



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين شمس بلحاج بوشعيب

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية و المحاسبة

التخصص : محاسبة و جباية معمقة

أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة
دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب

مذكرة مقدمة للحصول شهادة الماجستير أكاديمي

إشراف الأستاذة:

أ. سيد حياة

من إعداد الطالبتين

• صوفي أمال

• سايح نور الهدى

لجنة المناقشة:

جامعة عين شمس	أستاذ محاضر . أ	الممتحن : العربي مليكة
جامعة عين شمس	أستاذ محاضر . أ	المشرف: سيد حياة
جامعة عين شمس	أستاذ محاضر . أ	الرئيس : دربال

السنة الجامعية : 2021-2022



شكر وتقدير

قال الله تعالى : " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليا وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين ". النمل الآية 19
الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز هذه المذكرة ونسأله عز وجل أن يجعله خالصا
لوجهه الكريم وأن يوفقنا إلى ما يحبه ويرضاه . إننا ونحن نضع اللمسات
الأخيرة على هذا البحث لا يسعنا إلا أن نتقدم بشكرنا و عرفاننا إلى الأستاذة
المشرفة "سيد حياة" على توجيهاتها ، فلم تبخل علينا بتشجيعها ونصحها ،
فكانت لنا دليلا سرنا عليه طيلة إعداد هذه المذكرة .

كما نتوجه بجزيل الشكر والعرفان

إلى جميع موظفي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز – عين تموشنت –

الدين كان لهم الفضل في إتمام هذا العمل

اهداء

يوجد أناس يستحقون منا الشكر وأولى الناس به هما :

أبي العزيز أطلال الله في عمره ، وإلى أغلى ما أملك منبع المحبة و الحنان
أميالغالية أطلال الله في عمرها .

إلى من شاركني حزن الأم إختي مع تمنياتي لهم بالتوفيق في العمل .

إلى الأخت التي تلدها أمي إلى منبع الصدق الصافي إكرام

إلى من تدوقت معها أجمل لحظات الدراسة صاحبة القلب الطيب إلى من

شاركتني هذا العمل هدى

إلى من سقى هذا العمل ولو بكلمة طيبة

إلى كل من عرفناهم من قريب أو بعيد

وإلى كل من تصفح هذه الوريقات من بعدي ...

صوفي أمال



الفهرس

الفهرس

الصفحة	المحتوى
	شكر و التقدير
	إهداء
	فهرس العام
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص
أ-ج	مقدمة العامة
01	الفصل الأول : الأسس النظرية لمراقبة التسيير و أداء في المؤسسة
02	تمهيد
03	المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن الأداء
03	المطلب الأول : أساسيات حول الأداء
10	المطلب الثاني : واقع الأداء في المؤسسة
13	المطلب الثالث : طرق تقييم الأداء
16	المبحث الثاني : مدخل عام لمراقبة التسيير
17	المطلب الأول : عموميات حول مراقبة التسيير
21	المطلب الثاني : أهداف و مهام مراقبة التسيير

23	المطلب الثالث :أدوات مراقبة التسيير
30	المبحث الثالث : الدراسات و الأبحاث السابقة للموضوع
30	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بمراقبة التسيير و تحسين الأداء
33	المطلب الثاني : التعليق عن الدراسة
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني :دراسة حالة مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز - عين تموشنت -
36	تمهيد
37	المبحث الأول : نظرة عامة حول مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت
37	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز
40	المطلب الثاني : تعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت
42	المطلب الثالث : مصلحة قسم المالية و المحاسبة
46	المبحث الثاني : واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة
46	المطلب الأول : تطبيق المحاسبة التحليلية داخل المؤسسة
50	المطلب الثاني : تطبيق الموازنة التقديرية داخل المؤسسة
51	المطلب الثالث : تطبيق لوحة القيادة داخل المؤسسة
55	خلاصة الفصل
56	الخاتمة
61	قائمة المراجع
64	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
46	جدول حساب النتائج لفترة 2017 - 2020	1
51	مقارنة عدد الزبائن الكهرباء لشهر فيفري 2021 - 2022	2
52	مقارنة عدد الزبائن الغاز لشهر فيفري 2021 - 2022	3
52	مبيعات الكهرباء	4
53	نسبة الضياع في الكهرباء لشهر فيفري 2021 - 2022	5
54	نسبة الضياع في الغاز لشهر فيفري 2021 - 2022	6

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	مثلث مراقبة التسيير	01
39	هيكل تنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز - عين تموشنت -	02
45	مصلحة قسم المالية و المحاسبة	03

الملخص:

تعد أدوات مراقبة التسيير من أهم أدوات الإدارة الفعالة ، حيث تساهم في تحسين الأداء في المؤسسة والتحكم في تسييرها الداخلي والتأقلم مع محيطها الخارجي ، ولذلك تهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على مدى أهمية هذه الأدوات في تحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية، فهي تضمن المؤسسة من خلالها التحسين المستمر للأداء الحالي والاستراتيجي من خلال عملية الربط بين أهداف المدى الطويل والقصير، والنتائج المحققة لذلك، كما تعمل أيضا كأساس لاتخاذ القرارات من اجل تحسين الأداء و تتمثل هذه الأدوات في : الموازنة التقديرية , لوحة القيادة , المحاسبة التحليلية ... الخ .

ومن هنا يمكن القول أن الاعتماد على هذه الأدوات يساعد في لتحسين دورتها الإنتاجية وكذلك المساهمة في معرفة معدل نموها وقدراتها، بما يضمن لها استغلال امثل لمواردها والاستفادة منها إلى أقصى الحدود في تحقيق الأهداف .

الكلمات المفتاحية : مراقبة التسيير , الأداء , المحاسبة التحليلية , الموازنة التقديرية , لوحة القيادة .

Resume :

Les outils de contrôle de gestion sont l'un des outils de gestion les plus importants, car ils contribuent à l'amélioration des performances de l'organisation, à la maîtrise de sa gestion interne et à l'adaptation à son environnement externe. ces outils dans l'amélioration de la performance de l'entreprise , car elle assure l'organisation à travers leur amélioration. La performance continue du courant et du stratégique à travers l'alignements qu'elle peut assurer des objectifs à long et à court terme, et les résultats obtenus pour cela, et aussi sert de base à la prise de décision afin d'améliorer la performance. Ces outils sont représentés dans : le budget prévisionnel, le tableau de bord, la comptabilité analytique...etc.

Par conséquent, on peut dire que s'appuyer sur ces outils contribue à améliorer son cycle de production ainsi qu'à connaître son taux de croissance et ses capacités, de manière à assurer une utilisation optimale de ses ressources. Et profitez-en au maximum pour atteindre vos objectifs.

Mots clés : contrôle de gestion, performance, comptabilité analytique, budget prévisionnel , tableau de bord

مقدمة

تمهيد :

عرفت المؤسسات الاقتصادية تطورا هائلا من خلال التقدم الحاصل في أساليب الإدارة والتسيير ، لذلك يعتبر التعرف على إنجازاتها ووظائفها من بين الانشغالات الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير ، التي تعتمد على معلومات تشغيلية و أخرى أنية و التي تعتبر من العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .

ما يمكن ملاحظته أن تقنيات مراقبة التسيير قد تطورت في الواقع ، تبعا للحاجة إلى حل المشاكل الناجمة عن إنتشار و إتساع النشاط الإقتصادي و الأزمات الإقتصادية ، لذلك إستوجب ظهور أدوات حديثة لمراقبة التسيير تعمل على تزويد المديرين و المسيرين بشكل دوري بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة و تساعد على إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة و الملائمة و ذلك من أجل تحسين أداء المؤسسة.

و هذا ما دفع بالمؤسسات الجزائرية إلى السعي نحو إحداث تغيرات عديدة على مستوى وسائلها ، وطرق تسييرها بغية تحقيق أداء أفضل مما هو عليه ، ونظرا لكون نظام مراقبة التسيير واحد من بين الأليات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات ، فقد أصبح من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى إستخدام أدوات حديثة في مراقبة التسيير عوض الإكتفاء بالإعتماد على الأدوات التقليدية.

الأداة الاولى التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير هي المحاسبة التحليلية و الأداة الثانية لهذا النظام هي الموازنات التقديرية التي لاتقل أهمية عن المحاسبة التحليلية اما الأداة الثالثة تتمثل في لوحة القيادة التي هي الاخرى لها علاقة بباقي الانظمة الأخرى الموجودة داخل المؤسسة المستعملة في نظام مراقبة التسيير تتجلى الأهمية البالغة له داخل المؤسسة .

طرح الإشكالية :



إلى أي مدى يمكن لأدوات مراقبة التسيير تحسين الأداء في المؤسسة ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من الإشكاليات الفرعية :

- ما المقصود بمراقبة التسيير ؟ وماهي أهدافها ؟

- ما أهم أدوات مراقبة التسيير ؟ وماهو دورها في أداء المؤسسة ؟

- ما مفهوم الأداء ؟

- ماهي الطرق التي تستعملها المؤسسة لتقييم الأداء ؟

فرضيات البحث :

للإجابة على التساؤلات المطروحة تم وضع الفرضيات التالية :

- تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها .

- تعتبر المحاسبة التحليلية ، الموازنات التقديرية ، ولوحة القيادة من أهم أدوات مراقبة التسيير

المستعملة في تحسين الأداء .

- الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها .

- طرق تقييم الأداء طريقة الترتيب ، طريقة التوزيع الطبيعي، وطريقة الوقائع الحرجة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مبررات أدت بنا إلى تناول هذا الموضوع :

- الرغبة في اكتشاف مراقبة التسيير و الأهمية التي تملكها داخل المؤسسة في تحسين الأداء.

- الشعور بأهمية المراقبة كأداة لإنجاح تسيير المؤسسات العمومية.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف هذا البحث في مايلي :

- إلقاء نظرة عامة حول مراقبة التسيير في المؤسسة .
- فهم طبيعة كل من المحاسبة التحليلية ، الموازنات التقديرية ، لوحة القيادة من حيث هي أدوات لمراقبة التسيير و معرفة دورها وعلاقتها بالأداء ، بحيث أنها الأكثر اعتمادا من طرف المؤسسة لتحسين أدائها .

- معرفة واقع الأداء في المؤسسة و أهم العوامل المؤثرة فيه .

أهمية الدراسة :

برز أهمية هذا البحث من خلال :

- توضيح أهم أدوات مراقبة التسيير وتبيان كيفية مساعدة هذه الأخيرة في تحسين أداء المؤسسة.
- الخروج ببعض التوصيات و الإقتراحات التي قد تؤدي إلى تحفيز المؤسسات الجزائرية على تطبيق أدوات مراقبة التسيير لا سيما الحديثة منها .

حدود الدراسة :

- الحدود الزمانية للدراسة : من 2022/02/25 إلى غاية 2022/05/29.
- الحدود المكانية : مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز - عين تموشنت - .

منهج الدراسة :

تماشياً مع طبيعة الموضوع والإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، لمحاولة الوصول إلى معرفة مدى تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات ، وذلك بالاعتماد على بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة . أما الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على دراسة حالة التي تمت بمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز.

تقسيمات الدراسة :

تتضمن هذه الدراسة جانب نظري وآخر تطبيقي ، يشمل النظري ثلاث مباحث وهي على النحو التالي:

المبحث الأول تناول مفاهيم أساسية عن الأداء ،ففي المطلب الأول أساسيات حول تقييم الأداء و المطلب الثاني واقع الأداء في المؤسسة و المطلب الثالث طرق تقييم الأداء .

بينما يعالج المبحث الثاني مدخل لمراقبة التسيير وذلك من خلال المطلب الأول عموميات حول مراقبة التسيير و المطلب الثاني أهداف و مهام مراقبة التسيير ،أما المطلب الثالث أدوات مراقبة التسيير .

والمبحث الثالث خصصناه للدراسات السابقة في المطلب الأول الدراسات المتعلقة بمراقبة التسيير و تحسين الأداء ،و المطلب الثاني التعليق على الدراسات .

ويشمل التطبيقي مبحثين :

المبحث الأول نظرة عامة حول مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز - عين تموشنت - ففي المطلب الأول نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز و المطلب الثاني تعريف بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز غرب عين تموشنت وأهدافها و مهامها أما المطلب الثالث مصلحة قسم المالية و المحاسبة .

و المبحث الثاني واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة في المطلب الأول تطبيق المحاسبة التحليلية داخل المؤسسة محل الدراسة ، المطلب الثاني تطبيق الموازنات التقديرية داخل المؤسسة محل الدراسة و المطلب الثالث تطبيق لوحة القيادة داخل المؤسسة محل الدراسة .

صعوبات الدراسة :

- صعوبة اختيار دراسة حالة ،إذ كل مرة نقترح فيها مؤسسة معينة للدراسة إلا وقوبلت بعدم القبول أو عدم توفيرها على أدوات مراقبة التسيير .
- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من قبل المؤسسة محل الدراسة .
- قلة ومحدودية المراجع .

الفصل الأول:

الأسس النظرية لمراقبة

التسيير و أداء في المؤسسة

تمهيد

تمثل مراقبة التسيير القلب النابض في المؤسسة وهي ضرورية على كل مسير يريد النجاح وتصنيف تحسين أداء المؤسسة الذي يعد الضامن الرئيسي لاستمراريتها خاصة في ظل المسؤوليات الاجتماعية في أدائها .

وبالتالي موضوع مراقبة التسيير بالرغم من أنه حديث النشأة إلا أنه لا يزال يحض بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير لأن التسيير الجديد للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة، وتكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل بالتجديد الدائم والفعال للموارد المتاحة من اجل تحقيقا لأهداف بأقل التكاليف.

ولتوضيح ذلك تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية عن الأداء .

المبحث الثاني: مدخل عام لمراقبة التسيير .

المبحث الثالث: الدراسات و الأبحاث السابقة للموضوع.

المبحث الأول : مفاهيم أساسية عن الأداء .

تطورت فكرة الأداء و ازداد اهتمام المؤسسات و الأفراد بها , و ذلك تماشيا مع التغيرات التي حدثت على الصعيد العالمي و في هذا السياق و نظرا لأهمية هذا المصطلح سوف نتطرق في هذا المبحث الى :

المطلب الاول : عموميات حول الاداء .

المطلب الثاني : واقع الاداء في المؤسسة .

المطلب الثالث : طرق الاداء .

المطلب الأول : مفهوم و أنواع الأداء .

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء , و نظرتهم إليه , تعددت مساهماتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع , باختلاف توجهاتهم النظرية , و مدى مساهمتها للتحويلات الاقتصادية و هو ما سنحاول إبرازه في ما يلي :

أولا : مفهوم الأداء .

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، و التحديد و التعريف الدقيق بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، و من جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية و الإنسانية، لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل :

1. الأداء لغة : أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare و منها اشتقت اللفظة الانجليزية

Performance و التي تعني انجاز العمل و تأديته .¹

2. الأداء اصطلاحاً : تعددت تعاريف الأداء، فمنهم من عرفه على أنه: " المخرجات أو الأهداف

التي يسعى النظام إلى تحقيقها" ، و هذا التعريف يتماشى مع آراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على

الأداء ،من حيث تحقيق الأهداف و نسبة الوصول إليها ، أي ما يتعلق أكثر بالفعالية مدى قدرة المؤسسة

على تحقيق أهدافها، كما وضح Miller and Bromiley الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة ،حيث تم

النظر إلى " أن الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و

استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها "،و عرف آخرون الأداء بأنه «النشاط الشمولي

المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة ، و إستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة

فشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء

الأهداف طويلة الأمد» .²

ثانياً : أنواع الأداء .

يوجد عدة أنواع من الأداء و يرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر و كل واحد

له زاوية رؤية خاصة به، و من بينها نذكر ما يلي :

أولاً: حسب معيار المصدر :

¹ ليلي قواجلية ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة

العربي بن مهدي ، ام البواقي ، 2012/2013 ، ص 67

² عادل بومجان ، تأهيل الموارد البشرية لتحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة

محمد خيضر ، بسكرة ، 2014/2015 ، ص 44 - 45 .

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي.

1. الأداء الداخلي: كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أنه أي ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

2. الأداء البشري : وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .

3. الأداء التقني : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارات بشكل فعال.

4. الأداء المالي : ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة . فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من مواردها الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية .

5. الأداء الخارجي: و هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين و الذي بدوره سيؤثر على أسعار منتوجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها و هامش ربحها .¹

ثانيا: حسب معيار الشمولية:²

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

¹عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001 ، ص 17.

²عشي عادل، مرجع سبق ذكره ص 19 .

1. الأداء الكلي: يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد أو جزء عنصر لوحده في تحقيقها.

2. الأداء الجزئي: على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة لا به، أهداف الأنظمة الأخرى. ويتحقق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة .

ثالثا: حسب المعيار الوظيفي :¹

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، و بالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة .

2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.

¹ عادل بومجان , تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة ,مذكرة لنيل شهادة الماستر , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014/ 2015 , ص 53 .

3. أداء وظيفة الأفراد: يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة ف ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية يتم لا إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاؤها أن يجب توظيف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا.

4. أداء وظيفة التموين: يتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية نع الموردن، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين .

5. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال .

6. رابعا: حسب معيار الطبيعة¹

¹ عادل بومجان , تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة ,مذكرة لنيل شهادة الماستر , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2014/ 2015 , ص 53 .

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها (إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية) يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.
2. الأداء الاجتماعي: و هو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي .
3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى .

ثالثاً: محددات الأداء :

الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور مما يعني أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه إنتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية، القدرة، إدراك الدور) و ذلك وفقاً لما حدده بورتر :

1. الدافعية: هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه و توجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة بالنسبة له أو لغيره سواء كانت معنوية أو مادية;

2. قدرة الفرد: التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية والعقلية التي يبرزها الفرد لأداء مهامه، و تعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة والمهارة و يمكن أن نعبر عنها من خلال المعادلة:

$$\text{المهارة} \times \text{المعرفة} = \text{القدرة}$$

3. المعرفة: هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شيء معين؛

4. المهارة: هي القدرة على استخدام و تطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في أرض الواقع و بطريقة صحيحة و بدقة وسرعة متناهية.

5. إدراك الدور: ويشمل التصورات و الانطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل و ، الكيفية التي يمارس بها في دوره المؤسسة.وعليه يمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة الآتية:

$$\text{الدور إدراك} \times \text{القدرة} \times \text{الدافعية} = \text{الأداء}^1$$

المطلب الثاني : واقع الأداء في المؤسسة .

¹ عتبه الطيب , غطاس خالد , تامه محمد الغزالي , دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر, جامعة الشهيد حمه لخضر , الوادي , 2018 / 2019, ص 23 .

أولاً : العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة .

إن المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله تلك المؤسسة، وهي ليست بمعزل عن المحيط المتواجدة فيه، والتميز بالديناميكية والتغيرات السريعة، فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي عن أداء المؤسسة و نذكر منها :

1-1 العوامل الاقتصادية : تعد العوامل الاقتصادية أكثر العوامل تأثيراً على أداء المؤسسة نظراً لطبيعتها

نشاط المؤسسة المحيط الاقتصادي عموماً يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى، و هي بدورها تنقسم إلى عوامل اقتصادية عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة، معدلات نموها الاقتصادي سياسات التجارة الخارجية، معدلات التضخم، أسعار الفائدة ... الخ، وأخرى قطاعية كوفرة المواد الأولية، الطاقة درجة المنافسة ، هيكل السوق، دورة حياته، الأيدي العاملة المؤهلة، مستوى الأجور في القطاع و تتميز العوامل القطاعية عن العامة بتأثيرها المباشر على أداء المؤسسة وفي الأجل القصير نسبياً .

1-2 العوامل الثقافية : تتبع اغلب نشاطات و تصرفات الأفراد داخل المؤسسة في اذهانهم اي نتيجة

لثقافتهم ، إن مفهوم ثقافة المؤسسة ليس حديث النشأة و يمكن تعريفها على أنها مجموعة من العناصر التي فسر قواعد العمل والاختبارات الإستراتيجية لوحدة معينة، وتتكون من القيم، التقاليد، تاريخ المؤسسة والدلائل الثقافية التي يتقاسمها الأفراد المنتمون إلى نفس المؤسسة وثقافة المؤسسة قد تؤثر تأثيراً فعالاً على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل، كما أنه على المؤسسة أن تنفتح على ثقافات

المؤسسات المنافسة وتتبادل معها الآراء لأن مقارنة المؤسسة لثقافتها مع ثقافات مؤسسات أخرى هو المصدر الأكثر غني بالمعلومات مقارنة الإستراتيجيات مع بعضها إذن ثقافة المؤسسة هي مهد الأداء.¹

1-3 العوامل التكنولوجية والإبداع: لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء، حيث أنه يغذي الصلة بالمستهلك، والتي تخلق الرغبة في الاستهلاك مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو كما أن التكنولوجيا وخاصة تلك المرتبطة بالإعلام والاتصال علاقة وطيدة بالأداء و إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تركز أكثر فأكثر على الإبداع الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسات .

1-4 العوامل السياسية والقانونية: تعتبر العوامل السياسية و القانونية من العناصر الهامة ذات التأثير الكبير على الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتتكون هذه العوامل من مؤسسات النظام الحكومي، سياسات الدولة المالية التقنية الخارجية...كما تشمل أيضا التشريعات والقرارات الإدارية وآراء المحاكم، واللوائح والإجراءات المنظمة للمؤسسات، وبصفة عامة تشمل العوامل السياسية و القانونية العناصر التالية :

• **السياسة الخارجية للدولة**

- مدى قدرة النظام على تحقيق الاستقرار السياسي
- وضوح الأهداف على مستوى الاقتصادي الوطني؛
- التشريعات والقوانين

• **مدى انتشار الديمقراطية والأحزاب**

¹ ليلي قواجلية , دور ادارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المؤسسة , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر , جامعة

العربي بن مهدي , ام البواقي , 2012/2013 , ص 76 - 77

لا يجب على المؤسسة التأقلم مع العوامل السياسية فحسب بل يجب عليها كذلك التنبؤ بالقوانين والقرارات والسياسات الحكومية وان كان ذلك ليس من سهل خاصة في الدول النامية¹.

ثانيا : معوقات الأداء :

هناك العديد من العوامل التي يتوقف عليها الأداء وتؤثر فيه ومن أهمها الإضاءة والحرارة، الضوضاء التهوية، نمط الإشراف، عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات والتجهيزات والسياسات المجردة والتي تؤثر على الوظيفة، إلا أن هذه العوامل و يطلق عليها (العوامل الخارجية)، ليست وحدها المؤثرة على الأداء و الإنتاجية، ولكن تتفاعل معها العوامل الداخلية والتي يمكن أن ترتبط بشخصية العامل، ذكاؤه، قدراته الخاصة سماتها الشخصية وخبرته وتدريبه على ما يمارسه من عمل، ظروف العمل الاجتماعية، ويجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات على الجهد والقدرة والاتجاه. فعلى سبيل المثال أي عطل في أي آلة أو جهاز يمكن أن يؤثر بسهولة على الجهد والأداء الذي يبذله الفرد في العمل، أيضا فإن السياسات الغير واضحة أو نمط الإشراف السيئ يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، إضافة إلى النقص في التدريب يمكن أن يسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد والأداء المرغوب فيهن لذا فإنه من أهم وأكبر مسؤوليات الإدارة نجد :

توفير ظروف عمل مناسبة للعاملين ؛

توفير بيئة تنظيمية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء بما يمكن من تحقيق أداء جيد؛

و الاهتمام أكثر بتحقيق أداء مناسب مع الجهود المبذولة؛...¹

¹ عادل عشي , الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر , جامعة محمد خيضر , بسكرة ,

المطلب الثالث : طرق الاداء .

الطرق التقليدية لتقييم الأداء: أهمها:1

✓ طريقة الترتيب :

تؤخذ مجموعة من العمال تقيم تقييما عاما وشاملا وترتب ترتيبا تنازليا ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والأخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عيب هذه الطريقة .²

✓ طريقة البيانات :³

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءا عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم .
عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملين دائما حسب هذه الصفة ينسب منخفضة مهما كان مستواهم .

¹ابو كدة حمرة , أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مذكرة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي , ام البواقي الجزائر , 2009/2008, ص 137 .

²قدور لبراو, دور ادارة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية , مذكرة لنيل شهادة الماستر , جامعة حمه لخضر , الوادي 2015/2014 , , ص 35 .

³قدور ليزاو,مرجع سبق ذكره ص35 .

✓ طريقة المقارنة المزدوجة¹ :

تأخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العمال الآخرين، و عيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعام.

✓ طريقة التوزيع الطبيعي:

هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف ، 25% متوسط ، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى الأقل من أربع مجموعات، كما انه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة طريقة البيانات جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات .

✓ طريقة الوقائع الحرجة :²

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلا .

لكن لهذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد و هناك من يميل إلى تساهل و بالتالي فإن التقييم لن يكون عادلا .

¹ عمار بن عيشي ، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2005 / 2006 ، ص 26 .

² بن قوة هشام ، ا بن قويدح جمال ، دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة ماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2016/2017 ، ص 58

المبحث الثاني : مدخل عام لمراقبة التسيير

إن نجاح مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات السليمة مقترن بمدى فعالية الأدوات التي تستخدم في مراقبة أداء الوظائف بالمؤسسة ، وقبل التطرق إلى ماهية مراقبة التسيير و البحث في أدواتها، لا بد أن نشير

إلى التطور التاريخي ومختلف المراحل التي مرت عليها عملية مراقبة التسيير، وعليه سوف نتطرق في

هذا المبحث إلى :

المطلب الأول : عموميات حول مراقبة التسيير

المطلب الثاني: أهداف و مهام مراقبة التسيير

المطلب الثالث :أدوات مراقبة التسيير

المطلب الأول : عموميات حول مراقبة التسيير

الفرع الأول : التطور التاريخي لمراقبة التسيير و مفهومها

أولاً - ظهور مراقبة التسيير: ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات الأمريكية هذه المؤسسات و مع تطور نشاطها و تعقد عملياتها ما سببت الأزمة الاقتصادية لها لذا مرت مراقبة التسيير بعدة المراحل تاريخية وكانت كالآتي:¹

المرحلة الأولى: في البداية و كمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة (المالية واعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المر دودية بالنشاط، و المنتجات المحققة و المباعه من طرف المؤسسة. و هكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي و شاع نظام النسب و تطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية خاصة مثل مؤسسة "DUPONT" سنة 1908 و هذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المر دودية في كل الهوامش التجارية.²

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 و التطوير، و حاول فرض نظام استقلالية الأقسام في التسيير و إجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويرها.³

¹- بن عمر هشام ، استخدام المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2015/2014، ص30 .

²-زابي مريم، عيسى عيدة ، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج ،البويرة ،2012/2011، ص60 .

³- قندوز بتول، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم المالية و المحاسبة ، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم ،2019/2018، ص30 .

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.¹

المرحلة الرابعة : هذه المرحلة التي تعتبر 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، و الذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

ثانيا : مفهوم مراقبة التسيير

وضع المفكرون في مجال مراقبة التسيير عدة مفاهيم لمراقبة التسيير نذكر منها :

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.²

¹ - نسبية معرف، زهير سعدي، دوافع استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة القائمة على مبادئ حوكمة الشركات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية ، جامعة أم البواقي، أم البواقي 2013/2014، ص30.

² - عامر حفصة ، حاجي حنان ، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة ، مذكرة ماستر أكاديمي ، جامعة أحمد دارية، أدرار، 2020/2021، ص30.

يعرفها H Bouquin: بأنها تتكون من المسارات والأنظمة التي تسمح بضمان التناسق المستقبلي الحاضر والماضي بين الاختبارات الإستراتيجية والأعمال التجارية.¹

ومن خلال هذه تعاريف نستنتج أن:

مراقبة التسيير هي مجموعة من الأنظمة والأدوات و الإجراءات المتحددة التي تسمح للمسيرين بكشف الانحرافات ولأخطاء المتعلقة بأداء المؤسسة ومحاولة تصحيحها، والتنبؤ بها قبل حدوثها بهدف الحفاظ على الموارد واستغلالها بشكل أفضل من أجل بلوغ أهداف المؤسسة.

الفرع الثاني : خصائص مراقبة التسيير

يمكن دمج خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية:²

أولاً: مراقبة التسيير عبارة عن سيرورة عمليات " processus " تضمن التحكم والتأكد من العمليات المخطط لها أن تنفذ بشكل سليم.

ثانياً: تعتمد عملية مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية ناتجة عن العلاقة بين العناصر التالية: الأهداف المراد تحقيقها والموارد المتاحة والنتائج المحققة، وهذه المعايير هي: الكفاءة " L'efficience"، الفعالية L'efficacite" والملائمة "Pertinence".

¹ - بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، مذكرة شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2007/2006، ص 80 .

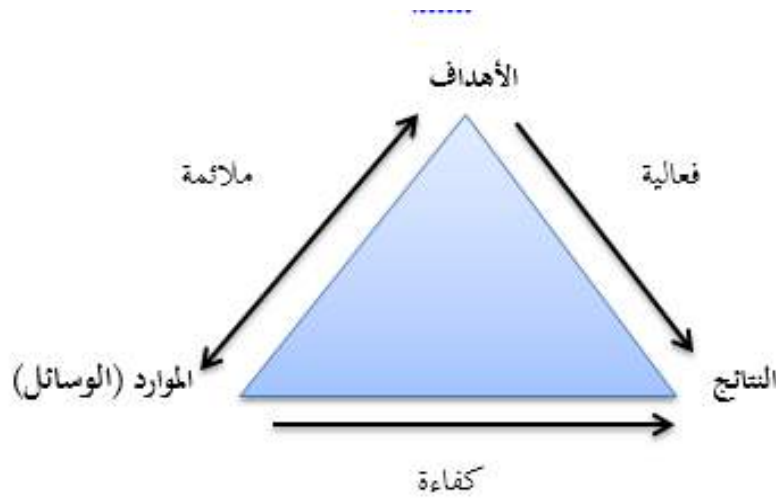
² - بزاز خديجة، دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية ، مذكرة ماستر أكاديمي في علو التسيير، جامعة أم البواقي ، أم البواقي ، 2015/2014، ص 60.

وهنا يعمل مراقب التسيير على التأكد من أنه تم الوصول إلى الأهداف (الفعالية)، بالاستخدام الأمثل للموارد (الكفاءة)، وأن هذه الموارد تتوافق وتتناسب مع الأهداف الموضوعية (الملائمة). وهذا ما يسمى

بمثلث مراقبة التسيير " Le triangle du controle " كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مثلث مراقبة التسيير.

المصدر: بزاز خديجة ، نفس المرجع السابق ،ص5



ثالثا: تقوم عملية مراقبة التسيير على أساس تفويض السلطات، حيث يعتبر التفويض السبب وراء وجود عملية الرقابة، والذي ظهرت الحاجة إليه نظرا لكبر حجم المؤسسات وتزايد المسؤوليات. وللتفويض أهمية كبيرة تتمثل في تخفيف العبء عن المديرين، وكذا المساهمة في تنمية المرؤوسين واكسابهم الخبرات.

رابعا: تعتمد عملية مراقبة التسيير على إجراءات التحفيز والحث، رغبة في تشجيع المرؤوسين من مختلف المستويات على المتابعة الدائمة لنشاطات وحداتهم وأدائهم وتنسيقها مع سياسة الإدارة العامة للمؤسسة.

المطلب الثاني : أهداف و مهام مراقبة التسيير.

الفرع الأول: أهداف مراقبة التسيير

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين، نجد أن

مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير.
- تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد.
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستقلال الجيد له.
- التمكن من تحقيق اللامركزية.
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين.
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الأحداث).
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.

الفرع الثاني : مهام مراقبة التسيير

¹ - بن قوة هشام ،قوديح جمال، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية ، مذكرة ماستر أكاديمي ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم ، 2016/2017 ، ص 15 ، 16.

ويمكن تلخيص هذه المهام كما يلي¹:

تحسين الأداء وفعالية النشاط .

لكي يتحقق هذا التحسين والفعالية لابد من القيام بالعمليات التالية:

✓ التطوير و الإستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات التي تسمح له بضمان المستويات الصرفية.

✓ التأكد من أن تكلفة النظام لا تفوق الفائدة المحصل عليها منه.

✓ وضع نظام للمعلومات والتقديرات عن طريق مخططات الموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليلها.

✓ المعرفة والدراسة الدقيقة للإيرادات والتكاليف.

التحكم في التطوير .

من أجل مواكبة أو مسايرة التطور والتحكم فيه لابد من مراقبة التسيير أن يتشارك في المهام الآتية²:

✓ تحديد الموازنات التقديرية ومحاولة التنسيق بينها وبين ما خطط له خصوصا على المدى القصير.

✓ وضع تخطيط في إطار استراتيجية محددة وذلك على المدى المتوسط .

¹- قرية عبلة، فراح أمينة، أدوات مراقبة التسيير ودورها في أمثلية التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس ، المدينة، 2015/2014، ص 9.

²- قرية عبلة ، مرجع سبق ذكره ،ص9.

✓ توفير أو إشعار المدير بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات والأهداف المخطط لها.

✓ إعلام المدير بالنتائج .

الإستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج .

إن الإستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج يرتبط بالتسيير الحسن لكل من الأفراد والإستثمارات واستغلالها أحسن استغلال لذلك على مراقب التسيير المساهمة في بعض الدراسات من أجل تحقيق :

✓ أكبر فعالية .

✓ أحسن مردودية .

✓ أرباح ومردودية إنتاجية.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

الفرع الأول: أدوات مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير مجموعة الإجراءات ونظم المعلومات التي تساعد المسير في مراقبة سير الأنشطة وتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، وذلك عن طريق مجموعة من وسائل أدوات معينة نذكر منها:¹

أولاً: الأدوات التقليدية:

المحاسبة التحليلية

¹ - عباس رحمة، فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم، 2017/2018 ، ص11.

• مفهوم المحاسبة التحليلية :

تعرف المحاسبة التحليلية بأنها: " تقنية المعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى) وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسير المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة، وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة ضرورية للتسيير المؤسسات. " ¹

• أهداف المحاسبة التحليلية:

تهدف المحاسبة إلى: ²

- ✓ تقوم بتحديد تكلفة الإنتاج وهو الهدف الأساس لها، إذ تقوم باستخراج سعر التكلفة التام، ومجمل التكاليف المتعلقة بمختلف مراحل الإنتاج من أجل تحديد سعر البيع.
- ✓ ضبط رقابة التكاليف فهي تهدف إلى تخفيضها إلى أدنى حد مع الحفاظ على خصائص المنتج من أجل ضمان جودته لإنجاح تسويقه.
- ✓ مراقبة التكاليف بعد تحليلها وبالتالي مراقبة عمل المؤسسة وسيرها.

ثانياً: الأدوات الحديثة:

¹ - عميور سمية ، زطوط وسام، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية ودوره في تحسين الأداء المالي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل، 2014/2015، ص81.

² - عامر حفصة ، مرجع سبق ذكره، ص11.

الموازنات التقديرية

1. مفهوم الموازنة التقديرية:

تعريف آخر للدكتور أحمد ماهر أنها "التعبير عن الخطط التنفيذية للمؤسسة في شكل تقديرات عينية ومالية ، وهي خطة شاملة لكل أنشطة المؤسسة في المستقبل، و تعتبر مرشدا للمديرين في اتخاذ القرارات، و في تحقيق أهداف المؤسسة و أداة لمتابعة التنفيذ و الرقابة على النتائج " ¹.

2. أهداف الموازنات التقديرية :

تتمثل أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي:

✓ مراقبة الأنشطة وذلك لاستخراج الفروقات بين التقديرات والواقع.

✓ تساعد على تخطيط العمليات المبرمجة في السنة.

✓ إيصال الأهداف العامة لكل المسؤولين.

✓ دفع مسؤولي المؤسسة إلى تحمل مسؤولياتهم.

✓ تقدير كفاءات المسؤولين.

✓ تحسين الإيرادات وذلك بزيادة الأرباح.

لوحة القيادة

1. مفهوم لوحة القيادة:

¹ - قندوز بتول، مرجع سبق ذكره، ص49.

تتمثل لوحة القيادة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسئول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة أو الوحدة التي تخصه نحو تحقيق أهدافه. فهي عرض لأهم المؤشرات التي يحتاجها المسئول والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.¹

2. أهداف لوحة القيادة:

من بين أهداف لوحة القيادة نجد:²

✓ لوحة القيادة كأداة المراقبة :

✓ تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف (المحققة) المحددة وهي تجلب الاهتمام للنقاط الحساسة ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير وهي تسمح بتشخيص وفحص نقاط الضعف وإظهار النقائص، لها تأثير مباشر على نتيجة المؤسسة.

✓ بمجرد صدور لوحة القيادة تصبح كأداة للاتصال بين مختلف مستويات الهرم الإداري و يجب أن تسمح للمنفذين أي أسفل الهرم بمناقشة النتائج وكذلك نقاط القوة والضعف، ويجب كذلك أن تسمح هذه المناقشات بطلب وسائل إضافية أو تحديد أكثر لما هو مطلوب و منتظر منهم. أما المسئول في التسلسل الهرمي فيجب عليه أن ينسق الإجراءات والقرارات التصحيحية المزمع القيام بها قصد تعظيم النتائج الإجمالية بدلا من الجزئية.

¹- تر نيل ،دريبين مروة، إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم التجارية ، جامعة أكلي محند أولحاج ، البويرة ، 2016/2015، ص41.

²- قندوز بتول، مرجع سبق ذكره ،ص51،52.

✓ لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار : تعطي لوحة القيادة معلومات عن نقاط القوة والضعف للمسير، هذه المعرفة تسمح بوضع خطة تصحيحية محددة المدى وبالتالي فهي تؤدي دور أداة مساعدة على اتخاذ القرار ثم كوسيلة من الوسائل المهمة في عملية التسيير.

الفرع الثاني: دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة.

أولا : دور المحاسبة التحليلية في تحسين الأداء المؤسسة .

تعمل المحاسبة التحليلية على مراقبة مردودية مختلف الأقسام في المؤسسة أو مختلف المنتجات أو مجموعة المنتجات المتشابهة، وذلك بمتابعة تطورات التكاليف مع الزمن ومقارنتها مع المبالغ المحددة مسبقا.

إن معرفة التكاليف يسمح بإدراجها معياريا في التسيير أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية أو التقديرية وتحديد الفروقات تحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية وبالتالي تهتم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية للمراقبة الموازنة إن تحقيق ما تم التخطيط له من أهداف يتطلب وجود نظام تسييري محكم.¹

هذا الأخير يتطلب وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة، الذي يعتمد أساسا على المحاسبة التحليلية، فعلية تخصيص الموارد واستهلاكها تقابلها عملية الرقابة على تخصيص واستهلاك تلك الموارد حتى يمكن ضمان لأداء الحسن للمصالح والحفاظ على الموارد واستغلالها بالصفة الاقتصادية، لذلك تعد التكاليف المجال الذي تطبق فيه عمليات مراقبة التسيير.

¹ - بافضول حفيظة ، دور مراقبة التسيير أداء المؤسسة ، جامعة عبد الحميد ابن باديس ، مستغانم، 2016/2017، ص61، 62، 63.

إن الرقابة تهدف للتأكد من مدى تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعية على أساس معايير محددة مسبقا، وإلى ضبط استهلاك الموارد بالشكل الاقتصادي الذي يساهم في تحقيق الربحية للمؤسسة.

إذن فإن المحاسبة التحليلية تعد أداة فعالة لمراقبة التسيير في المؤسسة كما أن لها أبعاد محاسبية واقتصادية، لذلك فإنها تعمل على ضبط عناصر التكاليف وتحليلها وتفسيرها من عدة جوانب وأخيرا فإن للمحاسبة التحليلية دور فعال وكبير في تقييم أداء المؤسسة وهنا باعتبارها نظام يعالج بيانات التكاليف المتحصل عليها وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها.

ثانيا : دور الموازنة التحليلية في تحسين الأداء .

لا تقل أهمية الدور الذي تلعبه الموازنات في مجال الرقابة عن دورها في مجال التخطيط حيث أنها تخدم كأداة لتقييم أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة، وتعتبر الموازنة أداة للرقابة من خلال اشتغالها على معايير ومقاييس كمية لأداء مختلف الأنشطة مما يمكن معه تقييم الأداء وبناء عليه فإن دور الموازنات التقديرية لا يتوافق عند وضع الخطة فقط إذن إن التخطيط ما هو إلا الخطوة الأولى للرقابة على الأنشطة، ومن ثم ينبغي الالتزام بالخطة خلال التنفيذ ثم المتابعة والرقابة عليها وإلا أصبحت الخطة تقديرات لا جدوى منها لذلك فإن الرقابة هي الدور الحقيقي الذي تؤديه الموازنة إذ أنها تتطوي على قياس الأداء الفعلي لمختلف الأنشطة ومقارنتها بمستويات الأداء المخطط تمهيد لاكتشاف انحرافات الأداء وتحليل أسبابها والمسؤولين عنها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.

ثالثا : دور لوحة القيادة في تحسين الأداء .

باعتبار أن لوحة القيادة مجموعة مهمة من المؤشرات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمؤسسة والتي تكشف الاختلافات الموجودة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة فهي تعمل على تحسين الأداء من خلال :

توضيح استراتيجية وترجمة لأهدافها من خلال استعمال مؤشرات الاتصال والتفسير عن المفاهيم، قد تكون معقدة أحيانا تحت شكل محدد جدا ...،

تبليغ الأهداف من المؤشرات الإستراتيجية، نقوم بتعبئة كل الفاعلين في النشاطات على وضعها لبلوغ أهداف الكل، وذلك بوضع وتعريف العلاقة السببية بشكل ديناميكي، والذي يسمح للفاعلين بالتوزيع على الهيكل لفهم عمل المؤسسة، وتأثير نشاطهم على الأشخاص الآخرين.

تخطيط وتحديد الأهداف وتوافق المبادرات الإستراتيجية، ومقارنة مستويات الأداء المنتظرة والانجازات حيث تسلط الضوء على مواطن العجز في الأداء والتي تسعى المبادرات الإستراتيجية إلى غيرها .

تقوية عودة الخبرات والمتابعة الإستراتيجية، وتوضيح العملية على مفهوم حصر النظام، فنجد أن المسيرين ملزمون لضمان أن الإستراتيجية نفذت كما حددت في بادئ الأمر، وبعد ذلك إعادة اختيار فرضياتهم حتى يضمنوا بأن النظرة التي تقود نشاطها تبقى ملائمة بالنظر للإنجازات والملاحظات وللخبرة الملقاة من المؤسسة¹.

المبحث الثالث : الدراسات و الأبحاث السابقة للموضوع .

المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بمراقبة التسيير و تحسين الأداء .

¹ - بافضول حفيظة، مرجع سبق ذكره ،ص63.

فيما يخص الدراسات السابقة الخاصة بهذا البحث سنقدم بعض الدراسات التي شملت الموضوع:

الدراسة الأولى : نسبية معرف ، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان "دوافع استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة القائمة على مبادئ حوكمة الشركات في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية "دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL رقم 407 جامعة أم البواقي سنة 2013-2014 .

هدفت الدراسة إلى :

إبراز أهمية تقييم و قياس الأداء داخل المؤسسات الإقتصادية ، وأهمية تطبيق المؤسسات لأدوات مراقبة التسيير الحديثة ، بالإضافة إلى أهمية تقييم الأداء باستخدام آليات مراقبة التسيير الحديثة .

ومن أهم نتائج هذه الدراسة :

- أن تقييم أداء المؤسسة يكون بشكل كبير وأكثر دقة وفعالية وهذا على المدى الطويل من خلال استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة.

- تهدف حوكمة المؤسسات إلى تحقيق الإفصاح والشفافية من خلال مختلف الآليات الرقابية والتي تسمح بتوفير المعلومات اللازمة للأطراف المتعددة داخل و خارج المؤسسة بما يساعد كل طرف على الاستفادة من هذه المعلومات خاصة نظام مراقبة التسيير مما يزيد من كفاعته وقدرته على تقييم أداء المؤسسة.

- أن الأساليب التقليدية لمراقبة التسيير تعتمد على جانب واحد وهو التكاليف، والقائمة على المدى القصير ورد الفعل اللاحق غير كافية لمواجهة المتغيرات الجديدة، بل الأمر يتطلب أدوات تأخذ بجميع الأبعاد المحيطة بالمؤسسة.

الدراسة الثانية: قندوز بتول ، مذكرة ماستر أكاديمي بعنوان "واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية" دراسة حالة إتحاد التعاونيات الفلاحية جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم- سنة 2018-2019 .

هدفت الدراسة إلى :

- تسليط الضوء على أدوات مراقبة التسيير التقليدية و الحديثة الموجودة في المؤسسات الجزائرية .
- التعرف على أسباب عدم إهتمام أغلب المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بتطبيق أدوات مراقبة التسيير .

- دراسة أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية.

- الخروج ببعض التوصيات و الإقتراحات التي قد تؤدي إلى تحفيز المؤسسات الجزائرية على تطبيق أدوات مراقبة التسيير لاسيما الحديثة منها .
- من خلال الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية :

- مراقبة التسيير تعمل على مساعدة المسؤولين و العاملين للتحكم في أدائهم بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكل كفاءة وفعالية ، كما توفر المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات بشكل سليم .
- نظام مراقبة التسيير وظيفة تتطلب تحديدا واضحا للأهداف المراد تحقيقها لكل مركز من مراكز المسؤولية بالمؤسسة مع تحديد الموارد التي يجب إستخدامها لتحقيق الهدف المطلوب .
- يختلف استعمال أدوات مراقبة التسيير من مؤسسة إلى أخرى و ذلك حسب درجة تطور المؤسسة وثقافة المسيرين ، ونوع نظام المراقبة التسيير المعتمد.

-تمسك معظم المؤسسات باستعمال الأدوات و المتمثلة أساسا في المحاسبة العامة ، وغياب تام للأدوات الحديثة بالخصوص بطاقة الأداء المتوازن و التي تعد أداة من أدوات التخطيط .

- غياب مصلحة خاصة بمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

الدراسة الثالثة: عامر حفصة، مذكرة الماستر الأكاديمي بعنوان "دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة" دراسة حالة " مؤسسة الدراسات التقنية للأشغال العمومية" محضنة أدرار ، جامعة أحمد دراية أدرار .

سنة 2020-2021.

هدفت الدراسة إلى :

- إبراز دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة .
- التعرف على أدوات مراقبة التسيير التي تستعملها المؤسسات .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن مراقبة التسيير نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة ، يسمح هذا النظام بتجميع و ترتيب المعلومات و ترجمتها قصد الفهم و تبين نجاعة كل نشاط من نشاطات المؤسسة.
- أن الأداء فعل يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة .

كل دراسة من هذه الدراسات ربطت موضوع مراقبة التسيير بجانب معين ، أما فيما يخص هذه الدراسة فقد تناولت " أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة " في دراسة " لمديرية التوزيع الكهرباء و الغاز _عين تموشنت_ " في حين أجريت غالبية الدراسات في مؤسسات مختلفة .

في حين تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها لمنهج الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي وهي دراسة الحالة قندوز بتول، بعنوان "واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية"، و عامر حفصة ، بعنوان "دور مراقبة التسيير في أداء المؤسسات الناشئة " .

إن مراقبة التسيير تعتبر جملة من العمليات والإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، وأصبحت تساهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة .

يعتمد نظام مراقبة التسيير على العديد من الأدوات من أجل ضمان متابعة انجاز المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها، حيث يلعب تقييم الأداء أهمية كبيرة وذلك للتأكيد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة والتحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة داخل المؤسسة كما أن تقييم الأداء يمكن من تحديد مراكز القوة أو بيان نقاط الضعف وفعالية الأداء في تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسة.

الفصل الثاني:

دراسة حالة مديرية التوزيع

الكهرباء و الغاز - عين

تموشنت -

تمهيد

تسعى كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها لتحقيق الأهداف التي رسمتها وهي تسهر على حسن تطبيق السياسات الإدارية التي وضعتها، لذلك قد تحدث هناك بعض التغييرات المستقبلية غير المتوقعة للمؤسسة، لذلك من مصلحتها اتخاذ قرارات مناسبة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل للموارد وذلك من خلال تطبيق أدوات مراقبة التسيير. وقد اخترنا مديرية توزيع الكهرباء والغاز حتى تكون محل الدراسة، من أجل إسقاط الجانب النظري على هذه المديرية ولهذا قمنا بالتطرق إلى المباحث التالية :

المبحث الأول : نظرة عامة حول مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز – عين تموشنت _

المبحث الثاني :واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة .

المبحث الأول : شركة توزيع الكهرباء و الغاز غرب عين تموشنت

نتطرق من خلال هذا المبحث إلى تقديم تعريف بمديرية سونلغاز و أهدافها و مهامها و هيكلها التنظيمي ذلك من خلال دراستنا للمؤسسة.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز .

تم في 1947 إنشاء المؤسسة العمومية كهرباء وغاز الجزائر المعروفة اختصارا بالحروف EGA التي اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء و نقله و توزيعه و كذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج و التوزيع والتي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها (LEBON) وشركائه SAE الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز تم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946. بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات مهن قاعدية وهكذا فان الوحدات المسؤولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن انجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

- الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE؛

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG؛

- الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE؛

- في سنة 2005 تم إنشاء فرعين جديدين أي:

- الشركة المدنية لطلب العمل SMT؛

- مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز CREDEG؛

خلال هذه السنة ذاتها عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة الهيكلة؛

-أدمجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكون شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات

السيارات MPV؛

-وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي شركة

خدمات المحولات الكهربائية SKMK؛

-وهكذا اكتمل شكل قطب فروع المهن المحيطة مع الفروع التي كانت موجودة سابقا و هي:

- TRANSMEX شركة النقل و الشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية التي انشئت

في 1994؛

-شركة الوقاية و العمل الأمني SPAS التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع

لمجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني؛

-صندوق الخدمات الاجتماعية و الثقافية FOSC وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية

لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز انشئت في 1998؛

-نزل الزارعين HMP الذي تم اقتناؤه في 1998؛

-شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI انشئت في 1998؛

-وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الاعلام Info SAT انشئت بدورها في 1998؛

-وأخيرا إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي و الغازي GAMEG في 2003 وهو فرع مهمته

الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي و الغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني .

في عام 2006 تم إنشاء خمس شركات مهن قاعدية أخرى ,كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز وهي:

-الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA؛

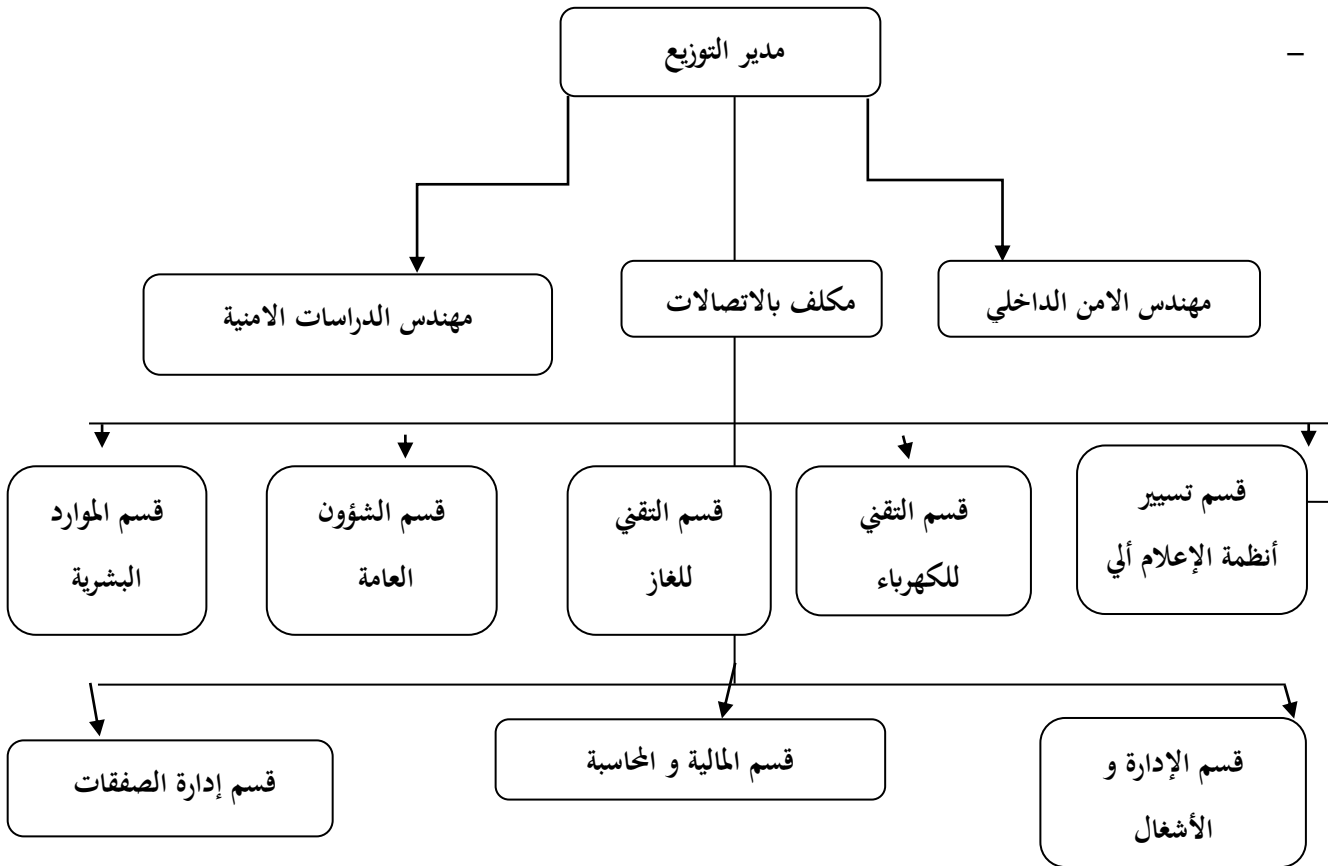
-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الوسط SDC؛

-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز الشرق SDE؛

-الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الغرب SDO ;

الشكل رقم (02) : الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب – مديرية التوزيع عين

تموشنت



المصدر: الوثائق الداخلية .

المطلب الثاني : تعريف بمديرية الكهرباء و الغاز بعين تموشنت :

نلخص في هذا المطلب مفهوم المديرية و اهدافها و ذلك من خلال التطرق إلى :

تعريف بمديرية الكهرباء و الغاز بعين تموشنت تقع شركة سونلغاز لولاية عين تموشنت على طريق بلدية شعبة اللحم تشرف على التسيير التقني والتجاري لشبكتي توزيع الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية تغطي شبكة توزيع الكهرباء جل دوائر الولاية عين تموشنت المالح العامرية عين الكيحل حمام بوحجر عين الاربعاء بني صاف ولهاصة.

ويبلغ عدد موظفيها 318 عامل.

لديها ستة وكلات تجارية وهي على التوالي:

-عين تموشنت الشمال: وتغطي الناحية الشمالية لعين تموشنت؛

-عين تموشنت جنوب تغطي الناحية الجنوبية لعين تموشنت وبلدية سيدي بن عدة؛

-بني صاف: تغطي بلدية بني صاف

-حمام بوحجر: وتغطي بلدية حمام بوحجر وعين الأربعاء؛

-العامرية: تغطي بلدية العامرية والمالح؛

-عين الكيحل: تغطي بلدية عين الكيحل.

-لديها أيضا:

ثلاثة مصالح استغلال الكهرباء وثلاثة مصالح استغلال الغاز ومهياة بستة وكلات تجارية وثلاثة مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة مصالح تقنية في الغاز وشبكة توزيع كهرباء طولها 2700 كم و شبكة توزيع الغاز طولها 678؛

ثانيا : أهدافها

- التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد؛
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي ترقى إلى مستوى برامج الانجاز الهام في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز؛
- تجنيد تمويلات هامة من المنشآت الكهربائية والغازية؛
- وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها و تعزيز من أجل تطوير الإنتاجية الخاصة بالكهرباء؛
- رفع قدراتها من أجل تطوير الإنتاجية الخاصة بالكهرباء والغاز؛
- تكتيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى؛
- العمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها؛
- تطوير شبكة الكهرباء و الغاز بحيث يسمح بربط زبائنها الجدد بها؛
- تسويق الكهرباء و الغاز ضمن ظروف أفضل من حيث السلامة و نوعية الخدمة و بكلفة اقل .

ثالثا : مهامها

-ضمان الأمن و الوقاية النوعية؛

-صيانة و تنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز؛

-توزيع إشغال الكهرباء و الغاز؛

-تصليح و صيانة المولدات الكهربائية؛

-استغلال الكهرباء و الغاز؛

-مواكبة التكنولوجيا الجديدة و استغلال الشبكة؛

-تقوم بتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع؛

-تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات؛

-تصنع التطورات لكل منشأة و التجهيزات و الهياكل القاعدية لأداء مهامها .

المطلب الثالث: مصلحة قسم المالية والمحاسبة .

و قمنا بتفصيل مصالح قسم المحاسبة والمالية لأنه مسؤول عن موضوع الدراسة وتتمثل مهمته في:

- جمع الإمضاءات فيما يخص الشيكات ... الخ؛

-مسؤول عن الميزانية للمؤسسة و كذلك حساب جدول النتائج؛

- مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية و السنوية ;

و يتكون من ثلاث مصالح تتمثل هذه المصالح و مهامها في :

اولا : مصلحة استغلال المحاسبة .

- انجاز قيود التنازل ما بين الوحدات للشركة؛

-مراقبة أجور العمال؛

-مراقبة الحسابات الشهرية للموردون و الزبائن؛

-مراقبة الاستثمارات و حساب الاهتلاكات؛

-مراقبة الفواتير (زبائن موردين)؛

-مراقبة وتحليل الصندوق؛

-محاسبة وإدخال كل العمليات؛

-مراقبة كل العمليات التي تجرى في دفتر اليومية و الميزانية؛

- تحليل الحساب و مبرهنة الحسابات؛

-مراقبة دخول و خروج محولات الكهربائية؛

-نجاز أعمال نهاية السنة .

ثانيا : مصلحة المالية .

عملية دفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار و الاستغلال؛

-ترتيب الموردون و الزبائن عملية دفع الفواتير لكل مورد؛

-متابعة ومراقبة العقود و الاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين؛

-متابعة عملية التحويل المتعلقة بمداخل المؤسسة؛

-متابعة مصاريف المؤسسة حسب المواد المتعامل بها؛

-التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال و الاستثمار حسب كل شهر؛

-متابعة المداخل الشهرية للبنك و حساب البريد؛

-وضعية الأرصدة الحسابية كل أسبوع و كل شهر؛

-عمليات المقارنة بين أرصدة المؤسسة و البنك .

ثالثا : مصلحة التسيير المراقبة .

-مراجعة الميزانية في شهر جوان؛

- تحضير الميزانية للسنة المقبلة؛

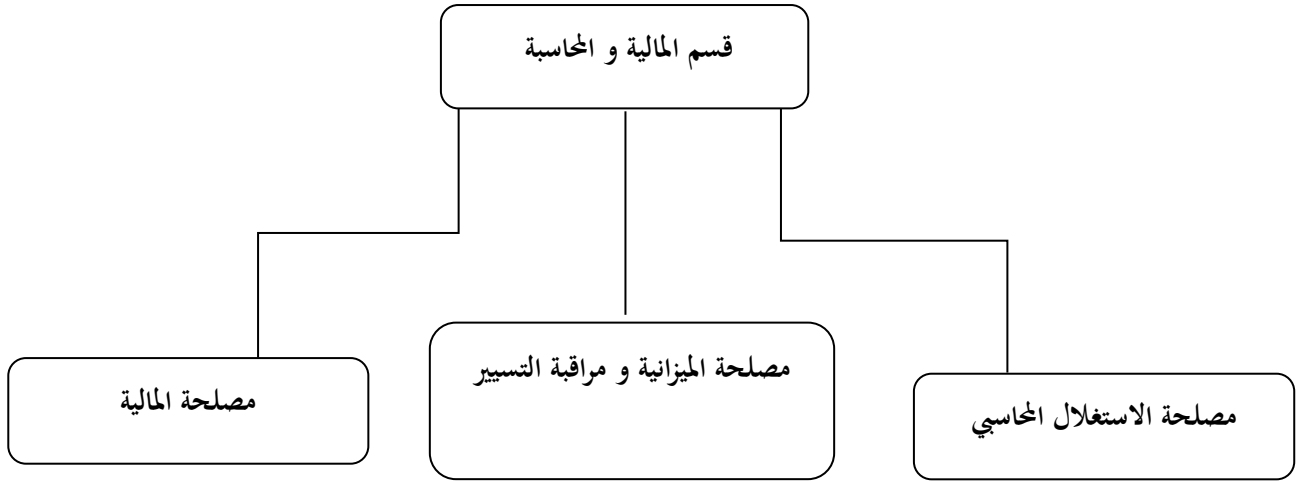
- ملخص الأعمال المنجزة لكل 3 أشهر وملخص أعمال السنة الكاملة؛

-مراقبة الإنفاق على الاستثمار؛

-إعطاء مصادقة على الإنفاق لكل عملية استثمار مسجلة في جدول الأعمال المبرمجة للسنة؛

-عملية غلق حسابات الاستثمار عن المراجعة وبعد الانتهاء من انجازها .

الشكل رقم (03) : هيكل قسم المالية و المحاسبة .



المصدر: من إعداد الطالبتين .

المبحث الثاني : واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المؤسسة .

المطلب الأول : تطبيق المحاسبة التحليلية داخل المؤسسة محل الدراسة .

تتم عملية المعالجة المحاسبية على مستوى مصلحة الاستغلال لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة باستعمال كل من المحاسبة التحليلية والمحاسبة العامة، تستعمل المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة من خلال:

-إعداد جدول الحسابات؛

-حساب النتيجة الصافية شهريا .

وعليه يعتبر جدول حسابات النتائج الوسيطة التي يتم بموجبها تحديد إيرادات وتكاليف الدورة المالية، فمن خلالها يمكن معرفة سير نشاط أي مؤسسة في دورة مالية ما، وفيما يلي جدول حسابات النتائج لمديرية توزيع الكهرباء والغاز خلال الفترة (2017-2020) .

و الجدول التالي يمثل جدول حسابات النتائج للسنوات الأربعة :

الجدول (1) : جدول حساب النتائج للفترة (2017-2020)

2020	2019	2018	2017	البيان
3857666752,48	3793544299,45	3399150461,43	3027277568,30	المبيعات و المنتجات الملحقة
-	-	-	-	تغيرات المخزون و
-	-	-	-	المنتجات المهنية و
-	-	-	-	المنتجات قيد التصنيع

				الإنتاج المنبث إعانات استغلال
3857666752,48	3793544299,45	3399150461,43	3027277568,30	I إنتاج السنة المالية
-107153634,93	-2946378465,60	-2719008847,98	-2668597342,9	المشتريات المستهلكة
-	-	-	-	خدمات الواردة خاصة بإنتاج الكهرباء و المواد
-190364452,62	-964224273,18	-930849737,74	-862161947,68	الخدمات الخارجية الأخرى
-834734719.22	-	-	-	خدمات الواردة الأخرى
-1132252806,77	-3910602728,78	-3649858585,72	-3530759290,58	II استهلاك السنة المالية
-391888306,66	-117058439,33	-250708124,29	-503481722,28	III القيمة المضافة للاستغلال
-549859930,11	-563686388,03	-507181622,55	-511130347,66	أعباء مستخدمين
-62779350,25	-63232889,97	-53691493,80	-47573426,05	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة خدمات الواردة خاصة

-	-	-	-	بالضرائب و الرسوم
-391888306,99	-743977717,33	-811581240,64	-1062185495,99	IV فائض إجمالي للاستغلال
110434197,37	108413688,45	122458373,89	76321712,06	المنتجات العملية أخرى
-177800	-7585707,56	-7490289,74	-7410238,80	الأعباء العملية الأخرى
-545278040,02	-613942548,80	-371029468,48	-355673730,80	مخصصات الاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
12896680,83	15103252,79	96284358,88	1582536,72	استرجاع على الخسارة القيمة و المؤونات
-1426652549,17	-1241989032,45	-971358266,09	-1347365216,74	V النتيجة العملية
-	-	-	-	المنتجات المالية
-866154,03	-	-	-	الأعباء المالية
-866154,03	-	-	-	VI النتيجة

				المالية
-1427518703,20	-1241989032,45	-971358266,09	-1347365216,74	VII النتيجة العادية قبل الضرائب
-	-	-	-	الضرائب الواجب دفعها
-	-	-	-	الضرائب المؤجلة
3980997630,68	3917061240,69	3617893194,20	3105181817,08	مجموع المنتجات الأنشطة العادية
-5408516333,88	-5159050273,14	-4589251460,29	-4452547033,82	مجموع الأعباء الأنشطة العادية
-1427518703,20	-1241989032,20	-971358266,09	-1347365216,74	VIII الذ نتيجة صافية للأنشطة العادية
-	-	-	-	منتجات خارج الاستغلال
-	-	-	-	أعباء خارج الاستغلال
-	-	-	-	IX نتيجة غير العادية
-1427518703,20	-1241989032,20	-971358266,09	-1347365216,74	X النتيجة

				الصافية
--	--	--	--	---------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير الداخلية للمديرية .

نلاحظ من خلال الجدول إن النتيجة الصافية لسنوات الدراسة كانت سالبة ففي سنة 2017 تقدر ب $-1347365216,74$, أما في سنة 2018 كانت تقدر ب $-971358266,09$ و من سنة 2019 كانت تقدر ب $-1241989032,45$ و سنة 2020 كانت تقدر ب $-1427518703,20$.

حيث يعود السبب الرئيسي في خسارة المتتالية إلى كبر الحجم التكاليف و عدم القدرة على التحكم فيها و في المقابل ذلك نلاحظ ارتفاع حجم المبيعات من سنة إلى أخرى و لكن رغم ذلك فهي غير قادرة خلال على تغطية الحجم الكبير لتكاليف .

و في الأخير يمكن القول أن هدف المديرية من إعداد جدول حساب النتائج هو التوصل إلى النتيجة الصافية مع إظهار العناصر المكونة لها , و كذا معرفة جميع الحسابات التي تؤثر عليها بالإيجاب أو بالسلب .

المطلب الثاني : تطبيق الموازنة التقديرية داخل المؤسسة محل الدراسة

إن الموازنات التقديرية في المديرية مثلها مثل البرنامج الاستثماري، حيث يوجد بعض الاختلافات تكمن في أن البرنامج الاستثماري يتم اقتراحه من بعض أقسام المديرية في حين أن الموازنة التقديرية يشترك كل الأقسام في إعدادها، وكذا أن البرنامج الاستثماري يشمل الاحتياجات المالية للمديرية فقط أما الموازنة التقديرية فتشمل جميع الاحتياجات سواء كانت مالية أو غير مالية.

المطلب الثالث : تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة

تعتبر لوحة القيادة أداة أساسية مهمة داخل المديرية لعملية المراقبة و متابعة كل الأهداف المسطرة ، تحتوي لوحة القيادة على أهم و أدق المؤشرات التي تمكن من التنبؤ بالانحرافات ومحاولة تصحيحها . في مديرية التوزيع بعين تموشنت يتم إعداد لوحة القيادة شهريا .

1. الزيادة في عدد زبائن الكهرباء لشهر فيفري 2022

جدول رقم(02) : مقارنة عدد زبائن الكهرباء لشهر فيفري 2021 و2022

عدد زبائن الكهرباء	فيفري			أهداف	T.R
	2021	2022	EVOL %	2022	%
BT	81884	131441	5.52%	3800	26%
AO	48.90	50.78	3.85%	10	50%
FSM	11.39	12.23	7.38%	2	27%
MT	36.46	38.73	6.23%	600	40%
TOTAL DD	81920	131479	11.75%	4400	26%

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير الداخلية للمديرية .

التعليق : إن مجموع تطور زبائن الكهرباء وصل إلى 131479 زبون بنسبة زيادة 11.75% مقارنة مع شهر فيفري 2021 حيث كان عدد الزبائن 81920 زبون أي أن النتائج المحققة فاقت الأهداف المسطرة بنسبة 26 % .

2. الزيادة في عدد زبائن الغاز لشهر فيفري 2022

جدول رقم(03) : مقارنة عدد زبائن الغاز لشهر فيفري 2021 و 2022

عدد زبائن الغاز		سنة 2021		سنة 2022		أهداف	T.R
N-1	N	Mois	Cumul	Mois	Cumul	2022	%
77583	81935	0	0	0	15	0.043	0.04257

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير الداخلية للمديرية .

التعليق : ارتفعت القاعدة من 77583 زبون في العام المالي السابق إلى 81935 زبون خلال هذه السنة المالية .

جدول رقم(04) : مبيعات الكهرباء GWh

قسم التوزيع	رمز الوكالة	الوكالة التجارية	مبيعات BT+MT	
			2021	2022
عين تموشنت	751	عين تموشنت - الجنوب	12.37	12.79
		-		

752	بني صاف	13.63	14.32
753	حمام بوحجر	34.59	37.50
754	العامرية	7.64	7.61
755	عين الكيحل	20.89	21.74
756	عين تموشنت - الشمال -	7.62	7.78
750	TOTAL CD	96.74	101.74

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على التقارير الداخلية للمديرية .

التعليق : تطورت المبيعات بنسبة % 3.97 مقارنة بالعام الماضي .

جدول رقم(05) : نسبة الضياع في الكهرباء لشهر فيفري 2021 و 2022

Réalisation	Mois de février		T.E%	Cumul		أهداف 2022	T.R%
	2021	2022		2021	2022		
توزيع الكهرباء	1.98	2.289	%13	1.98	15.385	86	18%
PP ELEC	2.32	6.1	%62	2.32	7.29	48.6	15%
TOTAL	4.3	8.389	%49	4.3	22.68	146.6	14%

ELEC							
------	--	--	--	--	--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير الداخلية للمديرية.

التعليق: إن الطاقة الضائعة للكهرباء لشهر فيفري 2022 قد تراجعت بنسبة 49% في حين كانت في نفس الشهر لسنة 2021 بنسبة 62% وهذا يدل على أن المؤسسة تدارك الأخطاء .

جدول رقم(06) : نسبة الضياع في الغاز لشهر فيفري 2021 و 2022

Réalisation	Mois de février		T.E%	Cumul		أهداف 2022	T.R%
	2021	2022		2021	2022		
توزيع الغاز	7.6	8.719	13	23.8	21.434	140	15%
PP GAZ	0	0.551	-	0.701	1.551	4.8	32%
Total Gaz	7.6	9.27	18	24.5	22.99	144.8	16%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على التقارير الداخلية للمديرية .

التعليق : لقد حققت المديرية زيادة في توزيعات الغاز بنسبة 18% مقارنة بشهر فيفري 2021.

خلاصة الفصل

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المديرية التوزيع للكهرباء والغاز، وهذا من خلال إبراز بعض أدواتها والتي تعمل على كشف نقاط القوة والضعف في نشاطها وبالتالي التوصل من خلالها إلى تحسين الأداء الكلي للمديرية.

خاتمة

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإحاطة بأدوات مراقبة التسيير والتركيز عليها لتحسين والرفع من مستوى الأداء بإمكانها إحداث أثر فعال في المؤسسة، إن حسن استغلالها، وكمحاولتنا منا دراسة هذا المجال، وهذا بالتعرف على الإطار العام للأساسيات الأداء وتبيين مختلف العناصر التي يعتمد عليها عمل نظام مراقبة التسيير ، وكذا كيفية فاعلية هذا النظام في تحسين أداء المؤسسة .

ومن الأمور التي تتصل بمراقبة التسيير نجد أن الأداء له علاقة مباشرة بمراقبة التسيير، حيث أن مفهوم الأداء ارتبط بكافة عناصر المؤسسة وبالمقابل فمراقبة التسيير تمس كافة عناصر المؤسسة، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

و في الأخير بينا دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء من خلال بعض الأدوات و التقنيات التي تكون نظام مراقبة التسيير وهذه الأدوات هي : المحاسبة التحليلية , الموازنات التقديرية ولوحة القيادة التي يتم كل منها الآخر.

فالمحاسبة التحليلية باعتبارها الأداة الأولى لمراقبة التسيير فهي تعرف بأنها تقنية المعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسير المؤسسة القرارات المتعلقة بنشاطها وتعتبر المحاسبة التحليلية أداة ضرورية لتسيير المؤسسات .

أما الموازنات التقديرية في الأداة الثانية التي تستخدمها المؤسسة في مراقبة التسيير من خلال تخطيط التكاليف ووضع برنامج مسبقة تضبط فيها المؤسسة تكاليفها لفترة مستقبلية وتحاول أن تلتزم بهذا البرنامج وتسير وفق الخطة الموضوعية وتستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية بحسب النوع الذي تراه مناسباً لها.

أما بالنسبة للوحة القيادة فهي من الأدوات الحديثة المستخدمة في عملية الرقابة وهذا باستخدامها للمؤشرات المالية التي تقوم المؤسسة بدراستها، وبناءا عليها تتخذ قراراتها المالية المتعلقة بمختلف أساليب

التمويل والوضع المالية الإجمالية، وكغيرها فان للوحة القيادة عدة أنواع تستخدمها المؤسسة بما يناسبها
فبذلك.

التذكير بالإشكالية :

وفي إطار الإجابة على إشكالية هذه الدراسة المتمحورة إلى أي مدى يمكن لأدوات مراقبة التسيير في
تحسين الأداء المؤسسة ولاختبار صحة الفرضيات أو نفيها، ثم التوصل من خلال هذه الدراسة في شقيها
النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج، وفي ضوءها تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات.

نتائج الدراسة :

أولا : النتائج النظرية

- بالرغم من اختلاف الباحثين حول تعريف مراقبة التسيير إلى أن تعارفهم تتدفق جميعا في أنها
مسار دائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء
والانحرافات.

-ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم وتعديل
اتجاههم، وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء المؤسسة
ككل.

- يعد ميدان مراقبة التسيير محالا مهما ليس فقط لأنه مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات و إنما
لكونه بالإضافة إلى ذلك الأداة المساعدة على مسك وقياس وترصد كل القضايا الخاصة بحركة المؤسسة
بصفة عامة.

- يعني استخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاعتماد على جميع أدواته من محاسبة تحليلية وموازنات تقديرية، ولوحة القيادة وليس فقط استعمال واحدة دون الأخرى.

ثانيا : النتائج التطبيقية

من النتائج المتوصل إليها أن مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز تعتمد على المحاسبة التحليلية و لوحة القيادة في مراقبة التسيير و التي تساعدها في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال ترجمتها إلى مؤشرات قابلة للقياس .

صحة الفرضيات :

- تتعلق الفرضية الأولى على أن مراقبة التسيير من الوظائف الهامة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها إذ عند اعتماد المؤسسة على مراقبة التسيير يمكن لها من توجيه أداءها، وتصحيح الانحرافات وتحقيق أهدافها، وبذلك الفرضية الأولى صحيحة.

- الفرضية الثانية كانت حول أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة وقد بينا أن المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية ولوحة القيادة هي من أهم أدوات مراقبة التسيير.

- الأداء فعل يعكس نجاح المؤسسة في تقييم أدائها وتحقيق أهدافها المسطرة وهو ما تعكسه الفرضية الثالثة وتثبتته.

- طرق تقييم الأداء تتمثل في طريقة الترتيب ، طريقة التوزيع الطبيعي ،الوقائع الحرجة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة .

توصيات الدراسة :

- ضرورة توعية المسؤولين بأهمية هذا النظام و بأهدافه حتى يساهموا في إقامته بأسرع ما يمكن.

- الإستغلال الأمثل لأدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء لتحقيق النتائج المرغوبة .
- الإعتماد على أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة و الموازنة التقديرية باعتبارها أدوات مختصرة و بسيطة .
- مساعدة المسؤولين على التعلم و التدريب و تحسين الأداء .

أفاق الدراسة :

- بما أن نظام مراقبة التسيير نظام واسع وبالغ الأهمية ، والذي قمنا بدراسة جانب منه و المتمثل في مفهومه و أدواته وعلاقته بتحسين الأداء ، يمكن القول أن هذه الدراسة قد تكون تمهيد لمواضيع أخرى
- أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية .
 - دور المحاسبة التحليلية في بناء استراتيجية المؤسسة.
 - الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية .
 - لوحة القيادة كأداة التسيير و التنبؤ.

قائمة المصادر والمراجع

أطروحة دكتوراه و مذكرات ماستر

- ✚ ابو كدة حمرة , أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , مذكرة ماجستير جامعة العربي بن مهيدي , ام البواقي الجزائر , 2009/2008.
- ✚ بافضول حفيظة , دور مراقبة التسيير أداء المؤسسة , جامعة عبد الحميد ابن باديس , مستغانم, 2017/2016 .
- ✚ بزاز خديجة, دور مراقبة التسيير في التقليل من المخاطر البنكية , مذكرة ماستر أكاديمي في علو التسيير, جامعة أم البواقي , أم البواقي , 2015/2014 .
- ✚ بن عمر هشام , استخدام المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير, مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة , جامعة محمد خيضر , بسكرة, 2015/2014 .
- ✚ بن قوة هشام , ابن قويدح جمال , دور مراقبة التسيير في تحسين الأداء في المؤسسة , مذكرة لنيل شهادة ماستر , جامعة عبد الحميد بن باديس , مستغانم , 2017/2016 .
- ✚ بونقيب أحمد, دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير, مذكرة شهادة الماجستير, جامعة محمد بوضياف , المسيلة, 2007/2006.
- ✚ تر نبيل , دريبين مروة, إبراز دور مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية, مذكرة ماستر في العلوم التجارية , جامعة أكلي محند أولحاج , البويرة , 2016/2015.
- ✚ زابي مريم, عيسى عيدة , مراقبة التسيير كنظام للمعلومات , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر , المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج , البويرة , 2012/2011.
- ✚ عادل بومجان , تأهيل الموارد البشرية لتحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية , مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 2015/2014 .
- ✚ عامر حفصة , حاجي حنان , دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الناشئة , مذكرة ماستر أكاديمي , جامعة أحمد دارية, أدرار, 2021/2020 .
- ✚ عباس رحمة, فعالية مراقبة التسيير في تحقيق مردودية المؤسسات الاقتصادية , مذكرة ماستر , جامعة عبد الحميد ابن باديس , مستغانم, 2018/2017 .
- ✚ عتبه الطيب , غطاس خالد , تامه محمد الغزالي , دور التكوين في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية, مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر, جامعة الشهيد حمه لخضر , الوادي , 2019/ 2018 .

- ✚ عشي عادل، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002/2001 .
- ✚ عمار بن عيشي ، دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف ، مسيلة ، 2006/ 2005 .
- ✚ عميور سمية ، زطوط وسام، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء المالي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي ، جبيل، 2015/2014 .
- ✚ قدور لبراو، دور ادارة الشاملة في تحسين اداء المؤسسة العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ، جامعة حمه لخضر ، الوادي 2015/2014.
- ✚ قرية عبلة، فراح أمينة، أدوات مراقبة التسيير ودورها في أمثلية التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ليسانس في علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس ، المدية ، 2015/2014.
- ✚ قندوز بتول، مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي في العلوم المالية و المحاسبة ، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم ، 2019/2018.
- ✚ ليلي قواجلية ، دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء بالمؤسسة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر ، جامعة العربي بن مهدي ، أم البواقي ، 2013/2012 .
- ✚ نسبية معرف، زهير سعيدي، دوافع استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة القائمة على مبادئ حوكمة الشركات في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية ، جامعة أم البواقي، أم البواقي ، 2014/2013.

ملاحق



Nombre d'abonnés Électricité et gaz a fin Février 2022

Agence Commerciale	Abonnés au 28/02/2022				
	BT	BP	Total	MT	MP
Ain Temouchent sud	20070	14891	34961	106	21
Beni Saf	26249	15254	41503	100	4
Hammam Bouhdjer	26102	14612	40716	112	9
Ain Khel	10742	5525	16667	39	4
El Anzla	52984	18451	71435	156	9
Ain Temouchent nord	15293	12750	28043	58	4
Total Ain Temouchent	131 441	81 884	213 325	551	51

	Apport Abonnés au 28/02/2022			
	BT	BP	MT	MP
REALISATION 2022	972	954	4	1
OBJECTIF 2022	3 800	3 800	10	2
TAUX DE REALISATION	26%	27%	40%	50%

Février 2022

4

EVOLUTION : ACHATS, VENTES ET TPE

DD	ACHATS			VENTES			PERTES			TP 2021	TP 2022
	2021	2022	Evol%	2021	2022	Evol%	2021	2022	Evok		
AIN TEMOUCHENT	87,78	92,69	8,52%	90,74	101,74	8,16%	-3,99	-9,14	-9,16	-10,26%	-9,57%

Le volume des ventes toutes tensions confondue (BT+MT) c'est élevé a 52,82 Gwh à fin Janvier 2022 soit 2,02 Gwh de plus qu'en 2021 induisant une évolution de 3,97 % par rapport a la même période de l'exercice précédent

Les achats ont connu une évolution de 4,75% alors que les ventes ont enregistré une évolution de 3,97% induisant une évolution des pertes de 0,19 GWh

VENTES DETAILLEES : EN GWH

DD	VENTES DETAILLEES								
	AO			FSM			MT		
	2021	2022	Evol%	2021	2022	Evol%	2021	2022	Evol%
AIN TEMOUCHENT	18,90	50,78	3,85%	11,38	12,23	7,33%	36,16	38,73	6,23%

Février 2022

3

Taux de perte BT cumulé par agence

Circonscription ou Distribution	CODE AGENCE	Agence commercial	Abats BT (MDA)		Ventes BT (MDA)		Pertes BT (MDA)		Donc la perte totale sur 2021 (MDA)	Donc la perte technique 2022 (MDA)	Ecart Pertes	Taux de perte BT 2021	Taux de perte BT 2022	Ventes à pertes 2021 (MDA)	Ventes à pertes 2022 (MDA)	
			2021	2022	2021	2022	2021	2022								
Ain Temoouchent	701	Ain TEMOUCHENT SUD	7,52	8,41	9,94	10,30	2,42	-	1,89			0,53	32,17	22,54	10,93	8,51
	702	BEM SAF	8,28	8,94	12,09	12,72	2,81	-	2,78			0,03	30,30	27,93	12,78	12,63
	703	HAMMAM BOU HADJAR	8,59	8,21	10,10	10,62	1,60	-	2,41			0,81	18,66	19,35	7,27	10,06
	704	Ain EL KHAL	3,34	3,59	4,56	5,00	1,31	-	1,41			0,09	39,35	39,12	5,79	6,91
	705	EL AMRIA	11,89	12,89	17,11	17,90	5,22	-	5,07			0,15	43,87	39,47	23,96	23,14
	706	Ain TEMOUCHENT NORD	5,10	5,35	6,29	6,48	0,89	-	1,15			0,26	16,51	11,55	4,03	5,22
	707	TOTAL CD	46,03	48,21	60,18	63,01	14,26	-	14,70			0,44	30,94	30,43	64,63	66,56

Février 2022

8

2-PARAMÈTRES DE PERFORMANCE DE LA CONCESSION

2-1/- Suivi de la fréquence moyenne de coupure globale :

Nbre Abonnés Total DD		Nbre Abonnés affectés. (incident + travaux)				Fréquence moyenne de coupure (Nbre)				Objectif Année 2022	TR % Année 2022
		Année 2021		Année 2022		Année 2021		Année 2022			
n-1	n	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul	Mois	Cumul		
77583	81935	251	332	61	172	0,003	0,004	0,001	0,002	0,043	5%

Commentaire

La fréquence moyenne de coupure globale au cours de ce mois Février 2022 est inférieure à celle réalisée le même mois de l'exercice précédent, justifié par le nombre d'abonné coupés qui a augmenté de 172 abonnés à 332 abonnés coupés et en parallèle le nombre d'abonné gaz de la concession a augmenté de 77583 abonnés pour l'exercice précédent jusqu'à 81935 abonnés au cours de cet exercice .

Février 2022

47

1-Electricité

Paramètres Investissements Physiques (KM) :

Réalizations Physiques	Mois de Février		T. E %	Cumul		Objectif 2022	T.R. %
	2021	2022		2021	2022		
RCM Distribution Electricité	1,98	2,289	13	1,98	15,385	86	18
PP ELEC.	2,32	6,1	62	2,32	7,29	48,6	15
Total Elect	4,3	8,389	49	4,3	22,68	164,6	14

Paramètres Investissements Financiers en MDA:

C-A	DEPENSE EXERCICE à Mois de Février 2022	ACCORDE 2022	T.R (%)
43+71	0	336	-
62	63,7	1105	6
Total	63,7	1441	4

Février 2022

63

2-GAZ

- Paramètres Investissements Physiques (KM) :

Réalizations Physiques	Mois de Mois de février		T.E.	Cumul		Objectif 2022	T.R. %
	2021	2022		2021	2022		
RCM Distribution Gaz	7,6	8,719	13	23,8	21,434	140	15
PP GAZ	0	0,551	-	0,701	1,551	4,8	32
Total	7,6	9,27	18	24,5	22,99	144,8	16

Paramètres Investissements Financiers en MDA:

C-A	DEPENSE EXERCICE au Mois de février 2022	ACCORDE 2022	T.R %
63	0	426	-
72	0	24,75	-
Total	0	450,75	-

Février 2022

65

COMPTES DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		3 857 666 752,48	3 793 544 299,45
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production énergie et matériel		- 3 117 302 252,70	0,00
I - Production de l'exercice		740 364 499,78	3 793 544 299,45
Achats consommés		- 107 153 634,93	- 2 946 378 465,60
Services extérieurs et autres consommations		- 190 364 452,62	- 964 224 273,18
Prestations reçues services		- 834 734 719,22	0,00
II - Consommation de l'exercice		- 1 132 252 806,77	- 3 910 602 738,78
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 391 888 306,99	- 117 058 439,33
Charges de personnel		- 549 859 930,11	- 563 686 388,03
Impôts, taxes et versements assimilés		- 62 779 350,25	- 63 232 889,97
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1 004 527 587,35	- 743 977 717,33
Autres produits opérationnels		110 434 197,37	108 413 688,45
Autres charges opérationnelles		- 177 800,00	- 7 585 707,56
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 545 278 040,02	- 613 942 548,80
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 896 680,83	15 103 252,79
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 426 652 549,17	- 1 241 989 032,45
Prestations reçues frais financiers		- 866 154,03	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		- 866 154,03	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 427 518 703,20	- 1 241 989 032,45
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 980 997 630,68	3 917 061 240,65
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 5 408 516 333,88	- 5 159 050 273,14
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 427 518 703,20	- 1 241 989 032,45
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 427 518 703,20	- 1 241 989 032,45

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2018	2017
Ventes et produits annexes		3 399 150 461,43	3 027 277 568,30
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		3 399 150 461,43	3 027 277 568,30
Achats consommés		- 2 719 008 847,98	- 2 668 597 342,90
Services extérieures et autres consommations		- 930 849 737,74	- 862 161 947,68
II - Consommation de l'exercice		- 3 649 858 585,72	- 3 530 759 290,58
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 250 708 124,29	- 503 481 722,28
Charges de personnel		- 507 181 622,55	- 511 130 347,66
Impôts, taxes et versements assimilés		- 53 691 493,80	- 47 573 426,06
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 811 581 240,64	- 1 062 185 495,99
Autres produits opérationnels		122 458 373,89	76 321 712,06
Autres charges opérationnelles		- 7 490 289,74	- 7 410 238,73
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 371 029 468,48	- 355 673 730,80
Reprise sur pertes de valeur et provisions		96 284 358,88	1 582 536,72
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 971 358 266,09	- 1 347 365 216,74
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00	
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 971 358 266,09	- 1 347 365 216,74
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	
Autres impôts sur les résultats		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 617 893 194,20	3 105 181 817,06
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 4 589 251 460,29	- 4 452 547 033,82
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 971 358 266,09	- 1 347 365 216,74
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 971 358 266,09	- 1 347 365 216,74

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		3 793 544 299,45	3 399 150 461,43
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		3 793 544 299,45	3 399 150 461,43
Achats consommés		- 2 946 378 465,60	- 2 719 008 847,98
Services extérieures et autres consommations		- 964 224 273,18	- 930 849 737,74
II - Consommation de l'exercice		- 3 910 602 738,78	- 3 649 858 585,72
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 117 058 439,33	- 250 708 124,29
Charges de personnel		- 563 686 388,03	- 507 181 622,55
Impôts, taxes et versements assimilés		- 63 232 889,97	- 53 691 493,80
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 743 977 717,33	- 811 581 240,64
Autres produits opérationnels		108 413 688,45	122 458 373,89
Autres charges opérationnelles		- 7 585 707,56	- 7 490 288,74
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 613 942 548,80	- 371 029 468,48
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		15 103 252,79	96 284 358,86
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 241 989 032,45	- 971 358 266,09
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 241 989 032,45	- 971 358 266,09
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 917 061 240,69	3 617 893 194,20
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 5 159 050 273,14	- 4 589 251 460,29
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 241 989 032,45	- 971 358 266,09
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 241 989 032,45	- 971 358 266,09