبائن):

العدد	المحقق 2021	المحقق 2022	التطور %
المجموع (BT+MT)	161936	161936	169133
BT زبائن التوتر المنخفض	159519	166612	4.45
MT زبائن التوتر المتوسط	2417	2521	4.30
HT زبائن التوتر العالي	7	8	14.29

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق المؤسسة

حساب نسبة التطور:

نسبة التطور المحقق (2022) = المحقق (2021) / المحقق (2021) × 100

نسبة التطور (BT+MT) = $161936 / (169133 - 161936) = 4.44\%$

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن عدد الزبائن المحققة بالنسبة ل مجموع (BT+MT) خلال سنة 2022 بلغ 169133 زبون الذي حقق نسبة تطور 4.44% مقارنة بعدد الزبائن المحققة الذي بلغ 161936 زبون.

أما بالنسبة لزبائن التوتر العالي المحقق 2022 أكبر من المحقق 2021 بنسبة تطور بلغت 14.29%.

الجدول رقم (07): زبائن الغاز (بالنسبة للزيادة في عدد زبائن الغاز)

الانحراف	التطور	الهدف	2022		2021		الزيادة
			التراكمي المحقق	المحقق في الشهر	التراكمي المحقق	المحقق في شهر	
72.3	-17.4	6210	4487	555	5430	1174	المجموع (Bp+Mp)
72.2	-17.4	6205	4481	556	5423	1174	Bp زبائن التوتر المنخفض
120	-14.3	5	6	-1	7	0	Mp زبائن التوتر المتوسط
0	0	3	0	0	0	0	Hp زبائن التوتر العالي

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق المؤسسة

حساب نسبة التطور:

نسبة التطور = (التراكمي المحقق) - (2022 التراكمي المحقق) / (2021 التراكمي المحقق) × 100
(2022)

$$100 \times 5430 / (5430 - 4487) = (Bp+Mp) \text{ نسبة التطور}$$

$$= (Bp+Mp) 17.4\% \text{ (نسبة التطور)}$$

نسبة الانحراف = التراكمي المحقق / (2022 الهدف)

$$100 \times 6210 / 4487 = \text{نسبة الانحراف}$$

$$72.3\% = \text{نسبة الانحراف}$$

كل التوترات تحسب بنفس الطريقة.

التعليق:

بالنسبة لزبائن التوتر الضعيف للغاز كانت الزيادة المحققة في شهر ديسمبر 2022 بلغت 556 زبون بقيمة تراكمية لنفس السنة بلغت 4481 زبون بنسبة تطور - 17.4% مقارنة بالزيادة التراكمية المحققة في 2021 التي بلغت 5423 وزيادة في شهر ديسمبر لنفس السنة بلغت 1174 زبون.

أما بالنسبة لزبائن التوتر المتوسط كانت القيمة المحققة لسنة 2022 بلغت 6 زبائن أقل من القيمة المحققة في سنة 2021 التي بلغت 7 زبائن. وقد حققت نسبة تطور لسنة 2022 بلغت -14.3%، ونسبة إنحراف بلغت 120% مقارنة بالهدف المقدر له الذي بلغ 5 زبائن.

زبائن التوتر العالي لم تسجل أي قيمة محققة لكلا السنتين 2021 و 2022 ونسبة إنحراف 0% بالنسبة للهدف المقدر له البالغ 3 زبائن.

جدول (08): زبائن الغاز (بالنسبة للعدد الإجمالي لزبائن الغاز)

العدد	المحقق 2021	المحقق 2022	التطور %
المجموع (BT+MT)	83457	87944	5.38
BT زبائن التوتر المنخفض	83396	87877	5.37
MT زبائن التوتر المتوسط	61	67	9.84
HT زبائن التوتر العالي	8	8	0

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق المؤسسة

حساب نسبة التطور:

$$\text{نسبة التطور} = \frac{(\text{المحقق } 2022) - (\text{المحقق } 2021)}{(\text{المحقق } 2021)} \times 100$$

$$\text{نسبة التطور} = \frac{83457 - 87944}{83457} \times 100 = (Bp+Mp)$$

نسبة التطور (Bp+Mp) = 5.38%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن عدد الزبائن المحققة بالنسبة لمجموع (Bp+Mp) خلال سنة 2022 بلغ 87944 زبون الذي حقق نسبة تطور 5.38% مقارنة بعدد الزبائن المحققة الذي بلغ 83457 زبون.
أما بالنسبة لعدد زبائن الضغط العالي المحقق 2022 يساوي المحقق 2021 بنسبة تطور بلغت 0%.

الجدول (09): شراء وبيع ونسبة خسارة الكهرباء

الانحراف	الهدف	التراكمي			المحقق في الشهر (ديسمبر)			بيع الكهرباء
		التطور	2022	2021	التطور	2022	2021	
99.9	1644.5	3.82	1643.19	1582.72	5.80	99.33	93.88	المجموع (BT+MT) GWh
101	1026.5	6.20	1036.65	976.14	10.77	48.38	43.68	زبائن التوتر المنخفض BT
98.1	618	-0.01	606.54	606.58	1.50	50.95	50.20	زبائن التوتر المتوسط MT
89.5	1998.5	-4.59	1788.16	1874.23	-4.69	148.20	155.49	زبائن التوتر العالي HT
102	1830	4.80	1866.30	1780.80	-5.54	118.66	125.62	صافي الشراء
120.3	185.5	12.64	223.11	198.08	-39.10	19.33	31.74	G w h ضياع
1.17	10.13	0.83	11.95	11.12	-8.98	16.29	25.27	نسبة الضياع %

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق المؤسسة

هذا الجدول يحتوي على زبائن التوتر المنخفض وزبائن التوتر المتوسط ومبيعات

صافي الشراء والضياع كنسبة ضياع (خسارة).

بالنسبة لمجموع التوتر (BT+MT):

نسبة التطور = (المحقق 2022) - (المحقق 2021) / (المحقق 2021) × 100

حساب نسبة التطور (BT+MT) = 100 × 93.88 / (93.88 - 99.33)

حساب نسبة التطور (BT+MT) = 5.8%

نسبة الانحراف = التراكمي المحقق (2022) / الهدف × 100

نسبة الانحراف (BT+MT) = 100 × 1644.5 / 1643.19

نسبة الانحراف (BT+MT) = 99.9%

قيمة الضياع G w h = صافي الشراء - مجموع البيع (BT+MT)

G w h = 118.66 - 99.33 لشهر ديسمبر 2022 الضياع

الضياع 2022 لشهر ديسمبر G w h = 19.33

* حساب نسبة الضياع:

نسبة الضياع = قيمة الضياع لشهر ديسمبر (ن) G w h / صافي الشراء × 100

نسبة الضياع = قيمة الضياع لشهر ديسمبر (2022) G w h / صافي الشراء × 100

نسبة الضياع (BT+MT) = 100 × 125.62 / 31.74

نسبة الضياع (BT+MT) = 25.27%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن مبيعات الكهرباء المحققة بالنسبة ل مجموع

التوترات (BT+MT) (خلال سنة 2022) بلغت 1643.19 GWh الذي حقق نسبة تطور

3.82% مقارنة بالمبيعات المحققة الذي بلغت 1582.72 GWh .

- وقيمة المبيعات لشهر ديسمبر 2022 بلغت 99.33 GWh أكبر من مبيعات شهر

ديسمبر 2021 التي بلغت 93.88 GWh، والتي كانت بنسبة تطور لشهر ديسمبر سنة

2022 بلغت 5.80%. وضياع بنسبة 8.98% مقارنة بالشهر ديسمبر 2021.

جدول (10): شراء وبيع ونسبة ضياع الغاز

الوحدة : ميل بار

الانحراف	الهدف	التراكمي			المحقق في الشهر (ديسمبر)			المبيعات
		التطور	2022	2021	التطور	2022	2021	
111.9	866	14.8	969.6	844.5	-12.3	41.9	47.8	المجموع GWh(Bp+Mp)
108.5	786	9.1	852.9	782	-14.2	35.6	41.5	زبائن التوتر المنخفض Bp
145.9	80	86.74	116.7	62.5	0.0	6.3	6.2	زبائن التوتر المتوسط Mp
92.7	796	-1.36	737.9	748.1	-19.0	67.5	83.4	زبائن التوتر العالي Hp
108	893	2.98	964.4	936.4	-12.5	159.3	182.1	صافي الشراء
-19.7	27	-	-5.3	91.9	-12.6	117.4	134.3	ضياع G w h
		105.72						
-1.8	3	-1036	-0.55	9.82	-0.07	73.71	73.78	نسبة الضياع %

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق المؤسسة

$$\text{نسبة التطور} = \frac{\text{المحقق (2022)} - \text{المحقق (2021)}}{\text{المحقق (2021)}} \times 100$$

$$\text{نسبة التطور (BP+MP)} = \frac{100 \times 844.5}{(844.5 - 969.6)}$$

$$\text{نسبة التطور (BP+MP)} = 14.8\%$$

$$\text{نسبة الانحراف} = \frac{\text{المحقق (2022)}}{\text{الهدف}}$$

$$\text{نسبة الانحراف (BP+MP)} = \frac{100 \times 866}{969.6}$$

$$\text{نسبة الانحراف (BP+MP)} = 111.9\%$$

$$\text{نسبة الضياع للسنة (ن)} = \frac{\text{قيمة الضياع للسنة (ن)}}{\text{صافي الشراء}}$$

$$\text{نسبة الضياع للسنة (2022)} = \frac{964.4}{-5.3}$$

$$\text{نسبة الضياع (2022)} = -0.55\%$$

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه لقد تبين لنا أن صافي الشراء بنسبة لزيائن الضغط المنخفض وزيائن الضغط المتوسط لسنة 2022 بلغ 964.4 ميل بار الذي يفوق بنسبة 2.98% من صافي الشراء لسنة 2021 الذي بلغ 936.4 GWh، أما الإنحراف فقد بلغ بنسبة 108% مقارنة بما قدر له من هدف لسنة 2022 التي بلغ 893 GWh. أما نسبة الضياع للغاز لسنة 2022 التي بلغت -0.55% فكانت أقل بنسبة 10.36% مقارنة مع نسبة الضياع لسنة 2021 التي بلغت 9.82%.

جدول (11): رقم الأعمال خارج الضريبة

الوحدة: مليون دينار جزائري

المجموع (1)+(2)+(3)	المبيعات HP (3)	المبيعات HT (2)	المجموع (1)	الغاز	الكهرباء	الزيادة
12219.00	166.83	4480.21	7571.96	316.74	7255	2021
12420.63	155.55	4325.82	7939.27	358.71	7255.23	2022
1.65	-6.46	-3.45	4.85	13.25	4.48	التطور (%)
12622	173	5182	7267	305	6962	الهدف (2021)
	90	83	109	118	109	الانحراف

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق المؤسسة

رقم الأعمال خارج الضريبة الإجمالي = مبيعات الكهرباء والغاز (المنخفض

والمتوسط) + مبيعات الكهرباء التوتر العالي + مبيعات الغاز الضغط العالي

رقم الأعمال خارج الضريبة = 166.83 + 4480.21 + 7571.96

رقم الأعمال خارج الضريبة = 12219.00 مليون دج

نسبة التطور = (المحقق 2022) - (المحقق 2021) / (المحقق 2021) × 100

نسبة التطور رقم أعمال الكهرباء = (7255.23 - 7580.56) / (7255.23) × 100

نسبة التطور رقم أعمال للكهرباء = 4.48%

نسبة الانحراف = (المحقق 2022) / الهدف

نسبة الانحراف رقم الأعمال للكهرباء = 6962/7580.56

نسبة الانحراف رقم الأعمال للكهرباء = 109%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رقم الأعمال للكهرباء لسنة 2022 البالغ 7580.56 مليون دج أكبر من سنة 2021 والذي كان يبلغ 7252.23 مليون دج، كانت بنسبة تطور 4.48%. وقد كانت نسبة الانحراف لسنة 2022 بلغت 109% علي ما كان تقديره ب 6962 مليون دج أما بالنسبة للغاز كان سنة 2022 بلغ 385.71 مليون دج أكبر من رقم الأعمال للغاز لسنة 2021 الذي كان 316.74 مليون دج، بنسبة تطور حققت 13.25%. وكانت نسبة الانحراف لسنة 2022 بلغت 118% علي ما كان مقدر له ب 305 مليون دج.

ورقم أعمال خارج الضريبة الإجمالي إرتفع سنة 2022 الذي بلغ 12420.63 مليون دج عن سنة 2021 بنسبة 1.65%. وكانت نسبة الانحراف 98% علي ما هو مقدر له في 2022 بقيمة 12622 مليون دج

جدول رقم (12): التحصيلات

الوحدة: مليون دينار جزائري

المجموع	الإشغال	الطاقة		
812000	65270	746730	2021	المحقق لشهر
902265	85748	816517	2022	ديسمبر
11.12	31.37	9.35		التطور %
11.12	673347	6578704	2021	المحقق التراكمي
8004928	1272113	6732815	2022	
10.38	88.92	2.34		التطور %

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق المؤسسة

نسبة التطور = (المحقق 2022) - (المحقق 2021) / (المحقق 2021) × 100

نسبة التطور لشهر ديسمبر (الطاقة) = 746730 / 746730 - 816517 × 100

نسبة التطور لشهر ديسمبر (الطاقة) = 9.35%

نسبة التطور للمجموع المحقق = التراكمي المحقق (2022) - (التراكمي المحقق 2021) / (التراكمي 2021) × 100

نسبة التطور للمجموع المحقق = 7252051 / 7252051 - 8004928 × 100

نسبة التطور للمجموع المحقق = 10.3%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن قيمة التحصيلات من الطاقة لشهر ديسمبر سنة 2022 البالغة 816517 مليون دج أكبر من ما هو محصل منها في شهر ديسمبر سنة 2021 التي كانت 746730 مليون دج، وهذا كان بنسبة تطور بلغت 9.35%.

كما تبين لنا أن قيمة التحصيلات من الأشغال لشهر ديسمبر سنة 2022 البالغة 85748 مليون دج أكبر من ما هو محصل منها في شهر ديسمبر سنة 2021 التي كانت 65270 مليون دج، وهذا كان بنسبة تطور بلغت 31.37%.

هذا نجد أن المجموع المحقق التراكمي لسنة 2022 من التحصيلات (الطاقة والأشغال) الذي بلغ 8004928 مليون دج أكبر من ما هو محصل في سنة 2021 البالغ 7252051 مليون دج بنسبة تطور 10.38%

لجدول (13): لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية

2022			2021			.
الانحراف	المستهدف	المستهدف	الانحراف	المستهدف	المستهدف	
(3)	(2)	(1)	(3)	(2)	(1)	
98	12420.63	12622	116	1221900	10491	رقم الاعمال (مليون دج)
						عدد الزبائن الجدد:
72.3	7197	6655	70.1	5685	8105	الكهرباء
108.1	4487	6213	116.7	5430	4654	الغاز
						كمية الطاقة المستهلكة
94	3431.35	3643	100.7	3456.95	3430.7	المفوترة
103	1707.5	1662	92	1592.6	1733	الكهرباء (الوحدة GW)
						الغاز (الوحدة MTH)
1.17	11.95	10.13	0.1	11.12	11.2	نسبة الضياع في الكهرباء %
-0.18	-0.55	3	4.7	9.82	5.1	نسبة الضياع في الغاز %
100	8	8	100	8	8	آجال ربط الزبون بالطاقة (الأيام)
88	7	8	100	8	8	الكهرباء: إنجاز اكلم من الشبكة
						الغاز: إنجاز اكلم من الشبكة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الجداول السابقة للوحات القيادة

2- تحليل ومناقشة النتائج للوحة القيادة

نلاحظ من خلال الجداول المطروحة سابقا المتمثلة في لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز

على جملة من الانحرافات ناتجة عن عدة أسباب نذكر منها:

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن المؤسسة حققت زيادة في عدد زبائن الكهرباء بقيمة 7197 زبون لسنة 2022، أي أن النتائج المحققة فاقت الأهداف المسطرة بـ 108.1%، وهذا راجع الى عدة أسباب نذكر من بينها إكتساب عدد كبير من الزبائن المتباينة نتيجة ربط السكنات الموزعة من طرف الدولة بمختلف الصيغ اجتماعي إيجاري واجتماعي تساهمي بالكهرباء.

- من خلال الجدول (10) لاحظنا بأن مؤسسة سونلغاز حققت مبيعات إجمالية بالنسبة للتوتر المتوسط والتوتر المنخفض قدرت بـ 969.6 ميل بار، أما المشتريات فقد حققت زيادة معتبرة فيها وذلك بفضل تزايد الطلب على استهلاك الغاز والتي قدرت بـ 964.4 ميل بار، وبمعدل ضياع (خسارة) قدر بـ -0.55% لسنة 2022 ونسبة 9.82% لسنة 2021، حيث أن نسبة تحسن الخسارة في الطاقة الغازية مقارنة بالأهداف المسطرة قدرت بـ 3%، وهذا راجع الى عدة أسباب نذكر من بينها مواجهة كل أشكال التعدي على المنشآت عن طريق المحاضر واللجوء الى العداد للفصل فيها. وكذلك مراقبة المستمرة للأنايبب لتفادي أي تسرب والخسارة بسبب الحوادث

- من خلال الجدول (11) لاحظنا أن قيمة الزيادة في رقم الأعمال في 2022 بلغت 12420.63 مليون دج، إلا أن المبيعات من التوتر العالي إنخفض سنة 2022 بنسبة - 3.45% عن سنة 2021 وهذا بسبب توقف مؤسسة خاصة (زبون) عن العمل و إلغاءه عن إشتراك الربط بالكهرباء.

- ومن خلال الجدول (12) لاحظنا أن التحصيلات حققت نسبة تطور خلال سنة 2022 بلغت 10.38%، وهذه النسبة أغلبها من تحصيلات الأشغال.

3- أهم القرارات الناتجة عن فعالية نظام مراقبة تسيير لوحة القيادة:

من خلال مناقشة نتائج لوحة القيادة وتبيين وجود بعض الانحرافات، لذلك تم إيجاد بعض الحلول التي تساعد في إتخاذ القرار. نجد أن شركة سونلغاز تسعى إلى إرضاء زبائنها فمن خلال هذا الهدف سنتطرق إلى جملة من الحلول التي تتخذ بخصوص هذا الموضوع:

3-1- متابعة ومراقبة زبائن الكهرباء: فمن خلال النتائج الموضحة سابقا تبين لنا أن هناك إنحراف لزبائن الكهرباء ولمعالجة هذا الإنحراف كان لابد على المؤسسة من إيجاد الحل المتمثل في " متابعة ومراقبة زبائن الكهرباء "كذلك لتقليل نسبة هذا الإنحراف، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار رقابي تنفيذي.

3-2- استمرارية تقديم الخدمة للزبائن: كون أن المؤسسة هي المتعامل الوحيد والقانوني لإمداد المواطنين بالكهرباء والغاز وعليه يتم من خلال ذلك قبول وتحقيق متطلبات المواطنين.

3-3- الوتيرة المستمرة للطاقة المستهلكة: تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار في حالة إحتياج الزبون للكهرباء بقيمة كبيرة لإستهلاك اليومي للكهرباء كذا ما يضمن رضاه من طرف المؤسسة، ومع تطور النمط الاستهلاكي للزبائن حيث السعي إلى الاستفادة أكثر من قرارات دعم الجنوب بالكهرباء، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار تنفيذي. -تمكين النشاط الفلاحي من الاستفادة من استهلاك كهربائي منفرد توتر ضعيف BT بدلا من الإستهلاك الجماعي توتر المتوسط MT وذلك في إطار التنمية الفلاحية، وهو قرار إستراتيجي.

3-4- وضع أجهزة قراءة للعدادات للكشف عن سرقة سلك كهربائي: تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار، في حالة اكتشافها لأحد الزبائن بالسرققة من خلال وضع مؤشر في عداد المؤسسة، فيتم الكشف عن هذا الزبون من خلال هذا المؤشر، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار إستراتيجي تكتيكي.

3-5- محاولة الإسراع في ربط الكهرباء: يتخذ هذا القرار، في حالة طلب أحد الزبائن بتوصيله عداد كهربائي هذا في حالة توصيلة بسيطة، أما في حالة تمديد الشبكة تحتاج هذه الحالة إلى دراسة، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار تنفيذي.

3-6- زيادة تمديد مدة آجال الدفع: تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار، في حالة ما إذا كان الزبون لم يقوم بالدفع إتجاه الخدمة المقدمة له، فتمنح له المؤسسة فرصة ثانية متمثلة في تسديد فترة الدفع كذلك كله بغرض كسب رضا الزبون وتشجيعه على منح الثقة للمؤسسة، ويعتبر هذا القرار سليم بالنسبة للمؤسسة، وهو قرار تكتيكي تنفيذي.

3-7 تحويل مناصب العمل: تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار، في حالة عدم إدراك احد الزبائن بعمله وعدم توصيله الأفكار كالمعلومات المكتسبة لبقية الزبائن الآخرين، والزيادة في فعالية النظام التسييري المتخذ، فعلى مدير المؤسسة أن يأخذ إجراء بتحويله من منصبه، ويعتبر هذا القرار سليم، وهو قرار استراتيجي.

-تمكين المواطن من إمكانية التعاقد المباشر مع المقاول من أجل الربط بالكهرباء بدلا من اللجوء إلى المؤسسة، ويتكفل المقاول بإكمال إجراءات إدماج الزبون في النظام وتحقيق النفقة من خلال فوترة النشاط. وهو قرار إستراتيجي.

نتائج اختبار الفرضيات:

تم اختبار الفرضيات في الدراسة الميدانية المتعلقة بمدى تأثير نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الفعالة في شركة سونلغاز، وكانت النتائج كما يلي:

-الفرضية الأولى:

-مراقبة التسيير وظيفة أساسية في الإدارة حيث تؤثر في عملية إتخاذ القرار وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن هناك علاقة قوية تربط بين مراقبة التسيير وعملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. يتبين من خلال التحليل المتعلق بالفرضية الأولى بناء على استنتاجات المقابلة، عملت مؤسسة سونلغاز على تبني نظام التسيير المدمج الخاص

بضبط نوعية عملية التسيير، فهو عبارة عن آلية تركز على مجموعة من المكونات والأدوات، جعلته يعكس جميع الأحداث الاقتصادية محاسبيا لشركة سونلغاز، وتطبيق مؤشرات في إعداد لوحة القيادة والموازنة التقديرية لضمان التسيير الجيد، التحليل المراقبة وتحسين أداء وكفاءة التسيير في المؤسسة، إلى جانب متابعة تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف من خلال النتائج المحققة، لما لها من أثر بالغ ومهم في إتخاذ القرارات من خلال منح المؤسسة مرونة دائمة، والنتائج التي توصلنا أن هناك علاقة ما بين أدوات مراقبة التسيير والقرارات في المؤسسة، لكن بالمقابل وبناء على نتائج المقابلة، يواجه نظام مراقبة التسيير بعض العقبات التي تحد من تحقيق كامل تطلعات مستخدميه وعليه تقبل الفرضية الأولى.

-الفرضية الثانية:

-طبيعتها.

- هناك عدة أنواع للقرارات التي يمكن أن تتخذ على مستوى الدراسة وقد تختلف باختلاف
- هناك عدة أنواع للقرارات التي يمكن أن تتخذ على مستوى الدراسة وقد تختلف باختلاف
طبيعتها. من خلال ما تناولناه في الفصل الأول والذي بواسطته حاولنا الإجابة عن
أنواع وطبيعة القرارات التي تتخذ على مستوى شركة.

سونلغاز. توصلنا أن عملية إتخاذ القرار عملية مهمة وجوهرية وهناك عدة أنواع لإتخاذ القرار وهي قرارات إستراتيجية على مستوى بالشركة الأم، قرارات تكتيكية، وقرارات تنفيذية على مستوى شركة سونلغاز بوتلة، وعليه تقبل الفرضية الثانية.

-الفرضية الثالثة:

نظام مراقبة التسيير هو وسيلة تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على إتخاذ القرارات المناسبة، كما تعمل على تطوير القرارات والكفاءات وبالتالي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

يتبين من خلال التحليل المتعلق بالفرضية الثانية وبناء على استنتاجات المقابلة، أن مخرجات نظام مراقبة التسيير بالنسبة للمشاريع الاستثمارية وأنشطة التوزيع الإنتاج والنقل للكهرباء والغاز أحد أهم الآليات المستعملة في المؤسسة للاطلاع على النتائج وأسباب الانحرافات في أجل الالتزام الإنجازات التي حدثت في الماضي من أجل التنبؤ بالتقديرات المستقبلية وبذلك تتحقق متطلبات الاستراتيجية من جهة والتحسين المستمر للأداء التنفيذي من جهة أخرى. وتوصلنا إلى الأهمية البالغة لفعالية المتابعة المالية للمشاريع من خلال مجموعة الإجراءات وأدوات نظام مراقبة التسيير في تغيير وتيرة النشاط نحو الأحسن وذلك من خلال تحديد والتتبع المستمر لأسباب الانحرافات، وتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم الجيد في تسيير الأنشطة المختلفة للمؤسسة على المدى القصير ويشكل مختصر ومنهجي المجموعة من المؤشرات المالية والكمية إلى مؤشرات النوعية، ومنه إمكانية اعتمادها في إتخاذ القرارات الاقتصادية، وعليه تقبل الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة:

تقوم لوحة القيادة والموازنة التقديرية بتلخيص المعلومات التي تكون ذات طبيعة مالية محاسبية بحتة بالإضافة إلى المعلومات المتنوعة الأخرى التي تخص مختلف النشاطات المؤسسة وذلك لمساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة.

يتبين من خلال التحليل المتعلق بالفرضية الثالثة، يتضح من خلال دراسة الحالة أن شركة سونلغاز تطبق لوحة القيادة فهي من الوسائل التسييرية الموجودة عندهم يعتمد عليها في مراقبة تحقيق الأهداف التي تتناسب مع استراتيجية الشركة، فهي تحدد وتتابع مختلف أنشطة الشركة في فترة زمنية محددة أديها ثلاثة أشهر وأقصاها عام، يستطيع من خلالها المسير تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الشركة كذلك من أجل إتخاذ القرارات اللازمة واتخاذها في إطار تطبيق إستراتيجية الشركة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على شركة سونلغاز، من خلال معرفة واقع نظامها لمراقبة التسيير، وتحديد أثره في إتخاذ القرارات، بدءا باستعمال أداة المقابلة في تشخيص نظام مراقبة التسيير لشركة سونلغاز، وركزنا في ذلك على مكوناته وعناصره بالتفصيل، بالإضافة إلى الوقوف على الإجراءات المعتمدة في تطبيق هذا النظام من خلال الأدوات المطبقة في الرقابة التسييرية والمساعدة في عملية إتخاذ القرار من طرف المسؤولين عن ذلك، وبالمقابل إعتدنا على تحليل الوثائق والمستندات للشركة لمعرفة مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في إتخاذ القرارات، ومعرفة درجة تأثيره بتغير الدرجة الوظيفية وتغير المصالح التابعة لقسم المالية والمحاسبة، ومصالحة العلاقات التجارية، ودرجة تأثيره على القرارات المتنوعة في شركة سونلغاز.



خاتمة



خاتمة:

الهدف من الرقابة التسيير في المؤسسة الاقتصادية هو تحقيق الأهداف القصوى التي تحددها الوكالة بأقل تكلفة ممكنة وباستخدام القدرات المتاحة، ولكن لتحقيق هذه الأهداف يجب مواجهة عدد من التحديات، مع إبراز الحاجة إلى أدوات فعالة لتحديد الانحرافات وشرح نظام التحكم في الإدارة لمساعدة مديري المؤسسات الاقتصادية على اتخاذ القرارات اللازمة والمناسبة في الوقت المناسب. من أجل إنشاء نظام إدارة فعال في المؤسسة، يجب على مديري هذه المؤسسات استخدام أدوات التحكم في الإدارة للمساعدة عناصر التحكم في العمليات الإدارية (تخطيط، تنفيذ، رقابة، توجيه). في هذه الدراسة التي ضمت مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، تم فحص واقع تطبيق نظام مراقبة التسيير من خلال فحص مستوى وعيهم بمفاهيم العملية الإدارية بشكل عام ومفاهيم الرقابة التسييرية بشكل خاص، ومدى وعيهم بها. تطبيق أدوات الرقابة التسييرية تم تحديد درجة الوعي بالأهمية من قبل مديري المؤسسات المدروسة.

الاقتراحات والتوصيات:

- إعطاء الاستقلالية الفعلية المالية واتخاذ القرارات الخاصة بالمديرية للمديريات الفرعية من أجل الأداء المالي الحسن في التسيير.
- المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة ومنع تكرار الخطأ في المستقبل وبالتالي تحسين الأداء ككل.
- العمل على تفعيل أدوات مراقبة التسيير من أجل ضبط التكاليف المرتفعة.
- إعطاء اعتبار لنظام مراقبة التسيير داخل المديرية.
- ضرورة إشراك كل الأقسام في تصميم هذا النظام حتى يكون لهم مخز أكبر في نجاحه واستمراره.

- خلق نظام معلومات تتماشى مع الهيكل التنظيمي للفروع يسمح بمرور المعلومات بشكل سريع ولجميع الموظفين والعمال، حيث يتسنى أن يتعرف كل واحد منهم للأهداف المطلوب بلوغها ومن تم يسهل ويسرع عملية اتخاذ القرارات.
- العمل على تفعيل دور أدوات مراقبة التسيير بجعلها أدوات لاتخاذ القرارات (الانتقال بهامن النظرة التقليدية إلى النظرة الحديثة) مما تساهم في تحسين الأداء المالي للمديرية.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

الكتب:

- 1-بعيطاوي سفيان قندوزي محفوظ ، مراقبة التسيير من ناحية المحاسبة التحليلية وأثرها على المردودية ، المركز الجامعي يحيى فارس المدية 2003.
- 2-عبد الراق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة (المجلد الخامسة). ديوان المطبوعات الجامعية، 2013.
- 3-عبد الغفور يونس، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار الكتب، مصر، 1962.
- 4-عبد الفتاح محمد الصحن وسمين كامل، الرقابة والمراجعة الداخلية" ، دار الجامعة الجديد للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 5-علي حسين علي، مؤيد عبد الحسين الفضي، ناجح باقر إبراهيم بحوث العمليات وتطبيقاتها في وظائف المنشأة، دار زهران، الأردن، 2013.
- 6-فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة 02 دار وائل للنشر، الأزيان، 2006.
- 7-محمد رفيق الطيب، مدخل المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 8-مصطفى الباهي معراج هوراي، مدخل الى مراقبة التسيير (المجلد د.ط). ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 9-ناصر دادي عدون ،عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر) ، دار المحمدية العامة ،الجزائر، 2004.
- 10- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير. قسنطينة.2005.
- 11- معراج هوراي، مدخل إلى مراقبة التسيير، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.

12- محمد فركوس، أعمال موجهة في الموازنات التقديرية، الطبعة 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

13- هوارى، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

14- صالح خالص صافي، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007.

الرسائل الجامعية:

1- داهنين بن عامر، من المعلومة إلى المعرفة تطور أساليب الرقابة، جامعة محمد خيضر بسكرة 2009.

2- قويدري الواحد عبد الله، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف 2007.

3- ناصر دادي عدون، معزوي ليندة، لهواسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة الجزائر، 2004.

المجلات:

1. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحثكليه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

المحاضرات:

1. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحثكليه العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 09، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): عمور شمسول المولود(ة) بتاريخ: 1999/11/03 ب. المسيلة
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 83549 الصادر بتاريخ: 2022/11/06 من:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم المحاسبة تخصص: محاسبة و جباية ممتعة خلال السنة الجامعية: 2022/2023
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "..... تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة و النزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2023/05/08

التوقيع و البصمة

.....



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) : حيدل حمانى المولود(ة) بتاريخ: 14/07/1999 بـ: م.أ.أ.

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 209039095 الصادرة بتاريخ: 2023/2/9 عن: م.أ.أ.

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم المحاسبة تخصص: محاسبة ومسابقات خلال السنة الجامعية: 2022/2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "تطبيق نظام حركات التدبير في المؤسسة الاقتصادية"

أصح بشرفي أني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 08 جويل 2023

التوقيع و البصمة

.....





