

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية و التسيير و علوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير

بعنوان :

دور نظام مراقبة التسيير في الإستغلال الأمثل
للمخصصات المالية الإستثمارية
دراسة حالة سونلغاز - شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط
بمديرية التوزيع ورقلة حضري

من إعداد الطالب : محمد عبد الرؤوف بوغابة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2016/05/23

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الاستاذة/آمال مهاوة.....(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسة. سا.
الدكتور/محمد الصغير قريشي..(أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا و مقررا.
الاستاذة/ أم الخير دشاش (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشة. شا.

السنة الجامعية 2016/2015

الإهداء

إلى من كانا لي نبراساً يضيء فكري بالنصح ،
والتوجيه في الكبر أمي حفظها الله ، و الى روح أبي رحمه الله
إلى من شملوني بالعطف، وأمدوني بالعون، وحفزوني للتقدم

إلى زوجتي،

و أولادي: محمد الصالح، نور اليقين، تسبيح و إسلام

رعاهم الله،

و إلى كل أفراد عائلتي فردا فردا،

إلى كل من علمني حرفاً، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم، والمعرفة.

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي، و نتاج بحثي المتواضع.

عبد الرزاق

كلمة شكر

بعد الثناء و الحمد لله الذي وفقنا لإعداد هذا العمل لا يسعنا إلا أن نتقدم

بجزيل الشكر و عظيم الامتنان و خالص تقديرنا

إلى الأستاذ المشرف د/ محمد الصغير قريشي على بذله من نصح، إرشاد،

توجيه، متابعة و إشراف

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل زملائي في المؤسسة

على حسن تعاونهم الفعال في هذا العمل و نخص بالذكر

"مصطفى ميدون"

و إلى كل من علمنا حرفا فصرنا على ما نحن عليه و كل معلمينا في مسيرتنا

الدراسية

إلى كل من وقف معنا و لو بالدعاء

الملخص :

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز دور نظام مراقبة التسيير في متابعة وقياس الأداء المتعلق بإنجاز المشاريع في الآجال المحددة، وهذا بغرض الاستفادة المثلى من الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية المتوفرة، كما تم الاعتماد في إعداد موضوع الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري و منهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي في سونلغاز شركة توزيع الوسط بمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة.

لقد تم إعداد مجريات الدراسة بناء على تحليل مضمون المعلومات الثانوية التي تم جمعها من المصادر الرسمية بالمؤسسة، وذلك باستعمال أدوات نظام مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية و الملاحظة من أجل مناقشة النتائج المحققة خلال الفترة المعنية بالدراسة بين 2010 إلى 2015. كما تم التوصل من خلال النتائج المحققة إلى فعالية نظام مراقبة التسيير في توجيه قرارات المؤسسة من أجل التحكم الجيد في إنجاز المشاريع (الآجال، التكلفة و الأهداف المسطرة) من أجل الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، نظام مراقبة التسيير، آجال الإنجاز، مشروع، مخصصات مالية، نفقات استثمارية.

Résumé :

L'objectif principal de cette étude est de montrer le rôle fondamental du système de contrôle de gestion dans le suivi et la mesure de la performance relative aux réalisations des projets dans le délai, afin de bénéficier des fonds alloués à l'entreprise. Il a été adopté en réponse aux questions posées sur la méthode d'approche descriptive et la méthodologie d'études de cas au niveau de la SONELGAZ, filiale Société de distribution de l'électricité et du gaz centre à la direction de distribution de Ouargla.

L'Etude qui a été effectuée est basée sur l'analyse des informations secondaires recueillies auprès des sources officielles, les outils de contrôle de gestion, les documents, les dossiers, les interviews personnelles et les observations prises afin de discuter les résultats des recherches réalisées durant la période étudiée entre les années 2010-2015. Comme il a été abouti par les résultats de l'efficacité du système de contrôle de gestion sur l'amélioration de la performance à travers le suivi financier des écarts des réalisations des projets (délais, coûts et les objectifs soulignés) pour le but d'une utilisation optimale des allocations d'investissement financier.

Mots clés: *contrôle de gestion, système de contrôle de gestion, délai de réalisation, projet, allocations financières, dépenses d'investissement.*

الصفحة

قائمة المحتويات

III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
X	قائمة الاختصارات.....
أ	المقدمة.....

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير و المخصصات المالية الاستثمارية

3	المبحث الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير و فعاليته في متابعة المشاريع الاستثمارية.....
20	المبحث الثاني: الدارسات السابقة.....

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لسونلغاز شركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري

31	المبحث الأول : طريقة الدراسة و مصادر المعلومات.....
43	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.....
68	الخاتمة.....
73	قائمة المراجع.....
77	الملاحق.....
107	الفهرس.....

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
5	الدور الكلاسيكي و الحديث لمراقبة التسيير	1.1
6	أهم الأدوار الأساسية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة	2.1
37	العمليات الاستثمار قيد التنقيد (الالتزامات المتبقية من السنة الماضية)	1.2
37	العمليات الاستثمارية الجديدة (بتقدير إنجازات السنة الجديدة)	2.2
37	ملخص السنوي للتقديرات حسب الفصول	3.2
44	نتائج المالية لنسب انحرافات النفقات و أجال الإنجازات المحققة خلال السنوات من 2010 إلى 2015.	4.2
45	نتائج انحرافات الكمية لسنة سنوات الأخيرة للنشاط الاستثماري في مجال الكهرباء	5.2
46	نتائج انحرافات الكمية لسنة سنوات الأخيرة للنشاط الاستثماري في مجال الغاز	6.2
47	نتائج البرنامج الاستعجالي لمشاريع الكهرباء 2013 -2017	7.2
48	نتائج المشاريع التنموية للأحياء و السكن الاجتماعي 2010-2014	8.2
48	نتائج تأخر غلق الاعتمادات المالية الاستثمارية في نهاية السنوات من 2010 إلى 2015	9.2
50	نتيجة الارتباط بين المتغيرين انحراف الآجال و انحراف النفقات	10.2
51	تحليل تبين خط الانحدار الخطي البسيط بين انحراف الآجال و انحراف النفقات	11.2
52	نتيجة الارتباط بين المتغيرين الآجال و نفقة الاعتمادات التي تم غلقها.	12.2
53	نتائج تطور نسب النفقات الشهرية المتراكمة بالنسبة للمستهدف السنوي 2013 إلى 2015	13.2
53	نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2013	14.2
54	نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة النشاط لسنة 2014	15.2
54	نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة النشاط لسنة 2015	16.2
55	نتائج الفواتير و مصادر التمويل و انحراف آجال التسديد لسنوات 2013 -2015	17.2
56	نتائج المؤشرات الأساسية لقياس الأداء في المؤسسة خلال 2013 -2015	18.2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
5	المخطط العام للنظام.	1.1
9	نموذج النمو المتوازن	2.1
14	الأبعاد الثلاثة لجودة المشروع	3.1
19	العلاقة بين المحددات الثلاثة للمشروع	4.1
34	وضعية مصلحة مراقبة التسيير من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بورقلة	1.2
43	المنحني البياني لتطور نفقات خلال السنوات من 2006 إلى 2015	2.2
52	المنحني البياني لنتائج تطور استغلال المخصصات الاستثمارية خلال شهور السنوات 2013 إلى 2015	3.2

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
77	جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري في 2010/12/31.	1
78	جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري في 2011/12/31.	2
79	جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري في 2012/12/31.	3
80	جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري في 2013/12/31.	4
81	جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري في 2014/12/31.	5
82	جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري في 2015/12/31.	6
83	الإنجازات الكمية المحققة للبرنامج الخاص و التنموي لسنة 2010 بمديرية التوزيع.	7
84	الإنجازات الكمية المحققة للبرنامج الخاص و التنموي لسنة 2011 بمديرية التوزيع.	8
85	الإنجازات الكمية المحققة للبرنامج الخاص و التنموي لسنة 2012 بمديرية التوزيع.	9
85	الإنجازات الكمية المحققة للبرنامج الخاص و التنموي لسنة 2013 بمديرية التوزيع.	10
86	الإنجازات الكمية المحققة خلال سنة 2014 للبرنامج الخاص بمديرية التوزيع.	11
87	الإنجازات الكمية المحققة خلال سنة 2015 للبرنامج الخاص بمديرية التوزيع.	12
88	تقرير نتائج الأداء المحقق في نهاية سنة 2015 لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة.	13
92	رسالة المنضمة المتعلقة بإجراءات متابعة و إعداد الموازنة في المدي القصير لشركات مجمع سونلغاز.	14
100	مخرجات نتائج SPSS للعلاقة بين الآجال و النفقات.	15

قائمة الاختصارات و الرموز

الاختصار /الرمز	الدلالة
CAF	القدرة على التمويل الذاتي
GANTT	طريقة علمية تستعمل في تخطيط مراحل إنجاز المشاريع
TIME-PERT	طريقة علمية تستعمل في تخطيط و التحكم في المراحل الزمنية لإنجاز المشاريع
COST-PERT	طريقة علمية تستعمل في تخطيط و التحكم في التكاليف المرحلية لإنجاز المشاريع
CPM	أسلوب المسار الحرج أسلوب عملي تستعمل في عملية التخطيط الشبكي للمشاريع
PERT	طريقة علمية تستعمل لتقييم و مراجعة في التخطيط الشبكي للمشاريع
Prorisk	نموذج مقترح من أجل التقدير الابتدائي للمخاطر
CDG	فريق صندوق الإبداع و التدبير
AMDEC ،HAZOP ،APR	ترميزا لطرق علمية تساعد على تقدير المخاطر في المجالات العلمية عديدة
EPIC	مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري
.SDO ،SDA ،SDE ،SDC	شركات توزيع الكهرباء و الغاز الوسط، شرق، الجزائر، الغرب على الترتيب
GDOG، GDOE ، SGC، HISSAB	النظام المحاسبي ، نظام تسيير الزبائن، نظام تسيير المنشأة الكهربائية، نظام تسيير المنشأة الغاز على الترتيب.
x240	رمز الوثيقة المعيارية التي تحتوي معلومات حول المشروع و المستعملة في المؤسسة موضوع الدراسة.
x209	رمز الوثيقة المعيارية المستعملة لغلق المشاريع في المؤسسة موضوع الدراسة
SPSS	برنامج معلوماتي في الإحصاء يساعد على التحليل الإحصائي للبيانات
RCN	إختصار لعبارة نشاط ربط الزبائن الجدد في المؤسسة موضوع الدراسة
QLS	اختصار لعبارة برنامج الأحياء و السكنات الاجتماعية
BT	اختصار يقصد به الزبائن الذين يستهلكون الطاقة الكهربائية الضعيفة (V 380)
MT	اختصار يقصد به الزبائن الذين يستهلكون الطاقة الكهربائية المتوسطة.



المقدمة

أ- توطئة :

إن التطور المستمر للمؤسسات العمومية و الاقتصادية في بلادنا هو أحد أهم الرهانات المطروحة من أجل التحسين المستمر لنشاط المؤسسة، و لا يتحقق هذا المسعى إلا من خلال التجسيد الميداني لمفهوم الاستغلال العقلاني و الرشيد للمورد المتاحة في ظل الأهداف الاستراتيجية المسطرة ، و من لأهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية اليوم هو مشكل احترام آجال إنجاز المشاريع الاستثمارية المسطرة ضمن ميزانية الدولة ، حيث يؤثر تأخرها عن موعدها سلبا على مصداقية المؤسسة من جهة و استغلال المؤسسة لمخصصاتها المالية من جهة أخرى.

يعتبر نظام مراقبة التسيير من الإجراءات الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسة بشكل كبير من أجل دعم عملية التسيير في ضبط و متابعة المشاريع من خلال توجيه القرارات المتعلقة باستغلال الموارد المتاحة للمؤسسة و الوقوف على تصحيح الانحرافات ومراجعة النتائج المحققة للاستفادة منها في توجيهها الاستراتيجي للمؤسسة.

من أجل إبراز دور نظام مراقبة التسيير في توجيه قرارات المسيرين من خلال ضبط المحددات الأساسية للمشروع و المتمثلة في الآجال، التكلفة و الأهداف المسطرة، حاولنا أن نتطرق لهذا الموضوع انطلاقا من الإشكالية الرئيسية التالية:

ب- الإشكالية الرئيسية:

ما هو دور نظام مراقبة التسيير في تفعيل إنجاز المشاريع من أجل الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية ؟

ت- التساؤلات الفرعية :

و لكي نجيب على الإشكالية المطروحة قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ ما هو دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية وكفاءة إنجاز المشاريع في الآجال المطلوبة؟
- ✓ هل توجد علاقة بين آجال إنجاز المشاريع والاستغلال الأمثل للمخصصات المالية المتعلقة بنفقات المشاريع الاستثمارية؟
- ✓ كيف يمكن ضبط المخصصات المالية لمشاريع الاستثمارية بناء على مخرجات نظام مراقبة التسيير المشاريع؟

ث- فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يساهم نظام مراقبة التسيير بشكل فعال في التأثير على القرارات المستقبلية للمؤسسة من أجل التحكم في آجال الإنجاز من خلال منع وقوع انحرافات في النفقات الفعلية؛
- ✓ توجد علاقة إحصائية بين انحراف آجال إنجاز المشاريع وانحراف النفقات الفعلية المحققة؛

✓ الاستعمال الدوري و المستمر لمخرجات نظام مراقبة التسيير المشاريع يساعد في الالتزام الجيد لاستغلال المخصصات المالية وفق المحددات المطلوبة.

ج - مبررات اختيار الموضوع:

تتمثل أهم المبررات فيما يلي:

- ✓ المعلومات الميدانية حول أهمية الموضوع من خلال الإشراف على مهام مراقبة التسيير في مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي؛
- ✓ الرغبة الشخصية في زيادة المعارف حول الحثيات الحقيقية للمشاكل المطروح من خلال بحث أكاديمي؛
- ✓ الوقوف على الأسباب الفعلية لتأخر الإنجازات في بلادنا؛ و هل كان ذلك بسبب داخلي ناتج عن سوء تسيير أو هو سبب خارجي ناتج عن مجموعة مؤثرات خارجية تحيط بالمؤسسة؟
- ✓ قلة الدراسات التي تطرقت إلى مراقبة التسيير في ضبط وثيرة النشاط الاستثماري من حيث الآجال و النفقات برغم من أهمية الموضوع وآثاره على النشاط الاقتصادي و الاجتماعي للبلاد؛

ح - أهداف الدراسة:

- ✓ إبراز أهمية نظام مراقبة التسيير في مساعدة المؤسسة في إنجاز المشاريع المطلوبة من خلال التحكم المالي في إستغلال و ترشيد نفقات الاستثمارات.
- ✓ إبراز أثر ممارسة مراقب التسيير لعملية الرقابة الفعلية على مردودية و مؤشرات أداء المؤسسة.
- ✓ إظهار فعالية نظام مراقبة التسيير من خلال مؤسسة عمومية كبيرة ذات الطابع الاقتصادي مثل سونلغاز -مديرية التوزيع ورقلة حضري و دوره في رفع أداء المؤسسات المتعاقدة (المؤسسة الصغيرة و المتوسطة) حيث احترام آجال الإنجاز و المواصفات المطلوبة النوعية، الكمية و المالية.

خ - حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في حدين رئيسية و هي:

- ✓ **الحدود المكانية:** من خلاله إسقاط الجانب النظري من الدراسة على المعطيات التطبيقية في سونلغاز فرع شركة توزيع الكهرباء و الغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري؛
- ✓ **الحدود الزمنية للدراسة:** تم التطرق الى دراسة و تحليل النتائج المحققة في الشركة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 2010-2015 م مع التطرق إلى تطورات النتائج التاريخية للمؤسسة منذ 2006 تاريخ إنشاء مديرية التوزيع الكهرباء و الغاز بورقلة و تفاصيل تغير الظاهرة لسنوات 2013، 2014 و 2015 من أجل تتبع دور وفعالية مراقبة التسيير في ضبط المخصصات المالية الاستثمارية.

د- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في:

- ✓ إبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحديد و تصحيح الأسباب الفعلية عبر مراحل إنجاز المشاريع؛
- ✓ المعرفة المسبقة للمخاطر التي تهدد استمرار الإنجازات في المؤسسة و اتخاذ القرارات التصحيحية قبل حدوثها؛
- ✓ أهمية وجود نظام رقابي في المؤسسة خاضع لعملية تحديث مستمرة من أجل مواجهة تقلبات المحيط الداخلي و الخارجي و الاستجابة لمتطلبات المشاريع المستقبلية و القضاء على الأخطار التي سبق و أن تم تحليلها و تصحيح انحرافاتهما.

ذ- منهج الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري من أجل توضيح المفاهيم الأساسية حول الموضوع و ذلك بجمع المعلومات العلمية باعتماد على الكتب و البحوث المتعلقة بموضوع الدراسة، كما تم إتباع منهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية من اجل المعرفة الميدانية لفعاليات إجراءات نظام مراقبة التسيير الموجود في المؤسسة مقارنة بما جاء في الأدبيات النظرية من أجل الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية.

ر- هيكل البحث :

قد تم التطرق إلى موضوع الدراسة من خلال البحث في فصلين حيث تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية حول المفاهيم الأساسية لنظام مراقبة التسيير ودوره في متابعة محددات المشاريع من أجل استغلال المخصصات المالية الاستثمارية، و كما تم التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع ، أما الفصل الثاني و المتعلق بالدراسة الميدانية فتم التطرق فيه إلى طريقة إجراء الدراسة الميدانية و تحديد ، مجتمع و عينة الدراسة، الأدوات المستعملة و كذا عرض و مناقشة النتائج المتوصل إليها.

ر- صعوبات الدراسة:

تتمثل صعوبة الدراسة في سرية بعض المعلومات ذات أهمية بالنسبة لموضوع الدراسة.



الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير
و المخصصات المالية الاستثمارية

تمهيد:

يتميز المحيط الاقتصادي و التكنولوجي للمؤسسة بتغيرات و تقلبات مستمرة تفرض على المسير في المؤسسة اتخاذ قرارات سريعة مستمرة و هادفة، وذلك من أجل ضمان استمرار نشاط المؤسسة من جهة و أفاقها المستقبلية من جهة أخرى، ويعتبر مجال الاستثمار في المشاريع أحد الخيارات الأكثر أهمية و الذي تلجأ إليها المؤسسة من أجل تحقيق قفزة في عالم الأعمال، ومن أجل تعزيز خيار المؤسسة في الاستثمار و تفادي مخاطر سوء الاختيار، يتم صناعة القرار بناء على مجموعة من البدائل التي يتم بنائها على أساس مخرجات نظام مراقبة التسيير.

و على ضوء ذلك يتم التطرق من خلال هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين لتوضيح أهم التصورات النظرية حول الموضوع

كما يلي:

المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير وفعاليتها في متابعة المشاريع الاستثمارية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

المبحث الأول : نظام مراقبة التسيير و فعاليته في متابعة المشاريع الاستثمارية

المطلب الأول: أساسيات نظام مراقبة التسيير.

الفرع الأول: ماهية مراقبة التسيير

هناك مفاهيم عديدة لمراقبة التسيير، كل مفهوم يميز مجال معين في مراقبة التسيير و قبل ذلك يجب الإشارة إلى مفهوم المراقبة و التسيير.

أولاً- المراقبة:

أ- **تعريف الأول:** "تعني كلمة الرقابة القدرة على متابعة وتوجيه وتقييم عمل ما من خلال نسق معين (معلومات -قرارات - إجراءات - مراقبة النتائج) ، وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة، وهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنسيق، التنفيذ، الرقابة."¹

ب- **التعريف الثاني:** هي عملية التحكم التي ينتج عنها الكشف المسبق للتعقيدات المتوقع حدوثها أثناء القيام بالتسيير من أجل منعها.²

ثانيا - مفهوم التسيير: "هو نشاط هادف يجمع بين العنصر البشري و المادي لتحقيق هدف معين وفق متطلبات الفعلية و الكفاءة و النجاعة"³.

تمثل أهم الأبعاد الأساسية لعلم الإدارة و التسيير في ما يلي:

- ✓ التسيير عملية اجتماعية و اقتصادية ومالية؛
- ✓ التسيير نشاط حركي تارة و ممارسات ميدانية تارة أخرى؛
- ✓ التسيير هو نشاط مستمر و دائم يمتاز بالعمومية يشمل العديد من الإجراءات الوظيفية مثل (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) ؛
- ✓ التسيير هو نشاط هادف يطغى عليه الصفة الجماعية.

ثالثا - ماهية مراقبة التسيير:

أ- **التعريف الأول:** "ظهرت مراقبة التسيير في إطار المدرسة الكلاسيكية للإدارة حيث تميزت بثلاثة مبادئ: الاستقرار في الوقت، المعلومة الكاملة للمسيرين، البحث عن تدنية التكاليف و تكلفة الإنتاج والسيطرة على التكلفة الكلية للمنتج"⁴. وهناك عدة تعاريف لمراقبة التسيير نذكر من بينها :

¹ - محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 9، 2011

² - Georges langlois C Bonnier, M Bringer , **Contrôle de gestion**, Editions BERTI Editions, Alger 2008, Page 11

³ - شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر و التوزيع، الطبعة 2015، ص 15، 16.

⁴ - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية - الجزائر، 2010، ص43

ب- تعريف أنتوني: R.N.Anthony

"مراقبة التسيير هي تلك العملية التي تمكن المديرين من التأثير على العاملين في المنظمة من أجل تنفيذ استراتيجية المؤسسة بكل فعالية وكفاءة."⁵

ج- تعريف بيرلود و سيمون: A.Burlaud et C.Simon

"مراقبة التسيير هي نظام يضبط سلوكيات الفرد أثناء تأديته لمهامه و بالأخص عندما تكون مهامه في إطار العام للمنظمة"⁶

د- تعريف مجلس الفرنسي للمحاسبة: Conseil national de la comptabilité, 1982

"مراقبة التسيير في المؤسسة هي ممارسة ميدانية بالشكل الذي يتوافق و تغيرات الأحداث بحث يبرز ذلك من خلال التحضير الجيد لفريق العمل من أجل التأقلم مع التغيرات الجديدة".

كما يعرف أيضا مراقبة التسيير بأنها أداة تحكم في الأداء من خلال أربع متغيرات أساسية هي⁷:

1. التكاليف من خلال تصميم، الإنتاج، التوزيع، الاستعانة بمصادر خارجية؛
2. الجودة من خلال مؤشرات و تحسين المستمر؛
3. الوقت: من خلال الآجال الحقيقي، و تقليص الآجال؛
4. المنظمة: إشراك جميع الأقسام و المصالح في تحقيق الأداء المطلوب من خلال تطوير الهيكل المنظمي للمؤسسة.

هـ- التعريف الإجرائي:

مراقبة التسيير هو أحد الإجراءات المساعد في اتخاذ القرارات باستمرار نشاط المؤسسة، حيث يتابع أداء العمليات قبل، أثناء و بعد القيام بالإجراءات، وهو نظام عام للمعلومات داخل المؤسسة يتم من خلاله تجميع البيانات ورفعها على شكل معلومات إلى المستوى المركزي من أجل إشراك كافة هذه العناصر في قياس أداء كل نشاط من أنشطة المؤسسة، وتلعب مراقبة التسيير دورا هاما في التحكيم بين الواقع الداخلية للنشاطات المؤسسة و المتطلبات الخارجية⁸.

وتهتم مراقبة التسيير من المنظور الاستراتيجي بقياس الأداء حيث تحقيق الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية⁹:

1. الكفاءة: فعل الأشياء على النحو الصحيح أو بطريقة سليمة؛
2. الفعالية: هي درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة؛
3. الإنتاجية: هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات و هي تستعمل لبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

⁵ -Georges langlois , C Bonnier, M Bringer , Op cité, Page 13

⁶ - Idem

⁷ - C Alazard, S.SEPARI, **Contrôle de gestion manuel et applications**, Edition Dunod Paris,2010 page 27.

⁸ - Robert Teller, **Le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance**, Editions Management et société,1999, Page (8. يتصرف)

⁹ - ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق ، ص13، 14.

الجدول رقم 1.1: الدور الكلاسيكي و الحديث لمراقبة التسيير

الدور الكلاسيكي لمراقبة التسيير	الأدوار الجديدة لمراقبة التسيير
ترجمة السياسة العامة للمؤسسة في مخططات، برامج و موازنات	مراقبة ديناميكية مستمرة في المؤسسة من أجل التحسين المستمر لنشاط الأعمال و كفاءات المورد البشري
تحليل النتائج و الفروقات في التكلفة، الموازنة و لوحة القيادة	تطوير نظام المعلومات و الأدوات.
التنسيق و الارتباط مع المصالح.	التواصل، الاتصال مع كافة الأفراد في المؤسسة، التوصيات، التكوين، تهيئة فرق العمل المشاريع.

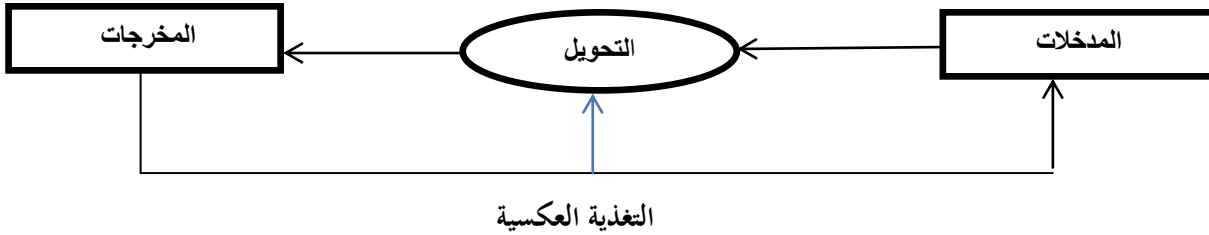
المصدر : C Alazard, S.SEPARI, **Contrôle de gestion manuel et applications**, Edition DUNOD : Paris,2010 page 29

الفرع الثاني : مفهوم نظام مراقبة التسيير

أولاً- تعريف النظام:

- يعرف النظام بأنه "مجموعة عناصر متفاعلة ديناميكيا و منظمة للوصول إلى غاية معينة..و هو بنية منظمة تضم عدة عناصر مختلفة مترابطة و متفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف مشترك".¹⁰

الشكل رقم 1.1: المخطط العام للنظام



المصدر : من إعداد الطالب نقلا عن ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية - الجزائر، 2010، ص (30 بتصرف)

ثانياً- ماهية نظام مراقبة التسيير:

هو مجموعة العناصر المتمثلة في الموارد و الإجراءات المرتبطة فيما بينها في شكل نظام فرعي في المؤسسة و مسارا دائما للمتابعة و التحكم في التسيير، كما يرتكز نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على ثلاثة أدوار أساسية وهي توفير المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة في مختلف مراحل العملية الإدارية و دراسة وإعداد التقديرات أو النتائج المنتظرة قبل اتخاذ القرارات بمختلف المستويات التنظيمية و يعمل أيضا على المساعدة في تحديد الأهداف و وضع برنامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداء و قياس النتائج تم تقديم الاقتراحات التي يتم على ضوءها التخطيط للمستقبل.¹¹

¹⁰ - المرجع السابق، ص30

¹¹ - Charles H,Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster, **Contrôle de gestion et gestion budgétaire**, Distribution Nouveaux horizons – ARS,Paris,2009, (يتصرف 5 و 4 و 3 pages)

الجدول رقم 2.1: أهم الأدوار الأساسية لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة

مجالات الاستعمال	دوره
نظام لتخطيط	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد الموازنة؛ • تخطيط العمليات؛ • تخطيط الإستثمارات (تسيير موازنة الإستثمارات)؛ • التخطيط الإستراتيجي.
نظام لمراقبة وقياس الأداء	<ul style="list-style-type: none"> • قياس الأداء الفردي و الجماعي؛ • قياس أداء المؤسسة؛ • قياس جودة الأداء؛ • قياس الأداء من خلال رضا الزبائن.
نظام للتحكم في التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> • تقييم وتحديد تكاليف الإجمالية للإنتاج؛ • تقييم و تحديد تكاليف التسويق؛ • تقييم و تحديدي التكاليف الملحقه الأخرى؛ • تحديد سعر التنازل الداخلي.
نظام للقيادة	<ul style="list-style-type: none"> • نظام للتحفيز من أجل رفع الأداء أثناء النشاط؛ • نظام للتحفيز من خلال النتائج النهائية المحققة.
نظام للإتخاذ القرارات	<ul style="list-style-type: none"> • إعداد و إرسال التقارير الدورية بطريقة منتظمة؛ • قياس مؤشرات النوعية الغير كمية؛ • الجمع المنظم و المستمر لأكثر عدد من المعلومات.

المصدر: MESBAH Yakout, Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas d'un échantillon des entreprises algériennes, Doctorat et sciences de gestion, Université Abou Bekr BELKAID – Tlemcen, 2016, Page 57.

الفرع الثالث: أدوات الأساسية لنظام مراقبة التسيير:

يعتمد اختيار و استخدام أدوات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة على عدة معايير أساسية أهمها التكلفة، حجم المؤسسة، فعالية و أهمية استخدام الأداة في المؤسسة، كما أن التقلبات المستمر في عالم الأعمال يدفع بالمؤسسة إلى استخدام أكثر من أداة واحدة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة و تمثل أهم الأدوات المستعملة هي:

أولاً- نظام المعلومات:

"مجموعة المعلومات المتحركة داخل المؤسسة وكذلك الإجراءات المعالجة و الوسائل المتاحة، التي تسمح بجمع واسترجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار و مراقبة المؤسسة"¹².

¹² - عرابة الحاج ، مراقبة التسيير ، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص محاسبة، فحص و مراقبة التسيير، 2015

ثانيا- محاسبة التسيير:

تتمثل في عملية إعداد الحسابات و تحليل التكاليف الأساسية في إعداد التقديرات من أجل قياس و مراقبة النتائج المحققة ويتم تقديمها للمسير على شكل تقارير ملخصة للمعلومات المهمة من أجل الاستفادة منها في اتخاذ قرارات تحسين أداء المؤسسة¹³.

ثالثا-الموازنات:

"هي تخصيص تقديري كمي للأهداف و الإمكانيات المسطرة لمراكز المسؤولية لفترة زمنية قصيرة".¹⁴
 "هي خطة مالية قصيرة المدى تتضمن توزيعا للموارد مرتبط بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة. ويجب أن ترفق الموازنة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات".¹⁵

1. أهم خصائص الموازنة:

- ✓ تعبير كمي للأهداف و الموارد؛
- ✓ تحدد في شكل برنامج عمل؛
- ✓ تحدد لفترة معينة وقد تكون سنة واحدة أو أقل.

2. أهم ما يشترط في إعداد الموازنة :

- ✓ ضرورة تواجد تنظيم إداري تكون فيه مراكز المسؤولية واضحة حتي يتم ربط الموازنة بتلك المراكز؛
- ✓ اعتماد الموازنة على التنبؤ و هو توقع أحداث مستقبلية؛
- ✓ يجب أن تشكل جميع نشاطات المؤسسة؛
- ✓ توزيع الموازنة زمنيا و جغرافيا من أجل تسهيل عملية المتابعة ز تقييم أداء كل منطقة؛
- ✓ ضرورة إشراك جميع المسؤولين عن تنفيذ الموازنة في إعداد الموازنة لان عدم مشاركتهم في إعدادها يؤدي إلى عدم الجدوية في تطبيقها.

ربعا- لوحاة القيادة:

أ-تعريف Norbert Guedj :

"لوحاة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المؤسسة"¹⁶

ب- تعريف ثاني:

"لوحاة القيادة هي أداة تساعد على قيادة المؤسسة، من خلال مركز مسؤولية أو من خلال منصب عمل، و تشتمل على مجموعة من المؤشرات المالية أو المادية و التي يتم تدوينها في جدول، أشكال بيانية أو معدلات و التي تستعمل كمنبهات لترشيد، توجيه و اتخاذ قرارات تصحيح الانحرافات في المؤسسة"¹⁷

¹³ - Georges Langlois , C Bonnier, M Bringer Op cité, Page 22

¹⁴ - Ibid., Page 23

¹⁵ - ناصر داداي عدون، نفس المرجع السابق ، ص 127

¹⁶ - المرجع السابق ، ص 148

إذن يمكننا أن نخلص إلى أن لوحة القيادة وسيلة لقيادة نشاط المؤسسة في المدى القصير، حيث يتم من خلالها توجيه الأعمال نحو تحقيق الأهداف المطلوبة، كما لا يوجد لوحة قيادة معيارية و محتواها يتم بناءه على أساس احتياجات المؤسسة. تحتوي على عدد محدد من المؤشرات واضحة في شكل مالي، مادي أو نوعي يتم الحصول عليها بسرعة حيث يشترط فيها أن تعكس عوامل القدرة التنافسية للمؤسسة أو مركز من مراكز المسؤولية في المؤسسة، كما تساعدنا لوحة القيادة على لفت انتباه المسيرين للنقاط الأساسية في نشاط المؤسسة من أجل تحسينها من خلال القرارات الواجب اتخاذها من أجل تعزيز الحوار بين مراكز المسؤولية في المؤسسة، ويشترط أن تكون المؤشرات مشتركة بين مستويات المسؤولية¹⁸.

ج-الأهداف الأساسية للوحة القيادة¹⁹:

- ✓ أداة رقابة و مقارنة؛
- ✓ أداة حوار و تشاور؛
- ✓ تسهل عملية الاتصال و التحفيز؛
- ✓ أداة لاتخاذ القرار؛
- ✓ أداة لتشخيص المؤسسة.

خامسا- سعر التنازل الداخلي:

في وجود لا مركزية القرار، حيث يعتبر كل مركز مسؤولية عبارة عن كيان مستقل، و من هذا المنطلق فإن نظام مراقب التسيير يستعمل سعر التنازل الداخلي للتنسيق بين مراكز المسؤولية و تقييم نتائجها. و يعرف سعر التنازل الداخلي هو السعر الذي من أجله يقوم مركز مسؤولية (ورشة، مصلحة، ..) بفوترة منافع لمركز مسؤولية آخر في نفس المؤسسة، كما ينشئ عن ذلك تحقق رقم أعمال من جهة و تكلفة شراء من جهة أخرى، ويسمح هذا الحدث الاقتصادي من تقييم وقياس أداء كل مركز مسؤولية من أجل تحسين المؤسسة²⁰.

● طرق تحديد سعر التنازل الداخلي:

- ✓ سعر محدد بناء على مرجعية السوق؛
- ✓ سعر محدد بناء على تكلفة الإنتاج؛
- ✓ سعر محدد بناء على اتفاق الطرفين.

سادسا- التحليل المالي :

"يعتبر التحليل المالي بأنه عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن المؤسسة ما، للحصول معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار و تقييم الأداء في الماضي و الحاضر و كذلك في تشخيص المشاكل الموجودة و توقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل، و يتطلب تحقيق مثل هذه الغاية القيام بعملية جمع و تصحيح البيانات المالية و تقديمها بشكل مختصر و بما يتناسب و عملية اتخاذ القرار"²¹

¹⁷-Kada Meghraoui, **Pratique contrôle de gestion**, BERTI, edition, Alger, 2016, Page 99. (بتصرف)

¹⁸- Georges Langlois, C Bonnier, M Bringer Op cité, Page 23 (بتصرف)

¹⁹- ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 148، 149

²⁰- Charles H, Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster Op cité, Page 12.

²¹- عرابة الحاج، نفس المرجع السابق، ص 19

1. أهم المؤشرات المالية التي يتم من خلالها قياس الأداء الاستثماري في المؤسسة²² :

✓ مؤشرات النمو (رقم الأعمال، القيمة المضافة، الربحية) من خلال القوائم المالية للمؤسسة.

✓ مؤشرات السياسة المالية للمؤسسة

القدرة على التمويل الذاتي (CAF) = النتيجة الصافية +مخصصات الإهلاك و المؤونات

التمويل الذاتي = القدرة على التمويل الذاتي -الأرباح الموزعة

✓ مؤشرات قياس المردودية

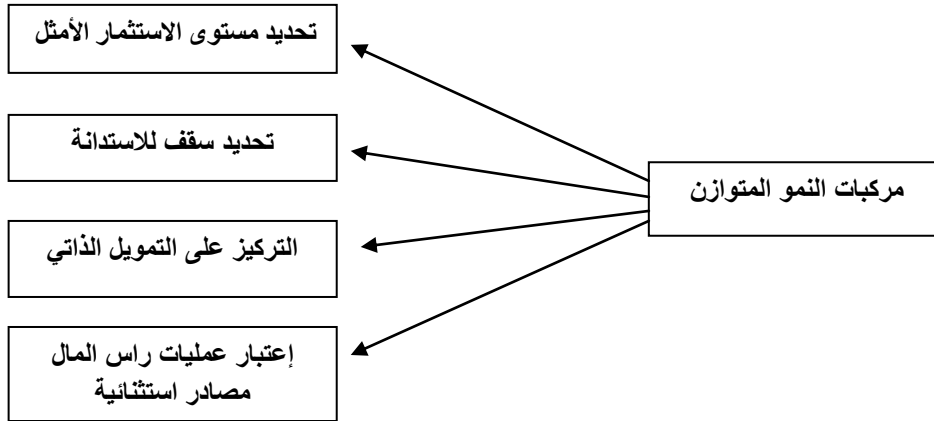
معدل المردودية الاقتصادية = نتيجة الإستغلال بعد الضريبة / الأصول الاقتصادية

معدل دوران الأصول الاقتصادية = رقم الأعمال / الأصول الاقتصادية

✓ مؤشرات تسيير احتياجات تمويل و مصادر التمويل: (وضعية الخزينة، الاحتياج في رأس المال العامل)؛

✓ مؤشرات و معايير المفاضلة بين البدائل الاستثمارية (القيم الحالية، القيمة الحالية الصافية، مؤشر الربحية، معدل المردودية الداخلي).

الشكل رقم 2.1: نموذج النمو المتوازن



المصدر: إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، 2011، ص228

²² - إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، 2011، ص.ص 253-301

الفرع الرابع: أهداف نظام مراقبة التسيير في المؤسسة:

- يهدف نظام مراقبة التسيير إلى التحكم في أداء الأفراد في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التالية²³ :
- ✓ الربط بين المستوي الاستراتيجي للمؤسسة و المستوى التنفيذي :
 - 1. تنسيق القرار من خلال تنسيق أفضل لمرحل و إجراءات تخصيص الموارد؛
 - 2. آلية للتنشيط من خلال التأثير على سلوكات الأعضاء في الإتجاه المنتظر من طرف المؤسسة و يتعلق بالجوانب الإنسانية (إقناعهم، مكافأهم، تحفيزهم و تعليمهم).
 - ✓ إعداد نظام معلومات التسيير يسمح من خلاله بتوفير المعلومات التي تساعد المؤسسة في توجيهه إلى التنفيذ و المتابعة للحكم في نشاط تم تقييم الأداء و عليه يتم تصور نظام معلوماتي فعال؛
 - ✓ المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة، ليس فقط كضرورة لعمل المراقبة و نجحها وإنما أيضا كجزء من مخرجات نظام التسيير حيث يقوم مراقب التسيير باقتراح المناصب و الهيكل الملائم، كما تكون له نظرة حول عناصر الموارد البشرية و استراتيجية التحفيز ؛
 - ✓ تحقيق اللامركزية وهي تعبر عن تفويض سلطة القرار للمستويات الإدارية الأدنى، و يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية ذلك لأنه يسمح ب²⁴ :
 - 1. تخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة ككل و كذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية؛
 - 2. يسند لكل وحدة أو هيئة الأهداف المراد تحقيقها و المسائل اللازمة لذلك؛
 - 3. إنشاء آلية مراقبة من خلال متابعة الإنجازات، بحيث تسمح لكل مركز باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
 - ✓ تمنح للمستويات السلمية العليا ضمان أكبر لتحقيق الكفاءة و الفعالية في التسيير²⁵ :
 - 1. تحديد مكان القرار أين تتجمع أكثر الكفاءات (توفر المعلومات، المعرفة الميدانية و الخبرة المطلوبة)؛
 - 2. مشاركة أكبر عدد من الأفراد في المسؤولية و بالتالي تحفيزهم.
 - ✓ تحقيق أهداف تشغيلية أهمها²⁶ :
 - 1. تحسين الأداء و فعالية النشاطات و ذلك من خلال الاستعمال الأمثل للأنظمة المعلوماتية ، وضع نظام معلوماتي للتقديرات عن طريق المخططات و الموازنات التقديرية و متابعة النتائج و تحليلها؛
 - 2. التحكم في تطور من خلال تحديد الموازنات التقديرية المتناسقة مع الخطط على المدى القصير، الخطط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة، إبلاغ المديرية العامة بكل الانحرافات و الفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة للأهداف المحددة و التي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش، إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بمختلف التفسيرات حول الانحرافات و أسبابها؛
 - 3. الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال دراسة المردودية الاستثمارية الحالية و المرتقبة، و التسيير الأحسن للأفراد .

²³ - ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق ، ص 54

²⁴ - نفسه

²⁵ - نفسه

²⁶ - نفسه

المطلب الثاني : ماهية المشروع الاستثماري و محدداته:

الفرع الأول: مفهوم المشروع و المخصص الاستثماري.

أولاً- مفهوم المشروع :

"هو مجموعة من الأعمال الغير مكررة و المطلوب إنجازها في فترة زمنية محدودة بغرض تحقيق أهداف معينة في إطار مهمة محددة."²⁷

"المشروع هو إجابة لطلبات المسؤولين السياسيين أو الإداريين وحتى طالبي الخدمة، و هو يشمل هدف محدد في الوقت و تلاحقه الكبير من المخاطر زيادة على قيادته من طرف رئيس معين، كما أن المشروع لا يتسم بالتكرار كونه تصادفه العديد من الصعوبات ذات الطابع (إنساني، تقني، اجتماعي، مالي) "²⁸.

"المشروع هو مجموعة الأعمال المطلوبة من أجل الاستجابة لاحتياجات المستفيدين (زبون أو زبائن) و من أجل ذلك يتم تحديد هدف من خلال مجموعة من الأنشطة لإنجازها باستعمال موارد محددة وهو نهج محدد يسمح ببناء طرق منهجية وبشكل تدريجي من أجل تحقيق واقع مستقبلي"²⁹

ثانياً- مفهوم المخصص الاستثماري :

أ- تعريف الاستثمار :

"هو استخدام راس المال في تمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، حيث يكون الإستثمار مقبولا إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو حقق الأرباح المنتظرة"³⁰

ب- تعريف المخصص الاستثماري:

هو "الغلاف المالي الإجمالي الذي يمثل مجموع النفقات التي يمكن و يسمح للمؤسسة بأن تنفذ مشاريع في حدود هذا المخصص، و ذلك حفاظا على توازن المؤسسة المالي، كما يسمح للمؤسسة بهامش انحراف في المخصص لمواجهة المخاطر المحتملة بنسبة تتراوح ما بين (10 إلى 20 في المائة) "³¹.

²⁷ - Georges Langlois, C Bonnier, M Bringer , Op cité, Page 416

²⁸ - شريف إسماعيل ، نفس المرجع السابق ، ص 94

²⁹ - Michel Denjean, **La conduite de projet**, 10/08/2015, <http://www.cedip.equipement.gouv.fr>, page 2.

³⁰ إلياس بن ساسي، يوسف قريشني، نفس المرجع السابق، ص 335

³¹ J.Malo, J.Charles Mathé, *Op cité*, Page 150

كما تعتمد متابعة المخصصات الاستثمارية بشكل كبير على ثلاثة تواريخ هي³² :

- ✓ **تواريخ الإلتزام** : و هي التواريخ التي بموجبه يتم التزام الطرف المنفذ للإيجاز أمام المؤسسة المتعاقدة بإتمام الأشغال المطلوبة وفق التواريخ و الآجال المسطرة و لا يمكن الرجوع في قرار الاستثمار إلا بعد انقضاء مدة العقد أو في حالات فسخ العقد أحد الطرفين حسب ما يمليه بند العقد ؛
- ✓ **تواريخ النفقات المسددة** : و هي تمثل التواريخ التي يتم من خلالها تسديد مستحقات الأشغال التي تم الإلتزام وفق آجال محدد ضمن عقد الإلتزام؛
- ✓ **تاريخ الاستلام القيمة المنجزة من الاستثمار** : وهي تواريخ تسلم القيم المرحلية للمشروع الاستثماري وفق ما هو محدد ضمن عقد الإلتزام.

ج- تصنيف المشاريع من حسب الاستثمار:

تصنف المشاريع حسب الاستثمار إلى ثلاثة أصناف وهي 33 :

- ✓ الاستثمارات الإجبارية ناتج عن تأثيرات خارجية اجتماعية؛
- ✓ الاستثمارات التي تم اقتراحها من طرف المصالح وأقسام المؤسسة بناء على أهميتها الوظيفية للمؤسسة كتجديد بعض الاستثمارات أو مشاريع جديدة ذات درجة من الأهمية بالنسبة لنشاط المؤسسة؛
- ✓ الاستثمارات ذات البعد الاستراتيجي والتي يتم اقتراحها من طرف المديرية العام للمؤسسة.

ثالثا- مفهوم تمويل:

أ- تعريف التمويل

"هو توفير المبالغ اللازمة لإنشاء أو تطوير مشروع خاص أو عام ، وأنه باعتبار التمويل يقصد به الحصول على الأموال بغرض استخدامها لتشغيل أو تطوير المشروع كان يمثل نظرة تقليدية . حيث النظرة الحديثة لوظيفة التمويل على تحديد أفضل مصدر للأموال عن طريق المفاضلة فيما بين عدة مصادر متاحة من خلال دراسة التكلفة و العائد"³⁴

ومن المهم أن يشتمل هيكل التمويل على مزيج تمويلي متناسق من الناحية المالية مع حجم الاستثمارات في الأصول، و هنا يري البعض أن الاعتماد على مصادر التمويل الذاتية بشكل كبير، و على الديون بشكل محدود يضمن الأمان المالي للمؤسسة، إلا أنه لا يساعد على تحقيق مستوي رفيع من الربحية. و أن الحالة المعاكسة قد تؤدي إلى زيادة الربحية مع عدم تحقيق الأمان المالي نتيجة زيادة درجة المخاطر³⁵.

³² C Alazard, S.SEPARI, Op cité ,2010 page 340.

³³ J.Malo, J.Charles Mathé, Op cité , Page 151

³⁴ - أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة ، طبعة 2008 ،ص24

³⁵ - المرجع السابق، ص 25

ب- مصدر التمويل :

✓ المصادر التقليدية و المتمثلة في:

1. حسب الزمن مصادر تمويل طويلة أو قصيرة،
 2. حسب المؤسسة داخلية الناتجة عن النشاط أو خارجية المتمثلة في إسهامات المتعاملين .
- ✓ مصادر التمويل الذاتي: ويقصد بها الأموال المتولدة من العمليات الخارجية للشركة أو من مصادر عرضية دون اللجوء إلى مصادر خارجية.
- ويختلف مفهوم قدرة التمويل الذاتي عن مفهوم التمويل الذي يمثل بالعلاقة التالية:

قدرة التمويل الذاتي = نتيجة الدورة الصافية + حصص الإهلاكات + حصص المخصصات و المؤنات ذات الطابع الاحتياطي

التمويل الذاتي = قدرة التمويل الذاتي - الأرباح الموزعة

التمويل الذاتي = الإهلاك + المؤنات + أرباح صافية غير موزعة

و بالتالي نستنتج مكونات ال تمويل الذاتي للمؤسسة وهي :

1. الإهلاك و هو عملية تمكين المؤسسة من استبدال و تجديد أصولها الثابتة و هي مصدر من مصادر التمويل الذاتي
2. المؤنات و المخصصات: وهي مكون مالي من أموال المؤسسة يحتجز لغرض مواجهة خسائر محتملة و هي ذات طابع صريري لهذا لا يتوقع من ورائها خسائر حيث ألزم المشرع تكوينها و هي لا تؤدي إلى فرض ضريبة.
3. الأرباح المحتجزة تعتبر المصدر الوحيد لتمويل الداخلي بالملكية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية .

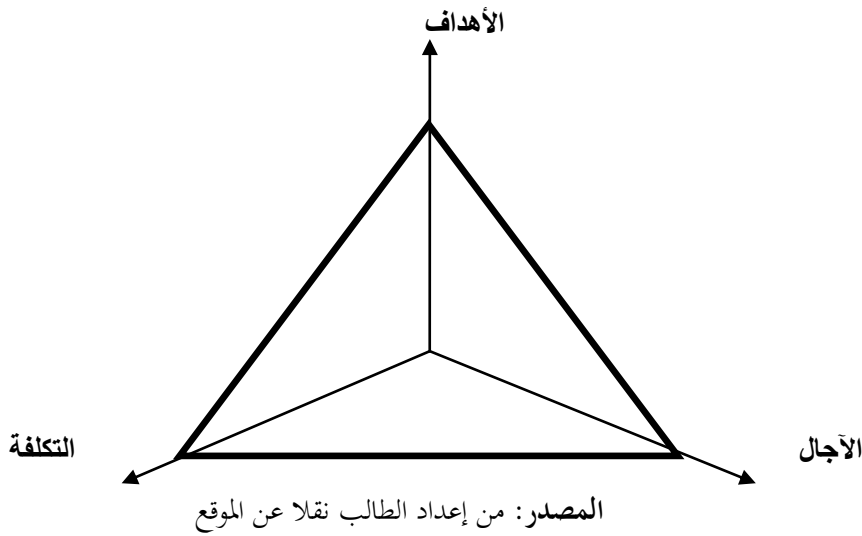
الفرع الثاني: محددات إدارة المشروع:

يعتمد إدارة المشروع على ثلاثة محددات أساسية يتم تحديدها من خلال دفتر الشروط وهي³⁶:

- ✓ الأهداف التقنية للمشروع : تحديد المواصفات الكمية و النوعية الخاصة بالمشروع ويتم تحديد هذه المواصفات بناء على دراسة متخصصة لتحقيق النجاح المطلوبة؛
- ✓ الوقت : لكل مشروع له آجال إنجاز أي تاريخ بداية و تاريخ نهاية و عند ما يتم تجاوز الآجال المطلوبة المؤسسة تعاقب بغرامات تأخير و قد يصبح المشروع بدون عائد منتظر؛
- ✓ تكاليف : المتمثلة في الوسائل، الموارد البشرية والمالية النقدية، ويتم تحديد ها من خلال الموازنة.

³⁶ -Georges Langlois, C Bonnier, M Bringer, Op cité, Page 416

الشكل رقم 3.1 : الأبعاد الثلاثة لجودة المشروع



Conduite de projet, 10/08/2015, <http://www.cedip.equipement.gouv.fr>

من أجل التمكن من خلق نوع من التكامل بين العناصر الثلاثة يجب العمل على تهيئة سناريو مسبقة تم قياس الانحرافات ، وأخيرا التطورات المطلوبة³⁷ تركز عملية الرقابة على المشاريع على مراقبة التغيرات ويتم الاعتماد في ذلك على³⁸ :

- ✓ مقارنة تكاليف الحالية مع المنافع المستقبلية المتوقع تحققها من المشروع في المحققة و من أجل ذلك يجب القيام بمراقبة التغيرات و تحديث المستمر للتكاليف؛
- ✓ مخاطر عدم تحقق التوقعات المنتظرة من المشروع. ولمواجهة ذلك يستوجب الاعتماد المستمر على التحليل و المحاكاة؛
- ✓ التعامل مع التعقيد الناتج عن سير الأنشطة المترابطة ببرامج المشاريع وقد يصعب أحيانا التعرف عليها في وقت مبكر وبالتالي يستوجب ذلك تطوير أساليب جدولة الخاصة بالمشاريع.

الفرع الثالث: مراحل تنفيذ المشروع الاستثمارية

تتمثل مراحل الأساسية للمشروع في:

أولا- تحديد الأهداف و دراسة الجدوى للمشروع : ويتم ذلك من خلال جملة من العناصر اهمها تحديد مدونة التأطير، تحليل المعلومات ، القيام بالتشخيص، اقتراح العديد من الحلول، تفادي بعض الممارسات، (تفادي الخلط بين المهام، عدم تخصيص الهدف ، ماذا نريد تحقيقه، بأي دقة و بأي تكلفة ، تحديد الرزنامة الزمنية، عدم مراقبة النوعية)³⁹.

³⁷ - شريف إسماعيل، نفس المرجع السابق، ص 96

³⁸ -J.Malo, J.Charles Mathé ,Op cité, Page 149

³⁹ - شريف إسماعيل ، نفس المرجع السابق،(ص 95 بتصريف).

أ- يعرف الترتيب(الجدولة) : "تعيين الأعمال على مراكز الإنتاج باعتماد الأسبقيات المرغوبة لأوامر العمل، وتحديد أوقات التشغيل الخاصة بها، وتحديد التتابع الذي يتم بموجبه إنجاز الأعمال"⁴⁰.

ب- أهم أهداف الترتيب⁴¹ :

- ✓ مقابلة تواريخ الاستحقاق؛
- ✓ تقليل أوقات التأخير في إنجاز الأعمال؛
- ✓ تقليل وقت الاستجابة؛
- ✓ تقليل وقت الإنجاز؛
- ✓ تقليل الوقت الإضافي؛
- ✓ تعظيم استخدام الموارد؛
- ✓ تقليل الوقت العاطل؛
- ✓ تقليل المخزون تحت الصنع؛
- ✓ تقليل وقت التهيئة و الإعداد.

ثانيا- البرنامج و تخطيط المشروع :

أ- أهم الطرق المستعملة في ترتيب المشاريع

✓ منخطط جاننت(GANTT):

"هو من أقدم وأبسط و أوسع أساليب التحميل المستخدمة في الحياة العملية (التحميل عملية توفيق بين الطاقة اللازمة لتشغيل الأوامر التي ترد مع الطاقة المتاحة) وقد قدمه جاننت أحد رواد الإدارة العلمية في سنة 1917، وهي أداة لتتبع الأداء الذي يتم على كل أمر في الورشة."⁴²

✓ مفهوم طريقة PERT (Programme and Evaluation Review Technique):

"يقصد بها تقنية إنجاز ومراقبة المشاريع. تستمد طريقة "بيرت" تاريخها منذ 1958 من الولايات المتحدة الأمريكية أين تطورت مع الاندلاع القوي للبحرية الأمريكية في برنامجها للتسليح النووي... تتركز طريقة PERT أساسا على إبراز بوضوح الارتباطات التي توجد بين المهمات المختلفة للمشروع ومن تحديد المسار الحرج المشكل من مجموع العمليات الحرجة بمعنى العمليات التي لا تقبل أي تأخير، فأني تأخير فيها يؤدي بالضرورة الى تأخير مدة إنجاز المشروع."⁴³

⁴⁰ - مريزق عدمان، تسيير الإنتاج و العمليات مدخل نظري و تطبيقي، دار جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2013، ص 97

⁴¹ - المرجع السابق، ص98.

⁴² - المرجع السابق، ص 99.

⁴³ - المرجع السابق، ص 117

تعتمد عملية التخطيط للمشاريع الاستثمارية على مجموعة من العناصر الهامة و هي ⁴⁴:

- ✓ يجب تقسيم المشروع الى عدة محطات مضبوطة بمدة زمنية محددة؛
- ✓ يجب الوصول الدقيق لكل عناصر المشروع؛
- ✓ التنبؤ بالترتيب الزمني لتنفيذ الأشغال، مع الوصف الدقيق للمهام بكل تجزئة في شكل جدول مفصل يحدد فيها (المدة، المنفذون)؛
- ✓ تحديد خرائط قانت GANTT مع تجنيد الأشغال بصفة جزئية و كلية زيادة على المخاطر و من الذي يتحملها.

ثالثا - التنفيذ و القيام للمشروع:

تستوجب عملية تنفيذ والقيادة وضع مجموعة من المؤشرات التي تؤخذ بعين الاعتبار أثناء صياغة لوحة القيادة للمشروع في إطار مراقبة التسيير التي تشير إلى ضرورة تحليل المخاطر و القيود (الاقتصادية، السياسية، التقنية، التعاقدية. إلخ زيادة على القيام بالرقابة الداخلية من طرف كل قسم من تسيير المشروع).

رابعا - غلق المشروع:

- يجب احترام مجموعة من الإجراءات أثناء غلق المشاريع:
- ✓ مراقبة شروط التسليم (التخطيط الجودة)؛
- ✓ التأكد من سلامة الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ✓ الموارد المادية و المالية هل تم احترامها؛
- ✓ هل تم إحترام الآجال الزمنية للمشروع؛
- ✓ هل تم التحكم في التكاليف ثم إعداد تقرير نهائي مع إمكانية عقد اجتماع نهائي مع مسؤول الإنجاز و الأعضاء زيادة على تخصيص أماكن عمل جديدة لجميع أعضاء المشروع.

الفرع الرابع: إدارة المخاطر الناجمة عن المشروع:

اولا - تعريف الخطر:

"الخطر هو أي حدث غير مؤكد قد يؤدي في حالة حدوثه إلى منع تحقيق توقعات المشروع" ⁴⁵.

وأهم هذه المخاطر هي:

- ✓ مخاطر مرتبطة بالنواحي التقنية؛
- ✓ مخاطر مرتبطة بعملية المشروع و تدابيره؛
- ✓ مخاطر مرتبطة بالاتصال؛
- ✓ مخاطر على المشروع وأعضاء الفريق.

⁴⁴ - شريف إسماعيل ، نفس المرجع السابق، ص 96

⁴⁵ - المرجع السابق، ص 100

ثانيا-التحديد الكمي للمخاطر:

أثناء عملية التخطيط بداية المشروع قد تحدث احتمالات منخفضة أو مرتفعة لوقوع الخطر خاصة من الناحية الزمنية للمشروع و التأثير على التكلفة.

و من أجل تقييم المخاطر يجب التحديد المسبق للمخاطر بالإضافة إلى القيام بمراقبة المخاطر على جانبيين

✓ أولا المراقبة تتطلب إعداد تقرير بالإجراءات المتفق عليها لمواجهتها؛

✓ ثانيا مراقبة المخاطر التي تحديدها معرفة مدى التغير في مدى احتمالها و تأثيرها؛

إن عدم الاهتمام بالمخاطر قد يحدث مشكلات تعيق فيما بعد التنفيذ السليم للمشروع.

المطب الثالث : أهمية نظام مراقبة التسيير في متابعة المخصصات المالية الاستثمارية

الفرع الأول: دور نظام مراقبة تسيير في إعداد موازنة المخصصات الاستثمارات

يتمثل دور الأساسي لمراقبة التسيير في الربط بين المستوى الإستراتيجية و المستوى التنفيذي للمؤسسة من خلال جملة من الإجراءات الفرعية التالية:⁴⁶

أولاً- عملية التخطيط: التي يتمخض عنها تحديد المخصص المالي المتوقع في المدى القصير اعتمادا على معلومات نظام مراقبة التسيير السنوات الماضية من خلال لوحة القيادة و الموزونات.

ثانيا- إعداد الموازنة السنوية: بناء على المخصص المالي التي يتم من خلالها التكميم المالي و الرقمي و التفصيلي للمخصص المالي المقدر.

ثالثا- المتابعة و المراقبة المرحلية و المستمرة من خلال الأدوات نظام مراقبة التسيير.

رابعا -التقييم النهائي: من أجل تحديد درجة ودور كل مركز مسؤولية في النتائج المحققة.

الفرع الثاني : دور نظام مراقبة تسيير في تنفيذ المشروع الاستثمارية. :

و على المستوى التنفيذي يتلخص دور نظام مراقبة التسيير في⁴⁷:

✓ المشاركة في تقدير أو إعداد التقديرات الكمية و المالية للمشروع؛

✓ الإعداد النهائي لموازنات التقديرية التفصيلية للمشاريع بناء على المخصصات و الموازنات الإستراتيجية للمؤسسة؛

⁴⁶ - Frédéric Gautier, le contrôle de gestion des projets, 17/10/2015, <http://www.lamsade.dauphine.fr>, Page 6.

⁴⁷ -Ibid., Page 3.

- ✓ بناء و وضع الطرق التنظيمية المتعلقة بعملية متابعة إنجاز المشاريع (الهيكلة المعلوماتي، وسائل الإتصال و تشفير معلومات المشاريع)؛
- ✓ المتابعة الدورية للمشاريع من خلال جمع المعلومات المتعلقة بتحديد نسبة التقدم ويتم ذلك من خلال أدوات لوحة القيادة؛
- ✓ قياس و تحليل المستمر للانحرافات المحققة و دراسة التصحيحات الممكنة من أجل تقليل الانحرافات المحققة؛
- ✓ تحديد الكمي للنسبة الإنجاز المتبقية في المشاريع التي في طور الإنجاز و التي لم يتم الانطلاق فيها؛
- ✓ تقييم الدوري للتكاليف الإنجاز و مقرنتها مع التكاليف المتوقعة؛
- ✓ تزويد مراكز المسؤولية بتقارير التحليل الدوري للنتائج التي تم تحقيقها و الإجراءات الواجب اتخاذها بغرض تصحيح الانحرافات؛
- ✓ إعداد و متابعة إجراءات الغلق النهائي لملفات المشاريع التي تم الانتهاء منها.

الفرع الثالث: فعالية أدوات نظام مراقبة تسيير في متابعة المخصصات الاستثمارية

يعتمد تقييم فعالية تسيير استغلال المخصصات الاستثمارية على المحددات الثلاثة للمشروع الاستثمارية وهي آجال الإنجاز، التكلفة، الأهداف المسطرة حيث أن هذه المحددات تشكل في مجموعها المشروع الاستثماري⁴⁸

أولاً- آجال الإنجاز التقديري :

هي المدة التقديرية من تاريخ من انطلاق الأشغال إلى الإنجاز الفعلي للمشروع.

ثانياً-التكلفة :

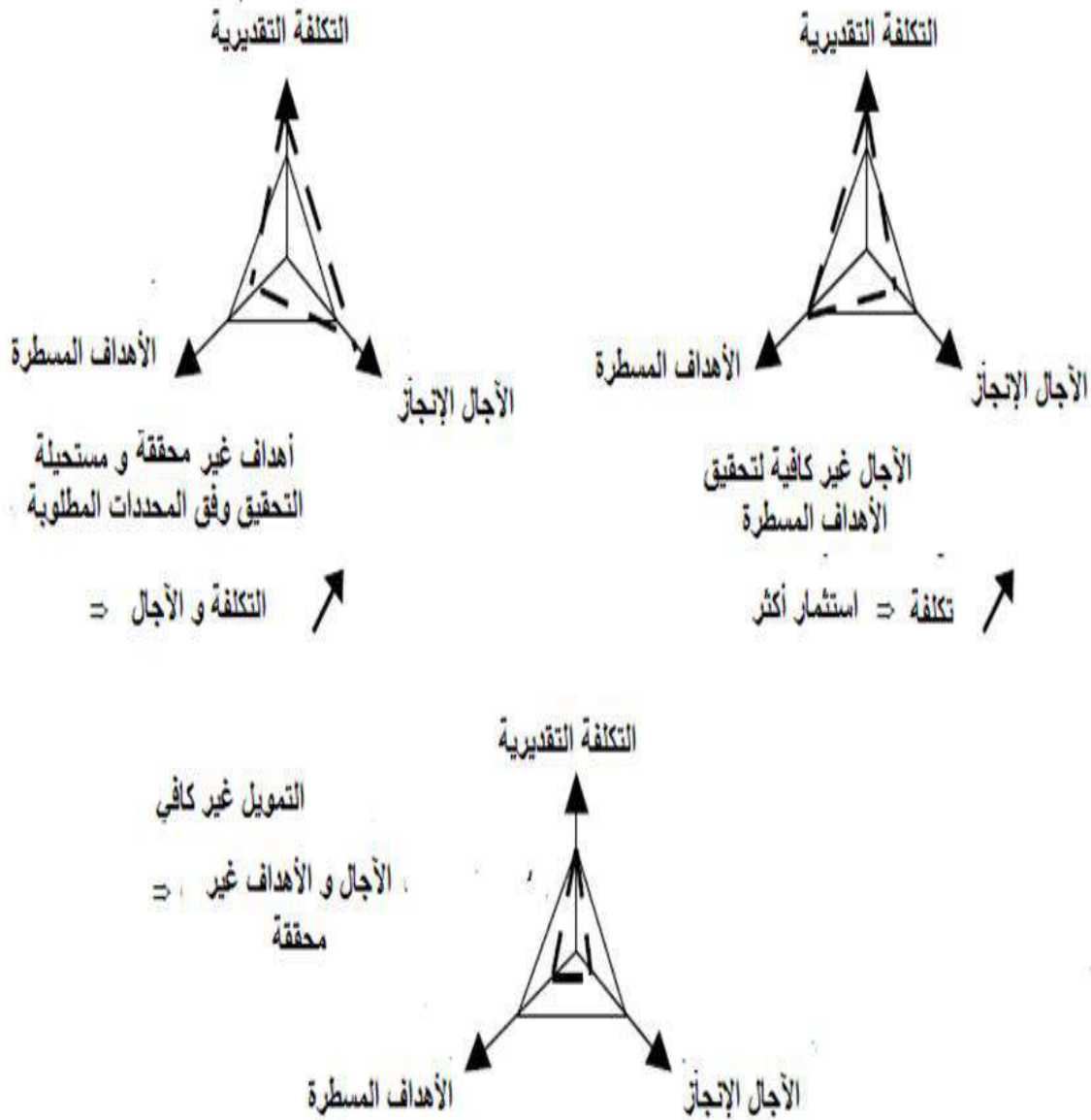
هي التقدير المالي لمجموع النفقات المتعلقة بإنجاز المشروع.

ثالثاً- الأهداف المسطرة :

هي مجموع الأعمال و المواصفات التقنية و النوعية الخاصة بالإنجاز المشروع و التي يتم متابعتها و احترامها. توجد علاقة بين المتغيرات الثلاثة الآجال، التكلفة و الأهداف المسطرة حيث أن هذه المتغيرات تتأثر ببعضها البعض من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة و منه فإن نضام مراقبة التسيير يعمل على متابعة و مراقبة الانحرافات الخاصة بالسيناريوهات المحققة كما يبين الشكل 4.1 الحالات التي يحرص نظام مراقبة التسيير على عدم حدوثها.

⁴⁸ - Michel Denjean, **la conduite de projet**, 10/08/2015 , <http://www.cedip.equipement.gouv.fr>, page8

الشكل رقم 4.1: العلاقة بين المحددات الثلاثة للمشروع



المصدر: Michel Denjean, **la conduite de projet**, 10/08/2015, <http://www.cedip.equipement.gouv.fr>

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقيةالمطلب الأول : عرض الدراسات السابقةالفرع الأول: الدراسة باللغة العربية

أولا- عمارة بن عمارة، تقييم و جدولة المشاريع الاقتصادية باستخدام أسلوب TIME-PERT و COST-PERT " دراسة حالة مشروع بمؤسسة BATISUD " ، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2003.

تناول موضوع البحث الجوانب التقنية في تسيير المشاريع بشكل عام، وذلك باستعراض الأدوات العلمية و التقنية التي تهدف إلى تسيير المشروع بالكفاءة المطلوبة.

تمثلت الإشكالية المطروحة في البحث في "إلى أي مدى يمكن التحكم في زمن و تكلفة المشروع في المؤسسات الوطنية اعتمادا على أسلوب TIME-PERT و COST-PERT ؟

استخدم الباحث في الجانب النظري المنهج التحليلي من خلال تفكيك مختلف الأدوات و الآليات المتعلقة بتسيير و إدارة المشاريع حيث تم التعرض للأدوات المستخدمة في مجال تخطيط و جدولة المشاريع ، كما أعتمد الباحث في الجانب التطبيقي على دراسة حالة وذلك من خلال إجراء دراسة تحليلية لمشروع متوسط الحجم منجز من طرف مؤسسة بناء محلية لصالح مؤسسة سوناطراك، حيث استخدم الباحث برنامج الإلكترونية المستخدمة في تسيير المشاريع و قد استعمل الباحث النماذج المستخدمة في عملية التحليل الشبكي للمشاريع حيث استعمل الأدوات المستخدمة في تحليل و تخطيط و جدولة المشروع حيث قام باستعمال أسلوب PERT في تقييم و جدولة المشروع من أجل دراسة الجوانب الأساسية فيه و دوره في تقليص زمن إنجاز المشروع حيث أسلوب PERT-TIME و أسلوب PERT-COST و دوره في جدولة تكاليف المشروع وتدنيها وقد توصل الباحث إلى أهمية استعمال طريقة PERT كأسلوب فعال و ضروري لتخطيط وتنفيذ و مراقبة المشاريع من أجل التحكم في آجال التنفيذ و تكلفة المشروع.

ثانيا - عابد على، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي "دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP بتيارت" ، مذكرة ماجستير ، جامعة تلمسان، 2011 .

ركز البحث من خلال هذا الموضوع على دور التخطيط والرقابة في إدارة المشروع وذلك لضمان السير الحسن في جدولة موارد المشروع و دور شبكات الأعمال في جدولة الموارد المالية والبشرية المحدودة وغير المحدودة وفق البداية المبكرة والبداية المتأخرة و دور التحليل الشبكي في تصحيح الانحرافات التي يتعرض لها المشروع. الإشكالية المطروحة من خلال الموضوع هي: "هل يمكن للمسير أن يعتمد على الزمن فقط كعامل أساسي ووحيد في التخطيط والرقابة عند إدارة المشاريع؟

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في وصف كل ما يخص المشروع و كيفية إدارته مع التركيز على وصف أكثر لوظيفتي التخطيط و الرقابة باستخدام أسلوب التحليل الشبكي. كما استعمل منهج التحليلي في تحليل المعطيات و البيانات المتحصل عليها من واقع و استخدام أسلوب الشبكي و تحليلها و معالجتها. وقد ركز الباحث من خلال الدراسة على ثلاثة متغيرات هي وقت الإنجاز تكلفة المشروع و الموارد البشري ودراسة المفارقات الموجودة من خلال الانطلاق المبكر و المتأخر للمشاريع و أهمية ذلك في تحقيق الوفرة المالية للمؤسسة المشرفة على إنجاز المشروع. و قد خلص الباحث إلى: أهمية تخطيط و توجيه المشروع بالاعتماد على المتغيرين هما الموارد المالية و البشرية حيث أن استغلالها بالشكل الأمثل يحقق للمؤسسة وفرات مالية وبشرية.

ثالثاً - شمشام حفيظة ، المفاضلة بين نماذج شبكات العمال التقليدية و الحديثة في التخطيط و مراقبة المشاريع "دراسة حالة : مشروع بناء السكن الاجتماعي"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014

اهتمت هذه الدراسة بإبراز أهمية المفاضلة بين طرق التقنية في تخطيط المشاريع من حيث الوفرة الزمنية في آجال الإنجاز حيث تطرقت الباحثة الى عرض عدة نماذج علمية تقليدية وحديثة لشبكات العمال التي تمكن المسير من تحديد مدة إنجاز المشروع والرقابة عليها واستنتاج أفضل نموذج من بين هذه النماذج حتى يكون الصلح و الناجع في تحديد مدة إنجاز المشروع. أما الإشكالية المطروحة من خلال الموضوع فتمثلت في "ماهي افضل نماذج شبكات الأعمال في التخطيط للمشاريع؟ التقليدية ام الحديثة؟"

اعتمد الباحث من خلال الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري لتوضيح مفاهيم و مبادئ مستخدمى التخطيط الشبكي حيث صنف المخططات التخطيط إلى تقليدية خريطة GANTT و منهج التحليل PERT و الحديثة و المتمثلة في تقنية التقويم البياني و التخطيط الشبكي و المجموعات الضبابية. اعتماداً على موضوع دراسة حالة و مقارنة الوفرة المحققة في زمن الإنجاز (عامل للمفاضلة بين الطرق) توصل الباحثة إلى النتائج التالية :

- ✓ التحليل الشبكي وشبكات الاعمال وسيلة فعالة تساعد متخذ القرار على التخطيط مراقبة المشاريع.
- ✓ يعتبر اسلوب المسار الحرج CPM و اسلوب التقييم و المراجعة PERT من أهم الأساليب التقليدية في التخطيط الشبكي.
- ✓ ان النماذج الحديثة و التحليل بنظرية المجموعات الضبابية أكثر النماذج واقعية و مسايرة للتطور و التعقيد المشاريع الضخمة.
- ✓ أن استخدام البرامج الحاسوبية في التخطيط و المراقبة المشاريع لها أهمية كبيرة و هذا لتعدد الأنشطة و تعقيد المشروع
- ✓ ان استخدام البرا الاساليب التقليدية في PERT و اسلوب التقييم والمراجعة - CPM يعتبر اسلوب المسار الحرج.

رابعا-نمري نصر الدين، الموازنة الاستثمارية و دورها في ترشيد الإنفاق الاستثماري "دراسة حالة مشروع كهربية السكك الحديدية لصاحبة الجزائر العاصمة"، مذكرة الماجستير، جامعة بومرداس ، 2009 .

هدف الباحث من خلال هذا الموضوع إلى إبراز دور الموازنة الاستثمارية كأحد مقومات نجاح المشروع الاستثماري و أهمية تقييم و متابعة وتيرة تنفيذ المشاريع من خلال الموازنة حيث كانت إشكالية الباحث كما يلي:

ما مدى فعالية الموازنة الاستثمارية في ترشيد الإنفاق الاستثماري، كيف يمكن الاعتماد عليها بغرض ترشيد الإنفاق المخصص لمشروع كهربية السكك الحديدية لصاحبة الجزائر العاصمة.

اعتمد الباحث في الإجابة على الإشكالية على المنهج الوصفي في عرض المفاهيم و المعلومات الخاصة بمجال البحث تم على المنهج التحليلي بغرض تفسير تلك المعلومات و تحليلها و استخراج النتائج منها و أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على منهج دراسة حالة من أجل إسقاط نتائج الدراسة النظرية .

وقد خلص الباحث من خلال الدراسة الى :

✓ أهمية الموازنة في تحقيق رشادة الإنفاق الاستثماري حيث إختيار المشروع ضمن البدائل المتاحة و هذا في حدود الموارد المتاحة.

✓ أهمية الإعتماد على نتائج الموازنة في إتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

✓ أهمية الوقت ضمن النتائج المراد تحقيقها وأهمية الإعتماد على الطرق العلمية في تقدير الفترة اللازمة للإنجاز مع تصخير كل الموارد لصمان الإنجاز في الأجال المحددة.

✓ فعالية الموازنة من خلال المعلومات الدقيقة و سلامة التنبؤات التي بنيت عليها.

✓ أهمية المتابعة العلمية للمشاريع في تحقيق العوائد و الأرباح للمؤسسة.

خامسا- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير و علاقته بإتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006 .

تهدف الباحثة من خلال موضوع الدراسة إلى إبراز أهمية نظام مراقبة التسيير في نشاط المؤسسة و دوره في دعم المسير في اتخاذ القرارات السليمة، وقد تمثلت إشكالية الموضوع في كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسؤولين في عملية اتخاذ القرارات ,باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير؟

من أجل الإجابة على الإشكالية اعتمدت الباحثة من خلال الدراسة على منهجين، الأول هو المنهج الوصفي لمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة و تفصيلية لنظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته على اتخاذ القرارات، والمنهج التحريبي من خلال إجراءها لدراسة حالة للتعرف على خصائص الحالة المدروسة بشكل دقيق ومفصل.

توصلت الباحثة إلى أن نظام مراقبة التسيير يستدعي أن يكون محلا للتطبيق في الإدارات العمومية لاسيما وأن هذه الأخيرة تعاني هي الأخرى من وجود انحرافات بين التخطيط و التنفيذ، وغالبا ما تكون النتائج المحققة دون المستوى المطلوب بالرغم من ضخامة المبالغ المنفقة.

الفرع الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

Sixième - Trong Hung NGUYEN, CONTRIBUTION A LA PLANIFICATION DE PROJET, Mémoire Doctorat, l'université de TOULOUSE, 2011.

سادسا - المساهمة في تخطيط المشاريع نموذج مقترح لتقييم سيناريوهات مخاطر المشروع.

يهدف الباحث من خلال هذا الموضوع إلى إبراز أهمية تخطيط المخاطر ضمن سلسلة مراحل إنجاز المشاريع و درس العلاقة الموجودة بين المخاطر و إنجاز المشاريع حيث أشار إلى أهمية استعمال النماذج العلمية للتقدير و تسيير المخاطر التي تعيق المشاريع، و قد خلص الباحث إلى إبراز أهمية إدراج و تقدير المخاطر ضمن عملية تخطيط المشاريع من خلال النموذج المعلوماتي الذي اقترحه لتقييم مخاطر المشاريع حيث سمه بالمقاربة القبليّة للمخاطر **Prorisk**. و تمثلت الإشكالية البحث في:

كيف يمكن تقدير تكلفة المشروع مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة الأحداث و المخاطر المتوقع حدوثها أثناء تنفيذ المشروع؟ وكيف يمكن النظر في الارتباط الناتج عن العلاقة الموجودة بين المشروع و المخاطر؟ اعتمد الباحث على نماذج تقدير المشاريع (RERT ,GANTT) بالإضافة إلى نماذج تقدير المخاطر المتوقعة و الغير متوقعة من أجل إجراء المقربات و تحليل الأقرب للقيمة و آجال المشروع (بالاعتماد على المنهج التحريبي) و النتيجة التي خلص لها الباحث من خلال دراسة الإشكالية ، هو تصميمه لنظام معلوماتي سمه Prorisk يقوم من خلاله على تقدير المخاطر المتوقع حدوثها في المشروع و قد أخضع هذا البرامج لمجموعة من المشاريع بغرض تأكيد أهمية الحل المعلوماتي كوسيلة للتقدير المخاطر المتوقع حدوثها في المشاريع.

Septième - Faïssal CHAHROUR, MISE EN PACE D'UN MANAGEMENT EN MODE PROJET GROUPE CDG (Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion), Mémoire Master, Institut CDG Maroc, 2007.

سابعا - فريق إدارة المشروع CDG فريق صندوق الإبداع و التدبير :

يوضح صاحب البحث من خلال موضوع أهمية فكرة إدارة المشروع من قبل فريق عمل مكون و يتميز بالمهارات و الأفكار المطلوبة للمشروع حيث تناول الباحث من خلال موضوع المذكرة إشكالية: كيف يمكن تشكيل فريق لإدارة مشروع من مجموعة أفراد متكونين في معهد CDG (فريق صندوق الإبداع و التدبير)؟. حيث اعتمد الباحث على المنهج دراسة حالة ، من خلال ما حققته فرق CDG في التنمية الاقتصادية في المغرب و التكوين الميداني للمهات إدارة و تسيير المشاريع حيث طور المعهد طرق التكوين وفق المتطلبات الميدانية حيث أصبحت تهتم بالتكوين الذي يحقق لها مداخيل مالية و من هذا المنطلق حقق المعهد امتيازات كثيرة من خلال فرق التي أشرف على تكوينها في مجالات عدة وقد خلص البحث إلى أهمية إنجاز المشروع من خلال فريق عمل متكامل مهمته الأساسية إنجاز المطلوب منه وفق المواصفات و الآجال المطلوبة.

Huitième -BENHADJI SERRADJ Walid Abdelkarim, RISQUE PROJET ET METHODES DE MANAGEMENT DES RISQUES PROJET, Mémoire master, Université Aboubekr belkaid Tlemcen, 2014.

ثامنا- مخاطر المشاريع و طرق تسيير مخاطر المشاريع

تناول صاحب البحث موضوع أهمية تسيير المخاطر المشروع قبل الانطلاق في إنجاز المشاريع حيث كانت إشكالية الدراسة مبنية على أساس أن المشروع يتم برمجته من خلال عملية التخطيط المرحلي للمشروع حيث يتم تحديد التكلفة و الآجال المطلوبة في كل مرحلة من مراحل المشروع بالاعتماد في ذلك على الطرق العلمية المتمثلة في PERT ، GANTT ، إلا أن المشكل المطروح هو أن هذه الطرق لا تأخذ في الاعتبار مسبقا المخاطر التي ستواجهه المشروع أثناء التنفيذ حيث أراد الباحث من خلال موضوع الدراسة الإجابة على السؤال التالية :

ما هو دور طرق إدارة المخاطر في تحسين التخطيط للمشاريع وفق المطلوب؟.

حيث عدد الباحث المخاطر إلى مخاطر طبيعية، تقنية، اقتصادية، مخاطر في الأداء، مخطر الإرهاب من خلال التحليل الوصفي لطبيع هذه المخاطر خلص الباحث إلى أن طبيعة هذه المخاطر يمكن إيعازها إلى ثلاثة أسباب أساسية تقنية، تنظيمية أو إدارية و هذه الأسباب الثلاثة تؤثر تأثيرا مباشرا في كل من الآجال، التكلفة و مردودية الأداء و من أجل ذلك أورد الباحث أهمية إستعمل طرق تحليل المخاطر مثل طريقة⁴⁹ APR ، طريقة⁵⁰ AMDEC ، أو⁵¹ HAZOP تم إخضاع المشاريع إلى دراسات انتقادية من أجل تقليل المخاطر كما خلص الباحث إلى أهمية تمييز المشاريع ذات الخصوصية المتشابهة ، من أجل إعطاء نظرة واضحة حول قابلية المشاريع للتنفيذ وفق المتطلبات المطلوبة.

⁴⁹ - L'analyse Préliminaire des Risques a été développée dans les domaines aéronautique et militaire au début des années 1960.

⁵⁰ - L'AMDE a été employée pour la première fois dans le domaine de l'industrie aéronautique durant les années 1960. Son utilisation s'est depuis largement répandue à d'autres secteurs industriels.

⁵¹ - La méthode HAZOP a été développée par la société « Imperial Chemical Industries (ICI) » au début des années 1970. Elle sert à évaluer les dangers potentiels résultants des dysfonctionnements d'origine humaine ou matérielle et aussi les effets engendrés sur le système.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة و أبعاد و تطلعات الدراسة الحالية

الفرع الثالث: أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

تتفق دراساتي مع الدراسات السابقة من حيث المضمون و المتمثل في أهمية التحكم في محددات المشاريع الاستثمارية المتمثلة في الآجال، التكلفة و الاهتمام باستعمال الطرق، الأدوات و الأنظمة في التقدير الجيد للمحددات المشروع ومنه تفادي الانحرافات بين المستهدف و بالتالي تحقق مردودية في أداء المؤسسة. تتمثل الاختلافات الجوهرية في الطرق و الأدوات المستعملة بما يتناسب و التطور التكنولوجي، طبيعة المشاريع و أهمية هذه الطرق في الحد من مخاطر تقلبات البيئة الخارجية.

تفاصيل أهم نقاط الاتفاق في ما يلي:

- ✓ أهمية القيادة و التحكم في المشاريع من خلال الآجال؛
- ✓ دور استخدام و تطوير طرق التخطيط و الرقابة في المتابعة و التنفيذ و تخزين المعلومات؛
- ✓ دور التخطيط في تطوير و استغلال الموارد المالية و البشرية أفضل استغلال؛
- ✓ قياس الأداء المنجز في المشاريع؛
- ✓ قياس الأداء المالي اعتمادا على مؤشرات الكفاءة و الفعالية؛
- ✓ أهمية مراقبة التسيير ضمن إجراءات نظام مراقبة التسيير؛
- ✓ أهمية تقدير المخاطر من أجل التحكم في تكلفة المشروع و الآجال و بالتالي المخصص المالي؛
- ✓ أهمية استخدام الأنظمة المعلوماتية و البرمجية في الكشف على مخاطر تأخير الإنجاز.
- ✓ تتفق بعض الدراسات مع الدراسة الحالية في الاعتماد على نتائج كمية ميدانية للمشاريع المنجزة.
- ✓ تتفق بعض الدراسات مع الدراسة الحالية من حيث الاعتماد على المعالجة العلمية باستخدام الطرق العلمية و برامج التحليل الإحصائي.

أما تفاصيل أهم نقاط الاختلاف فتتمثل في:

- ✗ اهتمت معظم الدراسات السابقة بالرقابة و التخطيط في التنفيذ الميداني و اهتمت دراستنا بأهمية التخطيط و الرقابة المالية و الإدارية للمشاريع؛
- ✗ اهتمت معظم الدراسات السابقة بتقييم من خلال المؤشرات النوعية و الكمية التقنية أما دراستنا اهتمت بتقييم الأداء من خلال النتائج و المؤشرات المالية المحققة خلال الفترة؛
- ✗ اهتمت بعض الدراسات السابقة بأهمية الاكتفاء بأداة واحدة في عملية المتابعة و الرقابة أما الدراسة الحالية اهتمت بتنوع الأدوات و المصادر من أجل تحقيق التكامل و الفعالية في تتبع مجريات الدراسة الميدانية؛
- ✗ اهتمت بعض الدراسات بأهمية الدعم اللوجستيكي في المتابعة و التقييم و التقويم و اهتمت دراستنا بضرورة إستعمال الدعم اللوجستيكي مع فعالية وكفاءة المورد البشري في استغلال الأمثل للمورد المالي.

الفرع الرابع: أبعاد و تطلعات الدراسة الحالية.

تمثل أبعاد و تطلعات الدراسة الحالية في جمل من النقاط الأساسية و التي من خلالها يتبين لنا أهمية و دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة و منه التأثير على نتائج المؤسسة و أهم هذه الأبعاد تتمثل في:

- ✓ دراسة و متابعة المشاريع من خلال نظام مراقبة التسيير و فعاليته في تتبع مراحل تنفيذ المشاريع الاستثمارية و أثر ذلك على استغلال المخصص المالي من أجل تعزيز نتائج أداء المؤسسة؛
- ✓ أهمية التخطيط و الرقابة المالية و الإدارية للمشاريع (التخطيط الأمثل للمخصص و الإجراءات الإدارية التكميلية لإنهاء و إثرة المشاريع)؛
- ✓ التنبؤ المسبق من خلال نتائج نظام مراقبة التسيير من أجل تفادي الانحرافات في الآجال كأهم مؤشر لتوجيه النفقة بين المشاريع وفق الموازنة الاستثمارية السنوية؛
- ✓ أهمية التحديث المستمر لإجراءات نظام مراقبة التسيير من خلال رفع فعالية التقييم و التقويم من أجل الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية و بذلك تبرز أهمية عدم الاكتفاء بأداة واحدة في عملية الرقابة و قياس الأداء؛
- ✓ أهمية نظام مراقبة التسيير في المتابعة المرحلية لتنفيذ المشاريع الاستثمارية و أثر ذلك على استغلال المخصص المالي من أجل تعزيز نتائج أداء المؤسسة؛
- ✓ تسيير المخاطر المالية و المتابعة الإدارية للمشاريع من خلال النظام المعلوماتي للمشاريع ككل في المؤسسة؛
- ✓ توجيه قرارات التسيير بضرورة التأثير على الأداء من خلال تحفيز المورد البشري من أجل تحقيق الفعالية في الاستغلال المخصص في تلبية الاحتياجات المالية للمشاريع ؛
- ✓ أهمية المتابعة و مقارنة الإنجازات من خلال مؤشرات الأداء قبل و أثناء و بعد إنجاز المشروع.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا من خلال هذا الفصل أهم الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة حول مضمون موضوع الدراسة المتمثلة في دور نظام مراقبة التسيير في استغلال المخصصات المالية الاستثمارية، حيث تم التطرق من خلال المبحث الأول إلى جملة من المفاهيم العامة حول نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و دوره في التحكم في المحددات الثلاثة للمشروع المتمثلة في الآجال، التكلفة و الأهداف المسطرة وبالتالي تحقيق الأداء المطلوب و استغلال الأمثل للمخصص حيث تكمل الأمثلة في ذلك من خلال تحقق محددات الثلاثة للمشروع الاستثماري بدون انحرافات.

كما تم التطرق من خلال المبحث الثاني إلى مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث تناولت موضوع البحث من عدة جوانب مختلفة تمحورت في عمومها حول:

- ✓ الرقابة القبليّة للمشروع من أجل تفادي المخاطر التي قد تعترض السير الحسن للمشروع؛
- ✓ الرقابة أثناء التنفيذ الميداني للمشروع باستعمال و المفاضلة بين الطرق التقنية من أجل تحقيق الأفضل؛
- ✓ الرقابة بعدية متمثلة في تقييم و تقويم الأداء من أجل تحسين و التنبؤ بالأداء المستقبلي.

كما تم التطرق إلى أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة بغرض تحديد أوجه التشابه و أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية، حيث تم على ضوء ذلك تحديد مجموعة من الأبعاد و التطلعات التي تم الاستفادة منها في رسم و بناء مجريات الدراسة التطبيقية من خلال موضوع دراسة حالة.



الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لشركة توزيع الكهرباء والغاز
بمديرية توزيع ورقلة حضري

تمهيد:

نهدف من خلال هذا الفصل إلى إبراز دور نظام مراقبة التسيير في تفعيل إنجاز المشاريع الاستثمارية وفق الآجال، التكلفة و الأهداف المسطرة من أجل الاستغلال المخصصات المالية الاستثمارية، و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة في موضوع البحث تم التطرق إلى حيثيات الإشكالية من خلال الدراسة الميدانية لمتابعة لنظام مراقبة تسيير إنجازات مشاريع الكهرباء و الغاز لسونلغاز شركة توزيع الوسط بمديرية التوزيع بورقلة حضري، حيث تم تتبع ودراسة إجراءات نظام مراقبة التسيير و الأدوات المستعملة في متابعة تسيير واستغلال المخصصات المالية الاستثمارية لمجتمع الدراسة، كما تم التطرق إلى دراسة النتائج المحققة خلال الفترة 2010-2015 من أجل الوقوف على دور نظام مراقبة التسيير في قياس و تقويم أداء إنجاز المشاريع الاستثمارية و عليه يتم استخلاص نتائج التي تؤكد أو تنفي الأثر الإيجابي أو لنظام مراقبة التسيير في توجيه قرارات المؤسسة نحو تطوير الأداء وتحقيق الأفضل في النشاط الاستثماري من خلال التحكم في المحددات الثلاثة للمشاريع.

أما الهدف الأساسي من خلال هذا الفصل فيتمثل في اختبار مدى صدق فرضيات الدراسة، وذلك في مبحثين:

- المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.

المبحث الأول: طريقة الدراسة و مصادر المعلوماتالمطلب الأول : التعريف بمحيط دراسة الحالةالفرع الأول: التعريف بالمؤسسة و نشاطها الاستثماري.أولاً- تعريف بشركة سونلغاز⁵²:

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وقد أنشأت وفقا للأمر رقم 69 – 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969).

شهدت سونلغاز عدة تغيرات على النحو التالي:

✓ مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 91 – 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991؛

✓ كما وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحها الشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995؛

✓ تحولت إلى شركة مساهمة تملك الدولة رأسمالها، بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول جويلية سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة؛

✓ في العام 2005 أصبحت شركة قابضة في شكل مجمع يضم أكثر من أربعين فرع تصنف حسب المهن إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي:

أ - الشركات التابعة للأشغال:تضم (06) شركات أشغال للكهرباء و الغاز.

ب- الشركات التابعة للمهن المحيطة (الدعم و الإسناد) : و يضم (15) شركة .

ج- الشركات التابعة للمهن القاعدية : و تضم (20) شركة تنشط في مجالي إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء و الغاز.

⁵² -Présentation du groupe SONELGAZ,10/03/2016, www.sonelgaz.dz.

ثانيا- تعريف بشركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط⁵³ :

تعتبر شركة سونلغاز توزيع الوسط سونلغاز توزيع وسط أحد الشركة التابعة للمهن القاعدية، التي نشأت على إثر إعادة هيكلة مجمع سونلغاز تطبيقا لأحكام القانون 01/02 المؤرخ في 2002/02/05 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز عبر القنوات تم أصبحت تسمى بإيجاز (ش ت و) في جانفي 2006 حيث أصبحت شركة ذات أسهم تابعة لمجمع سونلغاز الواقع مقرها الاجتماعي في شارع محمد بوضياف بالبلدية، حيث تعد و احدة من بين أربعة شركات التوزيع التابعة لمجمع سونلغاز و هي: شركات توزيع شرق SDE، شركة توزيع الغرب SDO، شركة توزيع الجزائر SDA و توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية SDC، و تتشكل من 15 مديرية توزيع تغطي إقليم 14 ولاية : البلدية، البويرة، المدية، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، إليزي، تمنراست، تيبازة و بومرداس.

آخر تغيير في مسار الشركة سونلغاز كان في شهر أفريل حيث تمثل في تغيير شارة أو (علامة) و تسمية الشركة، حيث أصبحت تحمل اسم "شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط" بإيجازت.

ثالثا- تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة حضري:

تعتبر مديرية التوزيع ورقلة حضري واحدة من بين خمسة عشرة (15) مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط SDC و التي تستمد نشاطها الأساسي من خلال الأهداف الأساسية المسطرة في رسالة الشركة وعقد الأداء السنوي للمؤسسة (Contrat de performance⁵⁴)، وبالتالي تعتبر المديرية المستوى التنفيذي لنشاط المؤسسة.

رابعا - المهام الأساسية لشركات توزيع الكهرباء و الغاز:

شركة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط مكلفة (في حدود صلاحياتها) بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية عبر القنوات و ضمان احتياجات الزبائن مع توفر الشروط المطلوبة من حيث التكلفة، نوعية الخدمة و الأمن.

خامسا- الصلاحيات:

- ✓ ضمان النوعية و استمرارية الخدمة؛
- ✓ استغلال و صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز؛
- ✓ تطوير شبكات الكهرباء و الغاز حتي تستوعب ربط الزبائن الجدد؛
- ✓ ضمان أمن و فعالية الشبكات؛
- ✓ ضمان المستمر للتوازن بين العرض و الطلب على الطاقة؛
- ✓ تسويق الكهرباء و الغاز.

⁵³ - Historique de création SDC, 10/03/2016 , www.SDC.dz.

⁵⁴ - عقد الأداء (Contrat de performance) هو التزام سنوي مبرم بين مدير مديرية التوزيع و المدير العام لشركة توزيع الكهرباء و الغاز يحوي مجموعة الأهداف و المؤشرات النوعية و الكمية الواجب تحقيقها خلال السنة.

سادسا-النشاط الاستثماري للمؤسسة:

يتمثل النشاط الاستثماري في مديرية اتوزيع ورقلة حضري في إنجاز المشاريع التالية :

- ✓ مخطط تطوير و إنشاء الشبكات الجديدة الخاصة بالكهرباء و الغاز؛
- ✓ برامج تجديد و تغيير الشبكات القديمة؛
- ✓ برامج ربط الزبائن الجدد بالكهرباء و الغاز؛
- ✓ مخططات التنمية الخاصة بالكهرباء و الغاز المتمثلة في:
 - المخططات الخماسية لتنمية الكهرباء و الغاز الريفي ؛
 - البرامج الاستعجالي للكهرباء 2013-2017 لمواجهة ارتفاع الطلب في الكهرباء؛
 - برامج تدعيم النشاط الفلاحي؛
 - البرامج الولاية الخاصة بالسكنات الجديدة ، مشاريع التطوير (*ADEL, LPP , Tramway* ...)
 - برامج خاصة بمختلف التثبيتات المادية للمؤسسة (إنشاء وكالات جديدة، التجهيزات المكتبية)؛
 - برامج خاصة بالمعدات و الأدوات التي تحتجها المؤسسة في نشاطها(السيارات، العتاد الكهرباء و عتاد الغاز و العتاد المعلوماتي).

سابعا - مصادر تمويل مشاريع الشركة:

يتم اعتماد تمويل الاستثمارات المؤسسة بناء على التخصيص المالي المصادق عليه من طرف راسة المجمع وفق المصادر التالية:

- ✓ المؤسسة من خلال قدرتها على التمويل الذاتي؛
- ✓ الافتراضات البنكية و الفوائد؛
- ✓ الدولة من خلال دعم تمويل مشاريع التنمية؛
- ✓ الزبائن من خلال مبالغ المشاركة في تغطية تكاليف الربط بالشبكة.

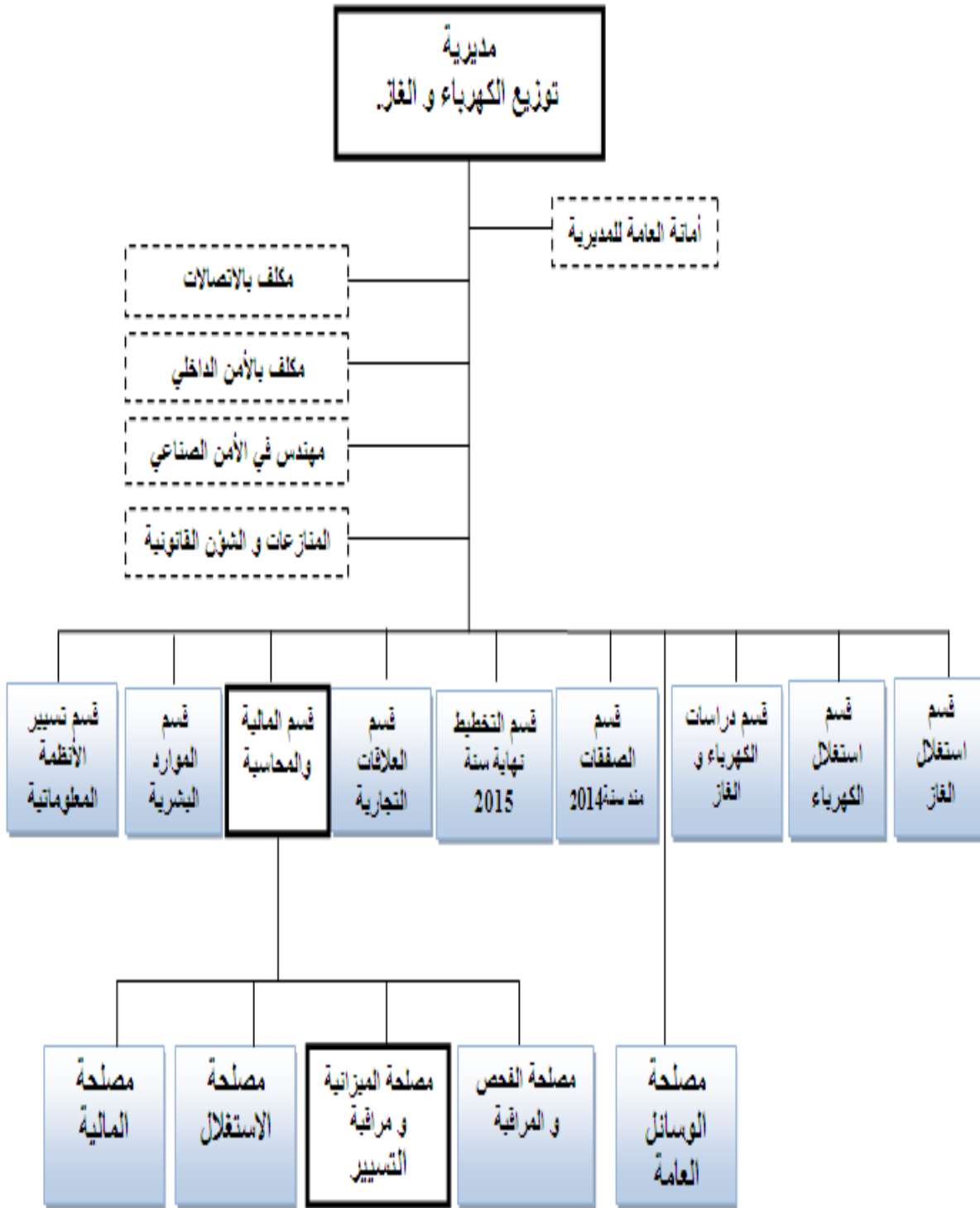
الفرع الثاني: نظام مراقبة تسيير المشاريع الاستثمارية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز

أولا- نظام مراقبة التسيير من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بورقلة:

يتجسد نظام مراقبة التسيير في المديرية العامة لشركة توزيع والكهرباء و الغاز (مجتمع الدراسة) في قسم مراقبة التسيير التابعة بالمديرية المالية و المحاسبة أما في مديرية التوزيع (عينة موضوع الدراسة) فيتجسد من خلال مصلحة الموازنة و مراقبة التسيير التابعة لقسم المحاسبة و المالية.

يبين الهيكل التنظيمي موقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل دراسة حالة بمديرية التوزيع بورقلة حضري حيث تتمثل في مصلحة تابعة لقسم المالية و المحاسبة في مديرية التوزيع.

الشكل رقم 1.2 : وضعية مصلحة مراقبة التسيير من خلال الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بورقلة حضري



المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع ورقلة حضري

- ✓ تتمثل مهام مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بقسم المالية و المحاسبة فيما يتعلق بالمشاريع الاستثمارية في:
- ✓ إعداد و متابعة الموازنة التقديرية السنوية للمديرية بناء على البعد الاستراتيجي للمؤسسة (التنبؤ بالاحتياجات الاستثمارية لخمس سنوات المقبلة للاستثمار في الولاية) بناء على الأهداف المسطرة في رسالة المنظمة و مجموعة الإجراءات الداخلية المتعلقة بتجميع وتحضير الموازنة؛
- ✓ تجميع و إعداد المعلومات المتعلقة بالتحقق من نسبة النفقات و نسبة انطلاق إنجاز المشاريع في لوحات القيادة الشهرية للمديرية وفق تقارير و جداول معيارية يتم إرسالها و مناقشتها على مستوى مديرية التوزيع و المديرية العامة؛
- ✓ جميع المعلومات و إعداد لوحة قيادة حسب الوظائف و الخاصة بمتابعة المشاريع؛
- ✓ إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية و السنوية المتعلقة بنتائج المؤسسة خلال الفترة؛
- ✓ القيام بمجموعة الإجراءات المتعلقة بغلق المشاريع الاستثمارية السنوية وفق الآجال المسطرة في المؤسسة؛
- ✓ إرسال التقارير الخاصة بالمؤسسة إلى المديرية العامة شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط بالبلدية.

ثانيا - أدوات مراقبة التسيير المستعملة في مديرية التوزيع:

يتم الاعتماد في عملية تجميع و متابعة المعلومات في المؤسسة موضوع الحالة على أدوات مراقبة التسيير التي تحوي مجموعة المؤشرات التي تقيس الأداء الدوري للمؤسسة موضوع دراسة الحالة.

أ- لوحات القيادة المعيارية المصممة وفق شكل موحد لكل مديريات التوزيع لشركة توزيع الوسط تشمل على جميع المؤشرات التي تقيس نشاطات مديرية التوزيع حسب كل قسم و مصلحة (لوحة قيادة وظيفية) و يتم إعدادها شهريا و تحتوي على معلومات شهرية و تراكمية لنشاط المؤسسة خلال السنة بما في ذلك المعلومات المتعلقة بمتابعة المشاريع الاستثمارية في المؤسسة.

أهم المعلومات المتعلقة بالنشاط الاستثماري من خلال لوحة القيادة:

- قسم الدراسات و أشغال الكهرباء و الغاز : يتم إعداد المعلومات التي توضح وضعية التقدم الميداني و الكمي لمجموعة المشاريع الكهرباء و الغاز المنجزة أو التي في طور الإنجاز مقارنة بالمستهدف السنوي و الإنجاز المحقق لنفس الفترة في السنة الماضية؛

- قسم الصفقات: إعداد مجموعة المعلومات التي تبين الوضعية المالية للالتزام السنوي (نسبة الالتزام) خلال السنة الانطلاق في الأشغال (Taux d'engagement en Dinars) و ذلك مقارنة مع المستهدف للمخصص السنوي، وضعية النفقات التي تم إنفاقها مقارنة بالمتوقع من خلال الموازنة التقديرية بناء على الفواتير التي تم إرسالها إلى قسم المالية و المحاسبة من أجل المراقبة و التسجيل المحاسبي؛

- قسم المالية و المحاسبة: الوضعية الفعلية لمجموع النفقات التي تم تسديدها و المتعلقة بفواتير المقبولة فعلا و المستحقة من خلال المخصص السنوي للموازنة و الوضعية الفعلية للمشاريع المستهدف غلقها خلال السنة.

ب- الموازنة التقديرية : تحتوي على معلومات تفصيلية حول اعتمادات المشاريع و المخصصات المستهدف تحقيقها و إنفاقها خلال السنة المحاسبية حيث تتميز موازنة التوزيع بمرونة كبيرة في تعديل و مراجعة المستهدف و المخصصات السنوية بين مختلف البرامج و الاعتمادات 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 و ذلك في ظل توفر شروط أهمها أن تكون النفقات المؤسسة مساوية لقيمة المستهدف السنوي (استنفاد المستهدف قبل نهاية السنة) ، و كما يتم إثبات أسباب ظهور الالتزامات الجديدة، و بالتالي تستفيد المؤسسة من قرارات التعديل من أجل استغلال الأفضل للمخصص المالي.

ج- بالإضافة للأدوات مراقبة التسيير يستعمل مراقب التسيير النظام المعلوماتي المتمثل في مجموعة الأنظمة المتكاملة فيما بينها من أجل الاستفادة منها في التنظيم، التخطيط، التوجيه و ينتج عنها مجموعة من المخرجات تساعد نظام مراقبة التسيير في تحليل أسباب النتائج عند إعداد التقارير الدورية لنشاطات المؤسسة، و تمثل هذه الأنظمة في:

- ✓ نظام المحاسبة و المحاسبة التحليلية لسونغاز المسمى بـ "HISSAB" و المعتمد مند سنة 2011؛
- ✓ نظام تسيير الصفقات "COMPTABILITE DES ENGAGEMENT" و الذي دخل حيز التنفيذ في بداية سنة 2015؛
- ✓ نظام تسيير الزبائن "SGC" المعتمد مند سنة 2006؛
- ✓ نظام تسيير منشآت الكهرباء "GDOE" المستعمل مند سنة 1998؛
- ✓ نظام تسيير منشآت الغاز "GDOG" المستعمل مند سنة 2006.

ثالثا- مراحل إعداد و تنفيذ موازنات المخصص المالي الاستثمارية لمشاريع الكهرباء و الغاز:

أ- مراحل الإعداد:

1. تجميع المعلومات الكمية للبرنامج الاستثماري على مستوى مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير بقسم المالية و المحاسبة:

يعتمد إعداد الموازنة السنوية للاستثمارات على مجموعة الإجراءات التي يتم تنفيذها بناء على النتائج المحققة في نهاية شهر سبتمبر من كل سنة، كما يتم تقدير ما تبقى من السنة إلى 12/31 بناء على النسبة المحققة في شهر سبتمبر لدات الفترة

كما يتم الاعتماد بشكل كبير على المعلومات المحاسبية لتحديد المستهدف و عليه يتم تحديد:

- ✓ البرامج الاستثمارية للمشاريع قيد الإنجاز؛
- ✓ البرامج الاستثمارية للمشاريع الجديدة التي ستشرع المؤسسة في إنجازها.

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالتحديد الكمي و المالي للبرامج التي سيتم على أساسها تحديد الموازنة التقديرية تعتمد المؤسسة على ثلاثة جداول معيارية و تسمى بجدول التحقيقات الاستثمارية "Les enquêtes d'investissement" التي يتم من خلالها تجميع المعلومات الخاصة بالبرنامج الاستثماري.

✓ التحقيق الأول: (Enquête N° 1 Les Opérations en cours)

الجدول رقم 1.2: العمليات الاستثمار قيد التنفيذ (الالتزامات المتبقية من السنة الماضية)

المقدر إنفاقه خلال السنة الحالية	النفقات المحققة في نهاية السنة السابقة	المبلغ الإجمالي للأشغال التي انطلق إنجازها في نهاية السنة السابقة	المخصصات المقدره السنوي	المبلغ المقدر للبرنامج الاستثماري	اسم البرنامج الاستثماري	رقم البرنامج

المصدر: الوثائق الخاصة بإجراءات إعداد الموازنة الخاصة بمديريات التوزيع

✓ التحقيق الثاني: العمليات الاستثمارية الجديدة « Opération nouvelles » Enquête N° 02

الجدول رقم 2.2: العمليات الاستثمارية الجديدة (بتقدير إنجازات السنة الجديدة)

رقم البرنامج	اسم البرنامج الاستثماري	المبلغ المقدر للبرنامج الاستثماري	المخصصات المقدره السنوي	النفقات اللاحقة للسنة المقبلة

المصدر: الوثائق الخاصة بإجراءات إعداد الموازنة الخاصة بمديريات التوزيع

✓ التحقيق الثالث التقديرات حسب الفصول «Récapitulation par chapitre article » Enquête N° 03

الجدول رقم 3.2 : ملخص السنوي للتقديرات حسب الفصول

رقم الفصل	اسم الفصل	مجموع المبلغ المقدر للبرنامج الاستثماري	المخصصات المقدره السنوي	التكلفة المقدره المتبقية لسنة المقبلة

المصدر: الوثائق الخاصة بإجراءات إعداد الموازنة الخاصة بمديريات التوزيع

2. المصادقة على الموازنة التقديرية على مستوى شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط:

بعدما يتم إرسال نتائج تحقيقات الموازنات التقديرية الي للمديرية العامة (شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط) من أجل مراقبة و مراجعة التحقيقات المتعلقة بالموازنة على مستوى شركة توزيع الوسط بناء على ذلك يتم برمجة اجتماع للتحكيم و مناقشة و تأكيد 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.

3 . فتح الاعتماد المحاسبي للمخصصات المالية الاستثمارية:

يتم اعتماد المخصصات المالية بناء على إعداد الوثائق المتعلقة بطلب الموافقة على كل برنامج على حدا (x240 Autorisation de programme) و تحوي هذه الوثيقة على مجموعة المعلومات التفصيلية المالية و المادية الكمية و مسؤولية متابعة تنفيذ البرنامج بعد ما يتم مراقبة الوثائق من طرف مصلحة الموازنة و مراقبة التسيير بقسم المالية و المحاسبة تم إمضاءها من طرف مدير مديرية التوزيع تم إرسالها إلى المديرية العامة شركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط بمديرية المحاسبة و المالية من أجل أن يصادق عليها المدير العام تم بناء على ذلك يتم فتح اعتماد البرنامج من خلال النظام المحاسبي للمديرية و على ضوء ذلك يمكن للمؤسسة القيام بالتسجيل المحاسبي للنفقات.

ب- تنفيذ و متابعة الموازنة التقديرية للمخصصات الاستثمارية:

يتم تنفيذ البرامج الاستثمارية بالمؤسسة وفق مجموعة من المراحل يراعى فيها الترتيب المرحلي و الزمني للعمليات حيث يشترك في عملية تنفيذ البرامج الاستثمارية بالمؤسسة الأقسام التالية حسب الترتب:

- قسم تقنيات الكهرباء أو قسم تقنيات الغاز: من أجل التحديد التفصيلي و التقني للاحتياج المطلوب بالاعتماد على مجموعة من الاعتبارات التقنية المطلوبة (تجديد الشبكة، تطوير الشبكات بالقدر الذي تستوعب زيادة الطلب على الطاقة).
- قسم دراسات أشغال الكهرباء و الغاز: يتمثل دور هذا القسم في متابعة و مراقبة المشاريع من خلال ثلاثة مراحل أساسية، قبل بداية المشروع ، أثناء القيام بالمشروع و بعد تنفيذ المشاريع (المراقبة النهائية و إتمام إجراءات تسلم المشاريع) :
 ✓ قبل بداية المشروع: الدراسة الميدانية من أجل تحديد الكمي و التقديري لقيمة المشاريع المرجحة ضمن ما هو مطلوب من طرف قسم تقنيات الكهرباء أو قسم تقنيات الغاز؛
 ✓ أثناء القيام بالمشروع: المتابعة و المراقبة الميدانية للمشروع أثناء الإنجاز من أجل متابعة احترام المقاول للتنفيذ الموصفات المطلوبة و وفق الأجال 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 و الفحص النهائي للمشروع و بذلك يتم استلام المشروع أو توقيف المشاريع.
- قسم الصفقات: يتمثل دوره في أربعة مراحل للمتابعة قبل التنفيذ ، عندما يتم الإنهاء من المشروع ، عندما يحين آجال تسلم المشروع ، بعد استلام المشروع تم إتمام إجراءات طلب غلق اعتمادات المخصصات الاستثمارية لمجموعة مشاريع.
- ✓ قبل التنفيذ : باعتبار أن المؤسسة تنجز المشاريع بناء على المقاوله بالباطن يقوم قسم الصفقات بإعداد و متابعة مع لجان الصفقات مجموعة الإجراءات المتعلقة بإعداد دفاتر الشروط المشاريع ، إعداد العروض المتعلقة بالمنقصات إلى أن يتم تمكين المقاول المستفيد من إمضاء والوثائق الميدانية للمشروع؛

- ✓ أثناء الانتهاء المرحلي للأعمال أو النهائي للمشروع يتم تسليم و مراقبة الفواتير و مراجعة المرفقات الخاصة بالمشاريع وفق ما هو مدون في بنود دفتر الشروط، تم يتم إرسالها من أجل التسجيل المحاسبي.
- ✓ المتابعة القانونية للمشروع المتأخرة عن أجال تسلمها؛
- ✓ عندما يتم إنهاء مجموعة المشاريع المشتركة ضمن اعتماد معين يتم إعداد وإرسال طلب غلق الاعتماد إلى مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير بقسم المالية و المحاسبة.

● قسم تخطيط مشاريع الكهرباء و الغاز: يتم إعداد و التخطيط المرحلي للمشاريع و ذلك عبر مرحلتين:

- ✓ مرحلة إعداد المخططات الشبكية المتعلقة بتتبع مراحل المشاريع وفق التقسيم الزمني و المرحلي للمشاريع المنجزة؛
- ✓ إعداد و تخطيط المشاريع المستقبلية و المسطرة ضمن احتياجات المؤسسة .
- ✓ إعداد تقارير دورية حول نسبة التقدم مقارنة بمراحل التخطيط.

● قسم المالية و المحاسبة: يتمثل دور المحاسبة و المالية من خلال ثلاثة مصالح هي :

- ✓ مصلحة الاستغلال: فحص، المراقبة و التسجيل المحاسبي للفواتير المستلمة من قسم الصفقات.
- ✓ مصلحة المالية: تسديد مستحقات المقاولين في ما يخص نفقات المتعلقة بالمخصصات المالية الإستثمارية و التي تم تسجيلها محاسبيا في النظام المعلوماتي HISSAB.
- ✓ مصلحة الموازنة و مراقبة التسيير:

■ المتابعة الدورية للمخصصات المالي الاستثماري: بالاعتماد على نظام المعلومات HISSAB الذي يجوي على مساحة معلوماتية لمتابعة الأنية للتطور نفقات المشاريع و بالتالي التحديد الدوري للنفقات المحققة مقارنة بالمستهدف و يتم تحديد نسبة الإنفاق (Taux dépense) كما يتم مقارنة هذه النسبة مع نسبة المشاريع التي شرع في إنجازها من خلال مقارنة المستهدف السنوي و نسبة الالتزام (taux d'engagement) و بناء على ذلك يتم تحديد الانحرافات الموجودة بين نسبة الإنفاق و نسبة الإلتزام و إعداد التقارير اللازمة لتصحيح الانحرافات.

■ غلق الاعتمادات المحاسبية للمخصصات المالية الاستثمارية : بناء على الإجراءات المعمول بها في المؤسسة فإن المدة المعيارية لاعتماد مالي هي سنتين و بالتالي كل برنامج يتجاوز هذه المدة يصبح معني بغلق الاعتماد و يتم ذلك من خلال إعداد الإجراء المتعلق بوثيقة طلب غلق البرنامج (x209 Clôture de l'autorisation de programme) و تحتوي على المعلومات المتعلقة بمجموعة النفقات التي تم إنفاقها من خلال البرنامج الاستثماري و المبلغ المتبقي من البرنامج و تفصيل الإنفاق الخاص بالبرنامج يتم مراقبتها من خلال مصلحة الموازنة و مراقبة التسيير تم المصادقة عليها من طرف المدير مديريةية التوزيع و إرسالها لمراقبتها و القيام بغلق الاعتماد من طرف المديرية العامة.

المطلب الثاني : الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسةالفرع الأول: المجتمع، المتغيرات الدراسة و مصادر المعلوماتأولاً- المجتمع و المتغيرات الدراسة:

أ- مجتمع الدراسة:

تهدف من خلال موضوع الدراسة إلى إبراز دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في إجراءات استغلال المخصصات المالية الاستثمارية في الآجال المحددة لها و من أجل ذلك يتم دراسة الظاهرة بناء على مجتمع الدراسة المتمثل في المشاريع الاستثمارية التي تنجزها شركة الكهرباء و الغاز الوسط و التي تمثل واحدة من بين أربعة شركات توزيع الكهرباء و الغاز الموجودة في الوطن.⁵⁵

ب- عينة الدراسة :

تم دراسة الحالة بالاعتماد على العينة الغير عشوائية القصدية و المتمثلة في مشاريع الكهرباء و الغاز لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة حضري و التي تمثل واحدة من بين خمسة عشر مديرية توزيع تابعة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط⁵⁶. و تم اختيار العينة للأسباب التالية:

- ✓ القرب من مصادر معلومات المتعلقة بالدراسة والحصول عليها من مصادرها الثانوية؛
- ✓ تتصف المشاريع الكهرباء و الغاز المنجزة عبر الوطن و في مجتمع الدراسة كونها ذات طابع متماثل في مجال الكهرباء و الغاز؛
- ✓ استغلال وقت الدراسة في الاطلاع الميداني لملفات الظاهرة بناء على معلومات واقعية حتي يتم تحليل و دراسة معطيات الموضوع اعتماد على المصادر ووقائع ملموسة.

ثالثا: المتغيرات الدراسة :

تتمثل متغيرات الدراسة:

- ✓ المتغير المستقل: هو نظام مراقبة التسيير من خلال مجموعة الإجراءات، الأدوات الممثلة في الموازنات، لوحات القيادة ذات الطابع المعلوماتي أو اليدوي و أنظمة المعلومات التي يتم من خلالها تحديد (المستهدف، المؤشرات،)
- ✓ المتغير التابع : المخصصات المالية الاستثمارية و الناتجة عن مدى الالتزام بتحقيق محددات المشروع (الآجال، التكلفة و الأهداف المسطرة).

⁵⁵- تعريف مجتمع الدراسة بالتفصيل ص 31.

⁵⁶- تعريف عينة الدراسة بالتفصيل ص ص 32،33

ثالثا- مصادر المعلومات:

أ- المصادر الثانوية:

- هي معلومات فعلية و محققة خلال الفترة الزمنية لحدود الدراسة، والتي تم جمعها من مصادرها في المؤسسة بمصلحة الميزانية و مراقبة التسيير، قسم الصفقات و قسم الدراسات و الأشغال وذلك من خلال حوامل المعلومات التالية:
- ✓ الموازنات، لوحات القيادة للنشاط المؤسسة، المحاصر الرسمية المتعلقة بتقييم النشاط الاستثماري.
 - ✓ الملفات التفصيلية لمشاريع التي أنجزت أو في طور الإنجاز؛
 - ✓ قواعد معطيات المعلومات التاريخية المتعلقة باستغلال المخصصات المالية؛
 - ✓ التقارير الرسمية، الموازنات و لوحات القيادة للنشاط المؤسسة و المحاصر الرسمية حول تقييم النشاط الاستثماري.

ب- المقابلة :

- من أجل الاستفسار و جمع تأكيدات حول المعلومات الخاصة بإجراءات تتبع مراحل تسيير آجال إتمام المشاريع تم إجراء مقابلات شخصية مع رؤساء الأقسام و المكلفين بمتابعة إجراءات المشاريع و المتمثلة في:
- ✓ استفسارات حول مدى تطبيق الإجراءات المتعلقة بتأخر الإنجازات و كيفية التعامل مع التأخير بناء على مجموعة الإجراءات الإدارية المتعلقة بالمشاريع ؛
 - ✓ استفسارات حول بعض الوثائق و الإجراءات المتعلقة بمتطلبات المتابعة الإدارية لملفات المشاريع المنجزة؛
 - ✓ التأكد من المعلومات المتعلقة بتقارير الانحرافات الموجدة .

ج- الملاحظة :

- من أجل المقارنة و الربط بين المعطيات المختلفة الموجودة في الملفات و المعطيات الخاصة بموضوع الدراسة تم الاعتماد على الملاحظة من أجل المقارنة بين الإجراءات و المعايير المعمول بها في المؤسسة و ما هو موجود فعلا ، كما تم تكوين مجموعة من التأكيدات المعقولة حول المعلومات التي يتم جمعها و استعمالها ضمن إطار الدراسة.

الفرع الثاني: الأدوات المستعملة في الدراسة

أولا- الأدوات المستعملة في جمع المعلومات

- من أجل جمع المعلومات الدراسة تم الاعتماد على ما يلي :
- ✓ برنامج EXCEL 2010 الذي يساعد في تحويل البيانات إلى معلومات ثانوية في شكل قواعد معطيات، كما أن مجموعة الأنظمة المعلومات المتمثلة في المحاسبية، المحاسبة التحليلية و متابعة الاعتمادات الاستثمارية تتيح لنا المجال بالتحويل المباشر للمعلومات في برنامج EXECL2010 وبذلك تسهل عملية استغلال و معالجة المعلومات في شكل جداول مختصرة ؛

✓ **المقابلة :** تم الاعتماد على المقابلة في عملية تأكيد المعلومات التي تم الحصول عليها سواء الكمية أو النوعية كما تم من خلال المقابلة جمع الوثائق و المعلومات المتعلقة بالأسباب الجوهرية ذات العلاقة بحدوث الانحرافات المحققة و التي تم الاستفادة منها في عملية التحليل.

✓ **الملاحظة :** تم الاعتماد على الملاحظة من خلال دراسة الوثائق و الملفات و المعلومات التي تم جمعها من مصادر مختلفة بالتركيز على المعلومات ذات الدلالة والأهمية في موضوع الدراسة.

ثانيا- الأدوات المستعملة في تحليل المعلومات

يتم الاعتماد في التحليل على الأدوات التالية :

✓ **الإحصاء الوصفي** من خلال الجدول الإحصائية (التجميع المتراكم، المتوسطات ، النسب، الجداول، الأشكال البيانية، معامل بيرسون ، و معامل التحديد)؛

✓ **البرنامج الإحصائي SPSS** بعدما تم تحويل المعلومات التي تم جمعها في برنامج **EXECL 2010** تم الاستفادة منها في شكل بيانات و نتائج إحصائية من أجل تحديد العلاقة بين المتغيرين الآجال و النفقات من خلال الفرضيات الدراسة؛

✓ **نتائج المقابلات** التي تم إجرائها مع الأطراف المشاركة في متابعة وإنجاز هذه المشاريع؛

✓ **نتائج الملاحظات** التي تم التوصل إليها من خلال مقارنة ومقارنة محتوى ملفات المشاريع بالإجراءات و المعايير المعمول بها من خلال نظام مراقبة التسيير؛

✓ **مجموعة القرارات و الوثائق** التي تم استعمال مضمونها كدلائل في تحليل النتائج.

المبحث الثاني: عرض، تحليل و مناقشة النتائج

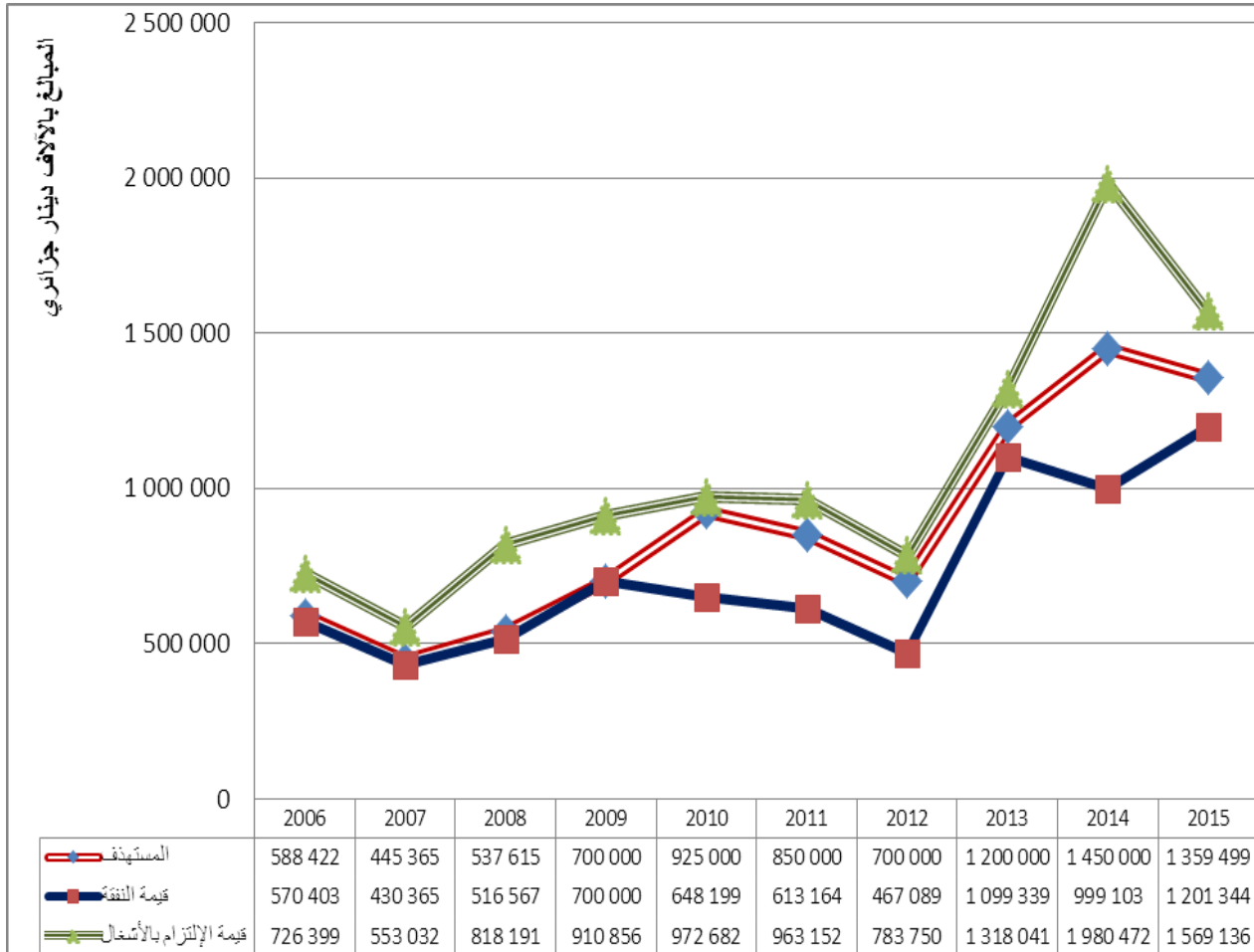
المطلب الأول : عرض النتائج الدراسة

الفرع الأول: النتائج التاريخية لمخرجات نظام مراقبة التسيير استغلال المخصصات المالية الاستثمارية

أولاً- نتائج تطور النشاط الاستثماري المالي لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة حضري:

يبين الشكل البياني التالي النتائج المحققة خلال السنوات من 2006 إلى 2015 وهي تمثل فترة نشاط المؤسسة مند تاريخ إعادة الهيكلة لمؤسسة سونلغاز في نهاية سنة 2005، و إنشاء مديريات توزيع الكهرباء و الغاز، حيث يبين المنحنى تطور نشاط الاستثماري للمؤسسة فيما يتعلق بالتزامات الإنجازات ، المخصصات المستهدفة في نهاية السنة و النتائج الفعلية المحققات لنفقات المالية الاستثمارية.

الشكل رقم 2.2 : المنحنى البياني لتطور نفقات الاستثمارية من خلال السنوات من 2006 إلى 2015



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج الموازنات المالية الاستثمارية للمؤسسة واعتماد على EXCEL.

الالتزام: يمثل القيمة النقدية للمشاريع التي تم التعهد بإنجازها قبل نهاية السنة، كما يتم من خلال الموازنة تنفيذ هذا التعهد، وباعتبار أن الالتزام سنوي فإن الانحراف المتبقي من السنة الماضية يعبر عن قيمة الإنجازات المتأخرة بالنسبة للالتزام السنوي و بالتالي يتم تقدير الالتزام السنوي للسنة ن+1 بأخذ بعين الاعتبار الالتزام المتبقي من السنة الماضية فيتشكل بذلك الالتزام السنوي الجديدة.

ثانيا- نتائج استغلال المخصصات السنوية الاستثمارية :

أ- نتائج المتعلقة بانحراف النفقات و انحراف الآجال:

الجدول التالي يبين النتائج المحققة لستة سنوات الأخيرة الخاصة بالموازنات المالية الاستثمارية في المؤسسة موضوع الدراسة حيث يتم من خلالها إظهار الانحرافات المحققة في كل من الآجال و النفقة و نسب النفقة المحققة و الانحراف في الآجال.

الجدول رقم 4.2 : نتائج المالية لنسب انحرافات النفقات و آجال الإنجاز المحققة خلال السنوات من 2010 إلى 2015.

الوحدة : المبالغ بالآلاف الدينار

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011	2010	نتائج نهاية السنوات
7 587 339	1 569 136	1 980 472	1 318 041	783 750	963 258	972 682	قيمة الالتزام السنوي للإنجاز (1) 57
6 484 499	1 359 499	1 450 000	1 200 000	700 000	850 000	925 000	المستهدف السنوي للمخصصات (2)
5 028 235	1 201 344	999 103	1 099 339	467 089	613 162	648 199	النفقات المحققة في نهاية السنة (3)
78%	88%	69%	92%	67%	72%	70%	تطور نسبة النفقات بالنسبة للمستهدف (4)
-22%	-12%	-31%	-8%	-33%	-28%	-30%	نسبة انحراف النفقات السنوية المحققة (5)
-34%	-23%	-50%	-17%	-40%	-36%	-33%	نسبة انحراف في الآجال بالنسبة للالتزام (6)

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج موازنات السنوات من 2010 إلى 2015 و النظام المحاسبي HISSAB

⁵⁷ - لتوضيح العمليات الحسابية التي تم إجرائها عند إعداد الجول.

(4) : تطور نسبة النفقة بالنسبة للمستهدف = (النفقات المحققة (2) / المستهدف السنوي للمخصصات (3)) x 100

(5) : نسبة انحراف النفقات السنوية = ((النفقات المحققة (2) - المستهدف (3)) / المستهدف (3)) x 100
نسبة انحراف النفقات السنوية تمثل نسبة نفقات مجموعة الأعمال التي تم تسجيلها المحاسبي وتم تسديد مستحقاتها للمؤسسات المتعاقدة (المقاولين).

(6) : نسبة انحراف الآجال بالنسبة للالتزام = ((النفقات المحققة (3) - قيمة الالتزام (1)) / الالتزام (1)) x 100
نسبة انحراف الآجال بالنسبة للالتزام تمثل القيمة للالتزامات السنوية المتعهد بإنجازها قبل نهاية السنة من خلال مجموع الصفقات، رسائل الطلبيات و الطلبيات التي تم إعدادها وفق شروط مسبقة.

ب- النتائج الكمية لانحراف الإنجازات:

1 النتائج المحققة من خلال البرنامج الاستثماري للكهرباء و الغاز:

يبين الجدول النتائج الكمية للاستثمارات المنجزة خلال الستة سنوات الأخيرة، كما يبين نتائج تطور انحراف السنوية للإنجازات المحققة خلال الفترة 2010 إلى 2015

الجدول رقم 5.2 : نتائج انحرافات الكمية لستة سنوات الأخيرة للنشاط الاستثماري في مجال الكهرباء

الوحدة : بالكيلومتر

السنة	طبيعة المشاريع	المستهدف (1)	المحقق (2)	الانحراف في الإنجاز (1)-(2)	نسبة الإنجاز
2010	تجديد وتطوير الشبكة	70	66	-4	94%
	ربط الزبائن بالكهرباء RCN ⁵⁸	60	63	3	105%
	مجموع سنة 2010	130	129	-1	99%
2011	تجديد وتطوير الشبكة	70	87	17	124%
	ربط الزبائن بالكهرباء RCN	60	25	-35	42%
	مجموع سنة 2011	130	112	-18	86%
2012	تجديد وتطوير الشبكة	80	90	10	113%
	ربط الزبائن بالكهرباء RCN	30	38,6	9	129%
	مجموع سنة 2012	110	128,6	18,6	117%

.../...

⁵⁸ RCN: Raccordement des Nouveaux Clients.

.../...

158%	58	158	100	تجديد وتطوير الشبكة	2013
94%	-3	47	50	ربط الزبائن بالكهرباء RCN	
137%	55	205	150	مجموع سنة 2013	
58%	-54	76	130	تجديد وتطوير الشبكة	2014
158%	29	79	50	ربط الزبائن بالكهرباء RCN	
86%	-25	155	180	مجموع سنة 2014	
84%	-18	92	110	تجديد وتطوير الشبكة	2015
300%	100	150	50	ربط الزبائن بالكهرباء RCN	
151%	82	242	160	مجموع سنة 2015	

المصدر: من إعداد الطالب نقلا عن تقارير الأقسام و لوحات القيادة بين السنوات 2010-2015.

الجدول رقم 2. 6 : نتائج انحرافات الكمية لستة سنوات الأخيرة للنشاط الاستثماري في مجال الغاز.

الوحدة: بالكيلومتر

نسبة الإنجاز	الانحراف في الإنجاز (1)-(2)	المحقق (2)	المستهدف (1)	طبيعة المشاريع	السنة
68%	-16	34	50	تجديد وتطوير الشبكة	2010
54%	-16	19	35	الغاز الزبائن بالغاز RCN	
62%	-32	53	85	مجموع سنة 2010	
68%	-11	23	34	تجديد وتطوير الشبكة	2011
153%	8	23	15	الغاز الزبائن بالغاز RCN	
94%	-3	46	49	مجموع سنة 2011	
128%	3	12,8	10	تجديد وتطوير الشبكة	2012
60%	-6	9	15	الغاز الزبائن بالغاز RCN	
87%	-3,2	21,8	25	مجموع سنة 2012	
122%	3	14,6	12	تجديد وتطوير الشبكة	2013
210%	7	12,6	6	الغاز الزبائن بالغاز RCN	
151%	9,2	27,2	18	مجموع سنة 2013	

.../...

.../...

96%	-1	13	13,5	تجديد وتطوير الشبكة	2014
100%	0	17	17	الغاز الزبائن بالغاز RCN	
98%	-0,5	30	30,5	مجموع سنة 2014	
87%	-2	13	15	تجديد وتطوير الشبكة	2015
120%	2	12	10	الغاز الزبائن بالغاز RCN	
100%	0	25	25	مجموع سنة 2015	

المصدر: من إعداد الطالب نقلا عن تقارير الأقسام و لوحات القيادة بين السنوات 2010-2015.

2- نتائج المحققة من خلال البرامج التنموية :

النتائج المحققة في البرنامج التنموية المطلوبة من المؤسسة وفق شروط و متطلبات اتفاقيات مبرمة مع الدولة حيث يتم إنجازها ضمن سلسلة النشاط العادي للمؤسسة .
كما تتمثل هذه البرامج في:
✓ البرنامج الاستعجالي 2013-2017 الذي أنشئ سنة 2012 و أصبح ساري المفعول 2013 و تم توقيفه من طرف الدولة في سبتمبر 2015.

الجدول رقم 7. 2 : نتائج البرنامج الاستعجالي لمشاريع الكهرباء 2013- 2017

نسبة الإنجاز	انحراف الكمي للإنجاز (1)-(2)	المحقق (2)	المستهدف (1)	طبيعة المنجزات
السنة 2013				
98%	-2	101	103	المحولات الكهربائية بالوحدات
149%	39	119	80	طول الشبكة المنجزة بالكيلومتر
السنة 2014				
98%	-2	78	80	المحولات الكهربائية بالوحدات
58%	-47	66	113	طول الشبكة المنجزة بالكيلومتر
السنة 2015				
98%	-1	59	60	المحولات الكهربائية بالوحدات
65%	-42	78	120	طول الشبكة المنجزة بالكيلومتر

المصدر: من إعداد الطالب نقلا عن تقارير الأقسام و لوحات القيادة بين السنوات 2010-2015.

✓ نتائج المحققة من خلال برنامج التمية الخاص بالأحياء والسكن الاجتماعي 2010-2014 و الذي أنشئ سنة 2010 و تم إخضاعه الى العديد من التعديلات و عرف انطلاقة فعلية في الإنجاز سنة 2014.

الجدول رقم 2. 8 : نتائج المشاريع التنموية للأحياء و السكن الاجتماعي 2010-2014

المحقق					المستهدف (1)	طبيعة المنجزات
نسبة الإنجاز	الانحراف الإجمالي بالنسبة للمستهدف (1)-(4)+(3)+(2)	2015 (4)	2014 (3)	2013 (2)		
62%	-11	4,9	12,6	0	28,346	طول الشبكة المنجزة بالكيلومتر
100%	0	3	17	0	20	عدد المحولات التي تم إنجازها
46%	-590	204	290	0	1084	عدد الزبائن المستفيدين

المصدر: من إعداد الطالب بناء على النظام المحاسبي للمؤسسة خلال الفترة 2010-2015

ج- نتائج غلق الاعتمادات الاستثمارية المالية:

باعتبار إجراءات المؤسسة فإن عمر الاعتماد المالي هو سنتين وبالتالي تسعى المؤسسة إلى تحقيق مردودية من خلال احترام آجال غلق الاعتمادات المالية الخاصة بالمشاريع المسطرة خلال السنة وقد حققت المؤسسة خلال الفترة 2010-2015 النتائج التالية:

الجدول رقم 2. 9 : نتائج تأخر غلق الاعتمادات المالية الاستثمارية في نهاية السنوات من 2010 إلى 2015

المجموع	2015	2014	2013	2012	2011	2010	نتائج السنوات
102	20	9	18	11	21	23	عدد الاعتمادات التي تم غلقها في نهاية السنة (1)
8 112 488	2 649 867	753 218	1 618 418	739 735	1 309 397	1 052 541	القيمة المستهدفة للاعتمادات التي تم غلقها (2)

.../...

.../...

5 840 991	1 987 400	489 592	1 165 261	621 377	851 108	726 253	القيمة الفعلية لنفقات الاعتمادات التي تم غلقها (3)
-28%	-25%	-35%	-28%	-16%	-35%	-31%	نسبة الانحراف في قيمة الاعتمادات التي تم غلقها (4)
27	4	0	5	2	8	8	عدد الاعتمادات المتأخرة عن في آجال الغلق (5)
-170 073	-71 476	0	-40 419	-5 191	-24 529	-28 458	قيمة انحراف في الاعتمادات (6)
-3%	-4%	0%	-3%	-1%	-3%	-4%	نسبة التأخر في آجال الغلق (7)

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات نظام محاسبية تسيير في المؤسسة و نتائج لوحة القيادة

لسنوات من 2010 إلى 2015

✓ نسبة انحراف غلق الاعتمادات بالقيمة: يمثل عدد الاعتمادات المتأخر عن آجال من بين الاعتمادات المغلقة في نهاية السنة و التي تم غلقها متأخرة عن آجال المحددة (عمر الاعتماد هو سنتين من تاريخ الإنشاء).

✓ قيمة انحراف الناتج عن التأخر في الغلق: تمثل مجموع الإهتلاكات المتأخرة التي لم تدرج في نتيجة المؤسسة خلال السنة المقدره لغلق الاعتماد.

(4): نسبة الانحراف في قيمة الاعتمادات = (النفقات المحققة (3) - القيمة المستهدفة (2)) / القيمة المستهدفة (2) x 100

القيمة الإجمالية للانحراف = القيمة الفعلية للاعتمادات التي تم غلقها - قيمة التقديرية للاعتمادات التي تم غلقها

(6): قيمة الانحراف في الاعتماد = (قيمة الإجمالية للانحراف / عمر الاستثمار أو التثبيت) x عدد سنوات التأخير

✓ قيمة الانحراف في الاعتماد تم حسابها بالاعتماد على المعلومات المجمعة في برنامج Excel بناء على تفاصيل المتعلقة بمجموعة المشاريع المحسوبة ضمن الإعتماد و التي يختلف تاريخ إستلامها من مشروع لأخر.

(7): نسبة التأخر في آجال الغلق = (قيمة الإجمالية للانحراف / عمر الاستثمار أو التثبيت) x 100

الفرع الثاني: نتائج علاقة الآجال بالنفقات الاستثمارية خلال السنوات 2010 إلى 2015

النتائج التالية تبين العلاقة الموجودة بين كل من الآجال و النفقات من خلال السلسلة الزمنية لمجموعة النشاطات الاستثمارية المحققة خلال الفترة بين 2010 إلى 2015 كما تم حسب ما مدى تأثير انحراف الآجال على النفقات و إيجاد معادلة الانحدار للتنبؤ بالتقديرات المستقبلية للمخصصات المالية بناء على النتائج المحققة.

أولاً- العلاقة بين الآجال و النفقات إنجاز المشاريع الاستثمارية:

تم دراسة طبيعة العلاقة الموجودة بين النفقات و الآجل من خلال سلسلة النشاطات المحققة في المؤسسة خلال الفترة الممتدة بين 2010 إلى 2015 حيث تم ترتيب النشاطات ترتيباً متماثل لكل السنوات و تشكيل سلسلة زمنية من أجل دراسة وحسب معامل الارتباط الموجود بين متغير الآجال و النفقات وتحصلنا على النتائج التالية:

الجدول رقم 2. 10 : نتيجة الارتباط بين المتغيرين انحراف الآجال و انحراف النفقات

مستوى الدلالة	الإحتمال Sig	المتوسط الحسابي لانحراف للنفقات Y	المتوسط الحسابي لانحراف الآجال X	قيمة r المحسوبة	N عدد فصول البرامج الاستثمارية لستة سنوات
0,01	0 ,000	-16180 ,71	-28434,48	0 ,725	90

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج SPSS

يتبين من الجدول أن قيمة الاحتمال $Sig = 0,000$ وهي نسبة أقل من مستوى الدلالة 1 في المائة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انحراف الآجال و انحراف النفقة و يبين I معامل الارتباط بيرسون درجة هذه العلاقة حيث تساوي قيمة الارتباط

$r = 0,725$ وهذا ما يدل على أن العلاقة قوية تردية بين انحراف الآجال و النفقات.

نتائج معامل التحديث :

من أجل تحديد قوة تأثير انحراف النفقات بتأخر الآجال تم حسب معامل التحديث بالاعتماد على برنامج SPSS و أعطت النتائج القيمة التالية $R^2 = 0,526$.

نتائج معادلة الانحدار الخطي:

انحراف الآجال يمثل المتغير المستقل و انحراف النفقات يمثل المتغير التابع

الجدول رقم 11. 2 : تحليل تباين خط الانحدار البسيط بين انحراف الآجال و انحراف النفقات

قيمة الإختبار t	الإحتمال Sig	القيم المحسوبة	لشكل
9 ,874	0 ,000	4518,712 0,728	الثابت a X انحراف الآجال

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات البرنامج SPSS

دراسة العلاقة باستخدام تحليل الانحدار البسيط تبين أن متغير انحراف الآجال يفسر ب 52 في المائة انحراف النفقات و منه فإن معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرين هي: $Y=4518.712+ 0.728X$.

ثانيا - العلاقة بين الآجال و نفقات غلق الاعتمادات الخاصة بالمشاريع الاستثمارية:

اعتماد على السلسلة الزمنية لنتائج غلق الاعتماد للفترة الزمنية بين 2010 إلى 2015 تم حيث تم دراسة العلاقة الإحصائية بين انحراف في آجال غلق الاعتمادات و تأثير القيمة النفقات التي تشكل قيمة الإهلاك التي تشكل على أساسها قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي و تم التحصل على النتائج التالية:

الجدول رقم 12. 2 : نتيجة الارتباط بين المتغيرين الآجال و نفقة الاعتمادات التي تم غلقها.

مستوى الدلالة	الإحتمال Sig	المتوسط الحسابي للنفقات	المتوسط الحسابي للآجال غلق الإعتدات	قيمة r المحسوبة	N عدد فصول البرامج الاستثمارية لسنة سنوات
0,01	0 ,000	-57264 ,62	-1667,38	-0,408	102

المصدر : من إعداد الطالب بناء على مخرجات البرنامج SPSS

يتبين من الجدول أن قيمة الاحتمال $Sig = 0 ,000$ وهي نسبة أقل من مستوى الدلالة 1 في المائة أي أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انحراف الآجال غلق المشاريع و انحراف النفقة و بين r معامل الارتباط بيرسون درجة هذه العلاقة حيث تساوي قيمة الارتباط $r = -0,408$ وهذا ما يدل على أن العلاقة عكسية ضعيفة بين آجال غلق المشاريع و النفقة المحققة في الاعتمادات التي تم غلقها.

الفرع الثالث: نتائج ضبط المخصصات المالية لسنة 2015 بناء على مخرجات نظام مراقبة التسيير

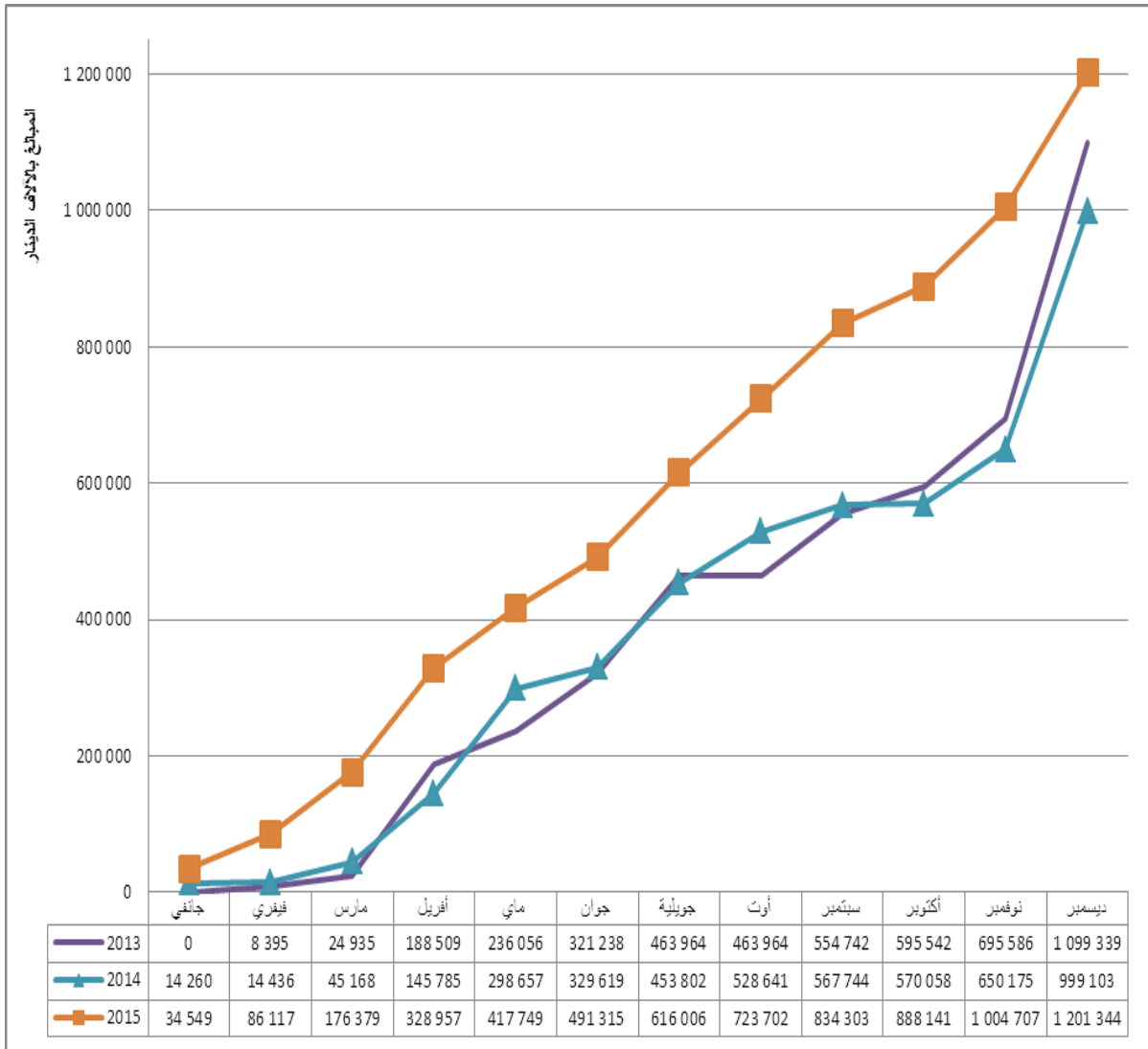
تم التطرق لدراسة نتائج ضبط المخصصات المالية الاستثمارية لسنة 2015 بناء على التغيرات السلوكي للنفقات خلال الفترة بين 2013-2015.

أولاً- تطور الشهري لاستغلال المخصصات خلال السنوات 2013-2015

✓ يمثل المنحني التالي نتائج تطور الوثيرة الشهرية للإنجازات لسنة 2015 مقارنة بالسنتين 2013 و 2014.

الشكل: رقم 2.3: المنحني البياني لنتائج تطور استغلال المخصصات الاستثمارية

خلال شهور السنوات 2013-2015



المصدر : من إعداد الطالب بناء على النظام المحاسبي للمؤسسة خلال الفترة 2013 إلى 2015

- الجدول التالي يبين تغيير وتطور نسبة النفقات الشهرية المحققة خلال السنة كما يبين تطور النفقات في شهر سبتمبر، حيث يتم في هذا الشهر تقدير و مناقشة موازنات الاستثمارية للسنة ن+1 بناء على نتائج التراكمية لسنة.

الجدول رقم 2. 13: نتائج تطور نسب النفقات الشهرية المتراكمة بالنسبة للمستهدف السنوي 2013 إلى 2015

السنوات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
2013	0%	1%	2%	16%	20%	27%	39%	39%	46%	50%	58%	92%
2014	1%	1%	3%	10%	21%	23%	31%	36%	39%	39%	45%	69%
2015	3%	6%	13%	24%	31%	36%	45%	53%	61%	65%	74%	88%

المصدر : من إعداد الطالب بناء على النظام المحاسبي للمؤسسة خلال الفترة 2010-2015

ثانيا- نتائج الانحرافات حسب النشاط الاستثماري خلال 2013-2015:

النتائج المحققة في انحرافات النفقات لنشاطات الاستثمارية حسب الطبيعة في المؤسسة خلال السنوات 2013، 2014 و 2015 من أجل تحديد أثر كل نشاط على النتيجة المحققة.

تمثل الجداول (2-13، 2-14، 2-15) النتائج المحققة حسب طبيعة نشاط المشاريع للسنوات 2013، 2014، 2015، حيث تبين أثر انحراف كل نشاط على نتيجة الانحراف النهائية .

الجدول رقم 2. 14 : نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2013

الوحدة: المبالغ بالألاف الدينار

نسبة انحراف في الآجال	نسبة النفقات المحققة	انحراف الآجال بالنسبة للالتزام (2)-(3)	انحراف النفقات (3)-(1)	النفقات المحققة (3)	الالتزام السنوي للإنجاز (2)	المستهدف السنوي للمخصصات (1)	طبيعة المشاريع
-14%	109%	-133 859	69 032	843 532	977 391	774 500	تجديد و تطوير شبكة الكهرباء
-26%	63%	-53 179	-87 948	148 052	201 231	236 000	ربط الزبائن بالكهرباء (RCN)
-60%	42%	-31 665	-29 242	21 498	53 163	50 740	تجديد و تطوير شبكة الغاز
0%	47%	0	-62 593	54 897	54 897	117 490	ربط الزبائن بالغاز (RCN)
0%	147%	0	10 089	31 359	31 359	21 270	مقتنيات وتجهيزات أخرى
-17%	92%	-218 703	-100 662	1 099 339	1 318 041	1 200 000	الإجمالي

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

الجدول رقم 2. 15: نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة النشاط لسنة 2014

الوحدة: المبالغ بالألاف الدينار

نسبة انحراف في لآجال	نسبة النفقات المحققة	انحراف الآجال بالنسبة للالتزام (2)-(3)	انحراف النفقات (1)-(3)	النفقات المحققة (3)	الالتزام السنوي للإنجاز (2)	المستهدف السنوي للمخصصات (1)	طبيعة المشاريع
-58%	47%	-744 385	-616 040	545 779	1 290 165	1 161 820	تجديد و تطوير شبكة الكهرباء
-40%	231%	-231 070	199 386	351 966	583 036	152 580	ربط الزبائن بالكهرباء RCN
-44%	60%	-28 770	-24 952	36 888	65 658	61 840	تجديد و تطوير شبكة الغاز
67%	136%	22 856	14 995	56 855	33 998	41 860	الغاز الزبائن بالغاز RCN
0%	24%	-1	-24 287	7 613	7 614	31 900	مقتنيات وتجهيزات أخرى
-50%	69%	-981 369	-450 897	999 103	1 980 472	1 450 000	الإجمالي

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

الجدول رقم 2. 16: نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة النشاط لسنة 2015

الوحدة: المبالغ بالألاف الدينار

نسبة انحراف في لآجال	نسبة النفقات المحققة	انحراف الآجال بالنسبة للالتزام (2)-(3)	انحراف النفقات (1)-(3)	النفقات المحققة (3)	الالتزام السنوي للإنجاز (2)	المستهدف السنوي للمخصصات (1)	طبيعة المشاريع
-30%	81%	-211 607	-114 066	483 395	695 002	597 461	تجديد و تطوير شبكة الكهرباء
0%	162%	0	199 553	520 750	520 750	321 197	ربط الزبائن بالكهرباء RCN
-20%	32%	-23 496	-199 906	94 344	117 840	294 250	تجديد و تطوير شبكة الغاز

.../...

.../...

-32%	136%	-24 595	13 602	51 602	76 197	38 000	الغاز الزبائن بالغاز RCN
-68%	47%	-108 095	-57 339	51 252	159 347	108 591	مقتنيات وتجهيزات أخرى
-23%	88%	-367 793	-158 156	1 201 344	1 569 136	1 359 499	الإجمالي

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

ثالثاً- نتائج التمويل، تسديد المحقق و انحراف آجال تسديد المؤسسات المتعاقدة لسنوات 2013-2015:

باعتبار أن المؤسسة تعتمد على التعاقد مع مؤسسة متخصصة في أشغال الكهرباء فأن المؤسسة تسعى من جهة أخرى إلى تسديد مستحقات المؤسسة المتعاقدة في الآجال من أجل استمرارية نشاط الاستثماري و بالتالي يعتبر التمويل أحد العناصر التي تؤثر على آجال الإنجاز ويمثل الجدول التالي نتائج الانحراف متوسط آجال التسديد.

الجدول رقم 2. 17: نتائج الفواتير و مصادر التمويل و انحراف آجال التسديد لسنوات 2013-2015

السنة المالية	طبيعة البرنامج	عدد المؤسسة المتعاقدة	عدد الفواتير	التمويل من طرف الدولة المبالغ بالآلاف الدينار	التمويل الذاتي المبالغ بالآلاف الدينار	متوسط الآجال المحقق بالأيام	انحراف متوسط آجال التسديد بالأيام
2013	البرنامج الخاص بالمؤسسة	91	481	0	348 180	69	-24
	البرنامج الاستعجالي للكهرباء	40	237	751 159	0	55	-10
	برنامج التنمية السكانية الاجتماعية ⁵⁹ QLS	0	0	0	0	0	0
				النسبة التمويل حسب المصدر	68%	32%	
2014	البرنامج الخاص بالمؤسسة	94	530		467 583	62	-17
	البرنامج الاستعجالي للكهرباء	32	146	393 828	0	66	-21
	برنامج التنمية السكانية الاجتماعية QLS	6	21	103 269	34 423	83	-38
				النسبة التمويل حسب المصدر	94%	6%	
2015	البرنامج الخاص بالمؤسسة	112	559	0	749 208	66	-21
	البرنامج الاستعجالي للكهرباء	25	50	296 532	0	56	-11
	برنامج التنمية السكانية الاجتماعية QLS	13	30	116 703	38 901	112	-67
				النسبة التمويل حسب المصدر	34%	66%	
				النسبة التمويل الإجمالية حسب المصدر لثلاثة سنوات	50,35	49,65	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج النظام المحاسبي HISSAB

⁵⁹ QLS : Quartiers et logements sociaux.

رابعا - نتائج قياس الأداء المحقق خلال السنوات 2013-2014-2015

يمثل الجدول التالي نتائج أهم المؤشرات ذات العلاقة بالنشاط الاستثماري للمؤسسة حيث تبين الانحرافات المحققة مقارنة بالمستهدف المسطر من خلال عقود الأداء السنوية للمؤسسة.

الجدول رقم 2. 18: نتائج المؤشرات الأساسية لقياس الأداء في المؤسسة خلال 2013-2015

2015			2014			2013			المؤشر
الانحراف (1)-(2)	المحقق (2)	المستهدف (1)	الانحراف (1)-(2)	المحقق (2)	المستهدف (1)	الانحراف (1)-(2)	المحقق (2)	المستهدف (1)	
734	7302	6568	288	7259	6971	336-	6 562	6 898	رقم الأعمال (مليار سنتيم)
261	7258	6997	-21	6905	6926	267-	6533	6 800	التحصيلات (مليار سنتيم)
			0						عدد الزبائن الجدد:
161-	3 766	3 927	162	3843	3 681	205	3760	3 555	الكهرباء
351	2 654	2 303	-518	2 004	2 522	9	2813	2 804	الغاز
									كمية الطاقة المستهلكة المفوترة :
251	2 711	2 460	179-	2 544	2 723	236-	2416	2652	الكهرباء (الوحدة GWh)
6	492	486	86	500	414	84-	379	463	الغاز (الوحدة Mth)
0,77	14,77	14	1	15,5	14,5	0,63	14,43	13,8	نسبة الضياع في الكهرباء
28	29,61	1,6	0	2,1	2,1	23,24-	2,83	26,07	نسبة الضياع في الغاز
2	12	10	0	10	10	0	9	9	أجال ربط الزبون بالطاقة (بالأيام)
9-	60	69	14-	60	64	2	62	60	الكهرباء: ربط زبون بالشبكة
1-	9	10	1	10	9	2-	8	10	الكهرباء: إنجاز 1 كلم من الشبكة
1 -	60	61	5-	50	55	10-	53	63	الغاز: ربط زبون بالشبكة
									الغاز: إنجاز 1 كلم من الشبكة
									معدل التوقيت المعياري
22	172	150	48	198	150	77	237	120	المستغرق لانقطاع:
11-	49	60	54-	66	120	72-	51	123	الكهرباء بالدقائق
									الغاز بالدقائق

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج التقارير السنوية للمؤسسة خلال 2013-2015

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

يتمثل دور نظام مراقبة التسيير في ربط العلاقة بين المستوى التنفيذي و المستوى الاستراتيجي في المؤسسة حيث التكامل بين القرارات و التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.

وحسب ما جاء في الأدبيات النظرية فإن الانحراف المقبول في استغلال المخصص يتراوح بين 10 إلى 20 في المائة من قيمة الالتزام، أو المستهدف حيث يمثل هامش المخاطر المحتمل وقوعها⁶⁰.

و تعتمد فعالية استغلال المخصص بشكل كبير على الإنجاز وفق الآجال في ضل غياب مخاطر تأثر على الوثيرة الحسنة للمشاريع إلا أن تقلبات البيئة الخارجية و ظروف عدم التأكد تفرض على الأنظمة الرقابية القياس و التقييم المستمر للمخاطر من أجل التحسين المستمر و مواجهة تقلبات التغيير و هذا ما أكدته بعض الدراسات السابقة مثل دراسة Trong Hung NGUYEN حول أهمية تقييم سناريوهات المخاطر⁶¹، كما تأكد لنا ذلك من خلال مناقشة نتائج التالية :

الفرع الأول : مناقشة النتائج التاريخية لمخرجات نظام مراقبة التسيير:

تعكس النتائج المحققة من خلال الشكل رقم 2.2 و الجداول 2.4 ، 2.5 ، 2.6 الوثيرة التاريخية للنشاط الاستثماري في المؤسسة في مجال إنجاز المشاريع الخاصة بالكهرباء و الغاز، حيث أن الشكل البياني رقم 2.2 يوضح الانحرافات المحققة بين المؤشرات الثلاثة الالتزام، المستهدف (المخصص) و النفقات المحققة في نهاية كل سنة حسب ما يلي:

1. استغلال الشبه تام للمخصص من خلال نتائج السنوات 2006، 2007، 2008 و 2009 و التي حققت نسب في النفقات مقارنة بالمستهدف ممتلئة في 97 في المائة ، في المائة 97، 96 في المائة ، 100 في المائة على التوالي و بالمقابل يوجد انحراف موجب متزايد في الالتزامات السنوية للإنجازات مقارنة بالمستهدف السنوي هذا ما يفسر:

- ✓ أن المؤسسة حققت المستهدف المسطر خلال السنة و الملتزم به (استغلال للمخصص حسب ما هو مسطر).
- ✓ ارتفاع الالتزام السنوي عن المستهدف يدل على وجود مشاريع غير مبرجة ضمن المستهدف السنوي و التزمت بها المؤسسة خلال السنة ويعود ذلك لكون أن المؤسسة هي المتعامل الوحيد في مجال الإمداد بالطاقة الكهرباء و الغاز و بالتالي فإن وجود مشاريع تنموية إضافية غير مبرجة وتدخل في إطار مخططات الدولة يرفع من قيمة الالتزام بشكل الذي يظهر من خلال المنحني السنوات المذكورة. وبناء على نتائج نظام مراقبة التسيير التي تم إرسالها للمستوي الاستراتيجي نتج عن ذلك مجموعة من القرارات التي كان مفادها الرفع التدريجي السنوي للمستهدف خلال السنوات 2008، 2009 و 2010 من أجل تلبية المؤسسة للالتزامات الإجبارية المتبقية والتي نتج عنها انحراف بسبب عدم تغطية المارد المالية المتاحة لهامش الالتزام الغير مبرمج .

2. ظهور انحرافات سالبة في النفقات المحققة خلال السنوات بين 2010 إلى 2015 يدل على عدم استغلال المخصص السنوي ويعود سبب ذلك إلى تأخر في إنجاز الالتزامات السنوية بوتيرة متفاوتة حيث ظهرت بوضوح خلال السنة 2014 برغم من وجود مستهدف يتغير سنويا في نفس اتجاه زيادة الالتزام السنوية للمؤسسة، حيث كانت الالتزامات 2014 في دروتها و النفقات في حدها الأدنى بنسبة (69 في المائة) مقابل انحراف سالب في آجال الإنجاز يقدر بـ(50 في المائة)

⁶⁰ - أنظر تعريف المخصص ص 11.

⁶¹ - الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ص 23

وتعتبر أقل نفقة محققة خلال الثلاثة سنوات الأخير و أكبر انحراف للإنجازات خلال نشاط المؤسسة، كما تبين النتائج بأنه سبق وأن حدث مثل هذه الظهرة ولكن بمدة أقل في سنة 2010 (انحراف سلب في الإنجاز بنسبة - 33 في المائة).

أهم الأسباب حدوث انحرافات إنجاز المشاريع في الآجال من خلال نتائج مخرجات نظام مراقبة تسيير:
✓ أسباب ناتجة عن المحيط الخارجي للمؤسسة:

○ عدم الاستجابة السريعة للإدارة المحلية من أجل تحقيق متطلبات مشاريع برنامج التنمية المسطرة وفق

المخططات: ارتفاع وثيرة نشاط المؤسسة من أجل الاستفادة من القرارات المسطرة في رسالة المنظمة بتغطية احتياجات الولاية من الطاقة الكهربائية، وهذا ما أدى إلى اعتماد المؤسسة في تقدير الاحتياج على المعلومات التقنية التي تفيد وتبين المناطق والأماكن المعنية بالنقص الملحوظ و الاحتياج المستعجل من أجل الاستفادة بالقدر الكافي في تطوير الشبكة في ظل وجود وفرة مالية للبرامج الاستعجالي للكهرباء 2013-2017⁶² كما هو مبين من خلال الجدول رقم 2. 7، كما تم اعتماد الالتزامات بناء على الاحتياج التقني الفعلي الميداني، إلا أن الجانب الإداري المتمثل في البلديات و الولاية لم يقدموا في البداية ما يسهل الشروع الفوري لوثيرة المشاريع بما يتوافق و أهميتها، حيث أثر ذلك على المؤسسة بإجراء تغييرات و تعديلات مستمرة لمواقع المشاريع المستبدلة و دراسات ميدانية متكررة لنفس المشروع و هذا ما أدى إلى تحمل دورة 2014 انحرافات سالبة في إنجاز الشبكة قدرة ب- 47 كلم و بالتالي تحقق نسبة إنجاز ضعيفة تقدر ب 58 في المائة بالنسبة لطول الشبكة المستهدف إنجازها من أجل تجديد و تطوير الشبكات.

○ التوقيف المستمر و المتكرر لإجراءات إتمام إنجاز أهم الصفقات الكبيرة و المتعلقة بمشاريع تنمية السكن الإجتماعي 2010-2014 كما هو مبين في الجدول رقم 2. 8 و ذلك لأسباب مراجعة الوزارة الوصية لمعطيات العقود 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 الآجال المطلوبة، و بما أن المشروع لا يتم فوترته إلا عند الاستلام النهائي للمشروع وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على استغلال المخصص المالي.

○ مخاطر التأخير بسبب اعتراضات قانونية غير متوقع ضمن معطيات الملف الإداري للمشاريع و يتبين ذلك من خلال النتيجة المحققة خلال سنة 2010 حيث حدوث انحرافات في الإنجاز قدرت ب - 32 كلم في تجديد و تطوير شبكة الغاز وأثر ذلك على نتيجة المحققة حيث كانت نسبة إنجاز الشبكة ب 62 في المائة كما هو مبين من خلال الجدول رقم 2. 6.

⁶² - القرار الصادر في الجريدة الرسمية العدد رقم 70 المؤرخ في 2012/12/23، و الذي يقضي بتحقيق المشاريع التنموية وفق المتطلبات الكمية المسطرة.

✓ أسباب داخلية متعلقة بأداء المورد البشري:

إن عدم تطوير أساليب التخطيط أو غيابها في متابعة و التخطيط العلمي للمشاريع التنموية في المؤسسة يؤثر بشكل كبير على الأداء و فعالية المؤسسة في الإنجاز حيث أدى ذلك إلى تأخر في الإنجازات أثر بشكل سلبي على وثيرة النشاط الاستثماري و هذا ما أوضحته النتائج من خلال التأخيرات في آجال من خلال نتائج السنوات 2011 و 2012 بنسب- 36 في المائة و- 40 في المائة على التوالي كما هو مبين من خلال الشكل البياني رقم 2.2 و الجدول رقم 2. 4، كما يمكن إنجاز أهم السباب إلى ما يلي :

- استعمال الطرق التقليدية في المتابعة بدلا من الطرق العلمية المتطورة؛
- تأخر الاستراتيجي في تفعيل قسم التخطيط الذي بدء نشاطه في نهاية 2015؛
- تأخر القرار الاستراتيجي في تفعيل قسم الصفقات إلى سنة 2014؛
- تأخر في تنفيذ مجريات نظام المتابعة الخاص بتتبع المعلوماتي للمشاريع (أصبح النظام ساري المفعول في نهاية سنة 2015)
- التأخر في تأهيل العنصر البشري بتقنيات المتابعة؛
- نظام التحفيز الغير فعال بالشكل الذي يؤدي إلى فعالية العنصر البشري في رقابة الإنجازات.

أهم القرارات الاستراتيجية الناتجة عن فعالية نظام مراقبة التسيير المشاريع الاستثمارية:

وقد نتج عن هذه النتائج جملة من القرارات التي أصدرته الدولة من أجل تسهيل النشاط الاستثماري و المؤسسة من تحقق الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية:

- ✓ إجبارية تمكين مؤسسة سونلغاز من الأوعية الخاصة بالمحولات في حالة الاحتياج الضروري و تم تحديد خلية متابعة ولائية لرصد إجراءات إتمام المخطط الاستعجالي للكهرباء على مستوى الولاية.
- ✓ استحداث المؤسسة لنوع جديد من غرف المحولات الجاهزة و الصغيرة الحجم التي يسهل تبينها (تقليل وقت الإنجاز)، ولا تحتاج إلى مساحة كبيرة للتثبيت وهذا ما يتفق مع مضمون ما جاء في دراسة عمارة بن عمارة في تقليص زمن إنجاز المشاريع و إن اختلفت الطريقة المستعملة.
- ✓ قرارات تفيد بتفعيل قسام الصفقات و قسم التخطيط من أجل الفصل بين النشاطات و المهام من جهة و إرساء دعائم التخصص و استعمال الطرق التقنية و الحديثة في المتابعة.
- ✓ اعتماد المؤسسة على تحديد الاحتياجات بناء على عمل جماعي حيث يتم إعداد الملف بعدما تتفق جميع الأطراف التقنية ، الدراسات، الصفقات ، التخطيط، المالية و المحاسبة على قابلية المشروع للإنجاز و هذا ما تؤكد دراسة فيصل شحور (فريق إدارة المشاريع) حيث أهمية العمال الجماعي والتخصص في تحقيق أهداف المؤسسة
- ✓ التواصل المباشر للمؤسسة مع جمعيات الأحياء أو الإعلان في وسائل البث الإذاعي باعتبار أن المواطن هو المستفيدين من هذه الإنجازات، وهذا من أجل تحديد و تمكين المؤسسة من أرضيات لتثبيت و إنجاز المحولات التي تحقق لهم الطلب الكهربائي ، كما حققت المؤسسة من جراء هذه العملية تقدما كبير في إنجاز و تثبيت المحولات دون مخاطر و هذا ما أكدته نتائج المحققة من خلال البرنامج الاستعجالي في إنجاز المحولات.

ويمكننا أن نخلص إلى أهمية نظام مراقبة التسيير في تحديد حجم المخاطر ، و التي انجر عنها مجموعة من القرارات ذات الطابع التنظيمي داخل المؤسسة (تغييرات في الهيكل التنظيمي بظهور أقسام جديدة⁶³ ، كما تبين من خلال المقابلات الشخصية لرؤساء الأقسام حيث المتابعة و استعمال الطرق العلمية في التخطيط من أجل رصد و التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في ميدان المشاريع، وهذا ما أدى إلى التحسن التدريجي لوثيرة نشاط المؤسسة خلال سنة 2015 و بالتالي تقليل من المخاطر.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج علاقة الآجال بالنفقات الإستثمارية

يعتمد استغلال المخصصات المالية الاستثمارية على إنجاز الحقيقي للمشروع، وذلك من خلال المحددات الأساسية المتمثلة في الآجال، التكلفة و الأهداف المسطرة إلا أن هذه المتغيرات وحسب ما جاء في المفاهيم النظرية و الدراسات السابقة مرتبطة فيما بينها، حيث أن الأهداف المطلوب يتم تقسيمها عبر مرحل زمنية و وفق تكاليف مرحلية، و في وجود علاقة بين الإنجاز(الآجال) و التكلفة (النفقات) يمكننا التنبؤ بالنفقات المحققة من خلال المراحل الزمنية للإنجاز، وهذا ما يتفق مع مضمون دراسة عمارة بن عمارة حيث استخدام الطرق العلمية PERT TIME في مراقبة الآجال، و PERT COST في مراقبة التكلفة.

باعتبار أن التأخر في الإنجاز ينتج عنه انحراف في الآجال ويعبر عنه بالفرق بين قيمة الالتزام السنوي و النفقة المحققة كما أن انحراف النفقات ناتج عن الفرق بين النفقات المحققة و المستهدف و بالتالي تم دراسة العلاقة الإحصائية لأثر العلاقة الموجودة بين ظهور انحراف في آجال الإنجاز بالنسبة للالتزام و انحراف النفقات بالنسبة للمستهدف و من خلال النتائج الإحصائية المتحصل عليها في الجدول رقم 2. 10 المتعلق بنتائج الإحصائية للعلاقة بين المتغيرين انحراف الآجال و انحراف النفقات حيث أن معامل بيرسون الذي تم حسابه ($r=0.725$ معامل بيرسون) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين انحراف النفقات و المتغير انحراف آجال بالنسبة للالتزام.

كما تم تحديد تأثير انحراف النفقات بانحراف الآجال من خلال معامل التحديد، و الذي بين أن انحراف الآجال يؤثر على انحراف النفقات بنسبة 52 في المائة حيث ($R^2=0.52$) وهذا يدل على أن هناك أسباب أخرى غير انحراف الآجال لها تأثير على انحراف النفقات بنسبة 48 في المائة أي أنه يمكن الاعتماد على انحراف النفقات كمؤشر دي دلالة من أجل تقليص انحراف في الإنجازات بناء على نتائج النفقات، و منه نستنتج أن متغير انحراف الآجال يفسر بـ 52 في المائة انحراف النفقات و منه فإن معادلة الانحدار الخطي للتنبؤ بالنفقات هي: $Y=4518.712+ 0.728 X$ (كما هو مبين في الجدول 2. 11)

إن نتائج المتحصل عليها من المقابلات و الملاحظات التي تم من خلالها التأكد من الاستنتاجات التي تم التوصل إليها و المتعلقة بـ 71 مشروع و التي تمثل مجموع الالتزامات المتأخرة في نهاية سنة 2015 من بين 411 مشروع في نشاط الكهرباء و الغاز، حيث كان ملخص نتائجه 71 مشروع كما يلي:

⁶³ - إضافة أقسام الجديدة من خلال الهيكل التنظيمي ص 34 .

* المشاريع التي أُنجزت متأخرة عن موعدها بعد نهاية 2015 : 16 مشروع تمثل (22 في المائة من التأخر)
 * المشاريع التي أُنجزت و لم يتم تسلم فوترتها بعد نهاية 2015 : 21 مشروع تمثل (29 في المائة من التأخر)
 * المشاريع في طور الإنجاز : 20 مشروع تمثل (28 في المائة من المشاريع المتأخرة)
 * المشاريع التي لم يتم الشروع فيها أو تم إيقاف مجرياتها : 14 مشروع تمثل (21 في المائة من المشاريع المتأخرة)
 وعلى ضوء ذلك تم تحديد الأسباب التي تؤثر بـ52 في المائة على النفقات و التي تؤثر بنسبة 48 في المائة و التي أفضت إلى الأسباب التالية:

1. انحراف النفقات و التي تؤكد نسبة تأثير انحراف الآجال بـ 52 في المائة:

- أسباب تتعلق بعدم الشروع في التنفيذ الميداني للمشروع:
 - ✗ عوائق داخل المؤسسة تتعلق بكفاءة و فعالية العنصر البشري في إعداد ملفات الدراسات التقنية الخاصة بالمشاريع.
 - ✗ أسباب ميدانية ناتجة عن مخاطر اعتراضات السكان باستغلال أراضي المشاريع باعتبار ملكتهم لها أو عدم رغبتهم بتواجد محولات بقرب من مساكنهم؛
 - ✗ عوائق خارجية تتمثل في عدم تسهيل إجراءات ترخيص إنجاز المشاريع من طرف الإدارة المحلية؛
- أسباب متعلقة بتأخر إنهاء المشاريع في الآجال المطلوبة:
 - ✗ عوائق الإدارة الداخلية المتعلقة بكفاءة و فعالية العنصر البشري حيث بعض التقصير في احترام آجال متابعة و تنفيذ المشاريع من حيث التبريرات المصادق عليها من طرف العنصر البشر لا تتوافق و المواعيد وقوعها و بالتالي تمكن المؤسسات المتعاقدة تفادي غرمان التأخير و تكبد المؤسسة تأخر إنجاز المشاريع عن أجلها؛
 - ✗ أسباب ميدانية المتمثلة في إيقافات متكررة للمشاريع بأسباب عدم التقدير الجيد لبعض المخاطر التي ظهرت أثناء المشروع و قد تؤدي إلى التغيير في قيمة الالتزام؛
 - ✗ أسباب متعلقة بفعالية تطبيق المؤسسة لإجراءات المتعلقة بالتأخير في الإنجازات.
- أسباب المتعلقة بتأخر في إجراءات تسلم الفواتير:
 - ✗ عدم احترام المؤسسات المتعاقدة لأجل إرسال الفواتير المتعلقة بالمشاريع المنجزة؛
 - ✗ أسباب ناتجة عن أخطاء متكررة في محتوى الفواتير تأثر في تأخر تسجيل المحاسبي لنفقات؛
 - ✗ عدم فعالية الرقابة الميدانية بالقدر الذي يتحقق الإنجازات الميدانية.

2. أسباب تؤثر في انحراف النفقات بنسبة 48 في المائة:

- أسباب المتعلقة بالتقديرات:
 - ✗ فارق في تقدير قيمة الالتزام مقارنة بقيمة المشاريع المحققة فعليا (انحراف الإنجازات) و يؤثر ذلك عكسيا على انحراف النفقات؛
 - ✗ فارق في تقدير المستهدف مقارنة بالنفقات المحققة للمشاريع (انحرافات في النفقات) بعكس انحراف الإنجاز.

✓ أسباب متعلقة بالتزامات لم تكن مسطرة ضمن المستهدف السنوي للمؤسسة تحقق انحراف في الإنجازات بدون أن تتأثر النفقات، و هو السبب الأكثر تأثيرا لكون أن المؤسسة هي المتعامل الوحيد في مجال الكهرباء و الغاز و بالتالي تستجيب المؤسسة للمتطلبات الغير مسطرة و المستعجلة التي تفرضها البرامج الاضطرارية للدولة و التي تفوق الهامش المتوقع 20 في المائة.

3. أكدت نتائج المحققة من خلال الجدول 2. 12 بوجود علاقة عكسية ضعيفة بين انحراف أجال غلق الإعتمادات و قيمة انحراف النفقات وحققت النتيجة
 $r = -0,408$ و العلاقة العكسية تدل على أنه كلما زاد انحراف أجال قلت قيمة الإهتلاكات التي ترفع من قدرة المؤسسة في تحقيق القدرة على التمويل الذاتي كما جاء في الأدبيات النظرية.

الفرع الثالث: تحليل و مناقشة نتائج ضبط المخصصات المالية

أ- تحليل و مناقشة نتائج تطور الوثيرة الشهرية لاستغلال المخصصات خلال السنوات 2013 إلى 2015

1. يبين الشكل البياني رقم 2. 4 و الجدول رقم 2. 13 وثيرة نفقات المؤسسة خلال شهور السنوات 2013-2015 حيث تظهر النتائج ارتفاع في وثيرة نفقات المحققة خلال السنة 2015 مقارنة بالسنتين الماضيتين حيث تزايد النفقات بشكل مستمر في بداية السنة إلى غاية شهر أفريل، حيث يحدث إرتفاع بوثيرة ضعيفة في نسبة النفقات المسجلة إلى أن ترتفع مرة أخرى في نهاية السنة ابتداء من شهرين نوفمبر إلى شهر ديسمبر وهذا يدل على أن النشاط الاستثماري في المؤسسة يحقق ارتفاع ملحوظ في النفقات خلال مرحلتين في السنة، و يتأثر خلال باقي السنة بتوقف وثيرة الإستثمار من جراء ارتفاع درجة الحرارة التي تحد من القيام بالنشاط المتعلق بمشاريع الكهرباء و الغاز.

2. تبين النتائج المحققة من خلال الجدول 2. 14 أن النفقات المتراكمة المحققة إلى غاية شهر سبتمبر لا تتجاوز 50 في المائة من المستهدف السنوي، حيث يتم في ذات الشهر سبتمبر العمليات الخاصة بإعداد و تحكيم الموازنات المسطرة للسنة المقبلة وبذلك تؤثر هذه النتائج على المستهدف المطلوبة للسنة ن+1، و بالتالي تفقد المؤسسة ميزة المناورة من أجل الاستفادة من تعظيم المستهدف السنوي بالشكل الذي يعكس الالتزام الحقيقي و المطلوب.

بناء على نتائج نظام مراقبة التسيير التي تحققت خلال السنتين 2013 و 2014 و من أجل ضبط المخصصات المالية تم تنفيذ القرارات بناء على الانحرافات السنوات الماضية حيث تم تنفيذها و الاستفادة منها في السنة 2015 :

✓ تم تنفيذ قرار تكتيكي يقضي بجدولة و تخطيط المشاريع وفق البداية المبكر للمشاريع الاستثمارية قبل بداية 2015 من أجل استغلال المخصص المالي الاستثماري وهذا ما يوضحه الجدول 2. 12 بأن وثيرة النفقات في شهر جانفي تعادل ثلاثة مرات نفقات حانفي 2014، وهذا ما يتفق أيضا مع مضمون الدراسة السابقة لعابد على في دور التخطيط و الرقابة في إدارة المشاريع بإستخدام التحليل الشبكي حيث أشار إلى أهمية جدولة الموارد البشرية و المادية المحدودة من خلال البداية المبكرة و البداية المتأخرة و دور التحليل الشبكي في تصحيح الانحرافات التي يتعرض لها المشروع ؛

✓ تقسيم و تفكيك المشاريع الكبيرة من حيث القيمة و من حيث آجال الإنجاز (مثل الصفقات و رسالة طلبية) إلى مشاريع صغيرة بشكل نمطي هندسي متكرر من ناحية الآجال و النوعية حيث تم على سبيل المثال تفكيك مشاريع إنجاز المحولات إلى ثلاثة مراحل و ثلاثة مشاريع منفصلة (أولا :المبني الخاص بالمحول، ثانيا: إيصال الشبكة إلى المبني و ثالثا :تجهيز المبني بالمحول) و بالتالي تقليص آجال الإنجاز عبر مراحل المشاريع و بذلك تحسنت وثيرة النفقات المحققة خلال السنة 2015.

ب- تحليل و مناقشة نتائج الانحرافات حسب النشاط الاستثماري (الإنجازات) خلال 2013-2015

تبين لنا نتائج الجداول 2.14، 2.15، 2.16 النفقات الفعلية المحققة حسب طبيعة كل نشاط، و أثر ذلك على على الانحراف الإجمالية المحقق، حيث توضح النتائج حدوث انحرافات موجبة و أخرى سالبة. تتفاوت النشاطات من حيث درجة الأهمية، و من حيث القيمة المالية المخصصة للنشاط و بالتالي فإن الإستغلال الجيد للمخصص المالي لنشاط تجديد و تطوير شبكات الكهربائية له أثر كبير على النتيجة المحققة وهذا ما أكدته النتائج الفعلية لسنة 2013 حيث تم تحقيق نسبة استغلال المخصص بـ 109 في المائة، و بالمقابل حدث انحراف أحر في نفس طبيعة النشاط لوثيرة سنة 2014 بـ 58 في المائة أثر على النتيجة المحققة بانحراف سالب قدر بـ 50 في المائة .

كما تبين لنا الجداول حدوث انحرافات موجبة في نشاط ربط الزبائن بالكهرباء و الغاز والتي تم من خلالها استغلال المخصص المالي في ضل جملة من القرارات ذات البعد الاستراتيجي و التنموي للدولة والتي تأكدها الأسباب الأساسية التالية :

- ✓ استثمارية تقديم الخدمة للزبائن ، و كون أن المؤسسة هي المتعامل الوحيد و القانوني لإمداد المواطنين بالكهرباء و الغاز و عليه يتم من خلال ذلك قبول و تحقيق متطلبات المواطنين؛
- ✓ باعتبار أن ربط زبون جديد بالطاقة هو بداية لتحقيق عائد على المشاريع الاستثمارية حيث يشارك الزبون مند البداية في تسديد مستحقات الربط على عاتقه كما ينتج عن ذلك ارتفاع في رقم الأعمال من خلال الاستهلاك أو اشتراك الزبون؛
- ✓ تحقيق الأهداف التنموية المسطرة من خلال البرامج التنموي للدولة و التي تقضي بتعجيل رفع نسبة تغطية سكان الولاية بالكهرباء و الغاز؛
- ✓ تحقيق المؤسسة لمؤشر أداء في آجال الإنجاز بربط الزبائن بالشبكة؛
- ✓ تطور النمط الاستهلاكي للزبائن حيث السعي إلى الاستفادة أكثر من قرارات دعم الجنوب بالكهرباء؛
- ✓ تمكين النشاط الفلاحي من الاستفادة من استهلاك كهربائي منفرد توتر ضعيف BT بدلا من الاستهلاك الجماعي توتر المتوسط MT وذلك في إطار التنمية الفلاحية؛
- ✓ تمكين المواطن من إمكانية التعاقد المباشر مع المقاول من أجل الربط بالكهرباء بدلا من اللجوء إلى المؤسسة و يتكفل المقاول بإكمال إجراءات إدماج الزبون في النظام و تحقيق النفقة من خلال فوتره النشاط؛

ج- تحليل و مناقشة نتائج التمويل و انحراف آجال تسديد المؤسسات المتعاقدة لسنوات 2013-2015:

يتبين لنا من خلال النتائج المحققة العلاقة الموجودة بين مرونة استغلال الموازنة ودور نظام مراقبة التسيير في الاستفادة من مشاريع التنمية و تطوير الشبكة و تحقيق العائد كما أن الجدول رقم 2. 17 يبين استراتيجية المؤسسة في تمويل مشاريعها حيث تعكس استغلال المؤسسة للمخصصات المالية من أجل الاستفادة من الأموال التي توفرها الدولة من أجل تحقيق متطلبات التنمية حيث كانت وثيرة الاستفادة المالية خلال الفترة بين 2013، 2014 و 2015 بتمويل الدولة للمشاريع بالنسب 68 في المائة ، 94 في المائة و 34 في المائة مقابل تمويل ذاتي من المؤسسة ب 32 في المائة ، 6 في المائة و 66 في المائة على الترتيب، حيث تم تمويل المشاريع السنوات الثلاثة ب 50,35 في المائة من طرف الدولة مقابل 49,65 في المائة تمويل ذاتي و بهذا يتبين لنا تقسيم نفقات المشاريع الاستثمارية بين التنفيذ الفعلي لأهداف الدولة في تنمية و أهداف المؤسسة في تحقيق التوازن المالي من خلال استغلال الوفرة المالية من أجل تحقيق العوائد المستقبلية برفع قدرة الشبكة في استيعاب الطاقة المطلوبة للزبائن و ذلك من خلال المرونة المسموح في تطبيق الموازنات الاستثمارية بناء على فعاليات نظام مراقبة التسيير.

د- تحليل و مناقشة نتائج قياس الأداء المحقق خلال السنوات 2013-2014-2015:

تمثل نتائج الأداء المحققة في المؤسسة كأحد أهم المعيار التي تسمح بقياس و مقارنة بين نتائج الاستثمارية المحققة و بالتالي فإن عدم تطابق أو إنحرافات في بعض المؤشرات مقارنة مع الإنجازات الإستثمارية المحققة يؤدي إلى أخذ قرارات تصحيحية من أجل توجيه نشاط المؤسسة، و من خلال الجدول رقم 2. 18 تبين لنا الآتي :

✓ ظهور انحراف سالب في رقم أعمال سنة 2013 مقارنة بالمستهدف و يقدر ب -336 مليون سنتيم و يعود ذلك إلى عدم إدراج الزبائن الجدد في نظام تسيير الزبائن بالمؤسسة كما أثر ذلك على التحصيلات بانحراف سالب قدر ب -267 مليون سنتيم و على كمية المستهلكة باعتبار أن الكمية المستهلكة لم يتم فوترتها؛

✓ انحراف في عدد الزبائن الجدد في سنة 2014 لا يعكس النتيجة المحققة من خلال موازنات الاستثمار المحققة بحيث أن حجم النفقات المسجلة في إنجاز ربط الزبائن بالغاز فاقت المستهدف ب 136 في المائة (الجدول رقم 2. 15) مقابل انحراف سالب محقق ب -518 في عدد الزبائن، و ذلك بسبب تأخر في إدراج معلومات الزبائن الجدد في نظام تسيير الزبائن SGC؛

✓ تحقق انحراف موجب ضعيف في نسبة الضياع في الكهرباء يتراوح بين 0.63 و 1 حيث تحسن في نهاية 2015 بانحراف موجب ب 0.77، و ذلك بسبب عدم رصد التام للاستهلاك المحقق و استهلاك الغير الشرعي للكهرباء؛

✓ تحقق نتيجة جيدة في نسبة ضياع الغاز في سنة 2014 حيث الانحراف صفر تم ارتفاع النسبة في سنة 2015 بانحراف ب 28 في المائة هذا ما يدل على عدم إدراج معلومات الزبائن الجدد في نظام SGC و بالتالي وجود كمية مستهلكة لم يتم الاستفادة منها في رفع العائد الاستثماري لذات السنة؛

✓ مؤشر آجال الربط الكهرباء في الكيلو متر من الشبكة عرف انحراف ب 2، -14 و -9 في كل من السنوات 2013، 2014، 2015 على التوالي يدل على تحسن أداء الإنجاز الخاص بربط الزبائن برغم من تراجع الطفيف في سنة 2015 حيث تم تحقيق الإنجاز في مدة أقل من المستهدف، و هذه النتيجة تعكس أهمية الاستثمارات المنجز في تسهيل وثيرة ربط الزبائن الجدد بالكهرباء حيث طاقة استيعاب الشبكة التي تم تجديدها؛

✓ التحسن التدريجي لمعدل التوقيت المستغرق في الانقطاعات برغم من وجود انحرافات موجبة بـ 77، 48، 22 بالنسبة للسنوات 2013، 2014 و 2015 على التوالي، كما تم تحقيق نتائج جيدة في الغاز بتقليل معدل التأخير في انقطاع الغاز حسب النتائج التالي -72، -54، -11 دقيقة كما يجب الإشارة إلى أن المستهدف المحسن في سنة ن يصبح المستهدف المرغوب في تحقيقه لسنة ن+1 و بالتالي تحسين الأداء في النوعية الخدمة المقدمة.

و منه يمكننا الإشارة إلى وجود تكامل بين المؤشرات التي يحققها نظام مراقبة التسيير من خلال النتائج الدورية (الشهرية، الثلاثية، السداسية أو السنوية) و النتائج المحققة من خلال مخرجات نظام مراقبة التسيير المشاريع الاستثمارية المالية. و من خلال ذلك يبرر دور نظام مراقبة التسيير في توجيه قرارات تسيير المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

إن النتائج المتحصل عليها من خلال موضوع دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء و الغاز الوسط بمديرية توزيع ورقلة حضري تعكس بشكل واضح أهمية نظام مراقبة التسيير في تحقيق التغير المرحلي في الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية، حيث تؤثر على إنجاز المشاريع بمجموعة من الإجراءات و الأهداف المسطرة من خلال مؤشرات الأساسية للأداء حيث يبين ارتفاع عدد الزبائن (الارتفاع المستمرة للطلب) و تطور استهلاك الطاقة وبالتالي تطور رقم الأعمال.

تمثل مخرجات نظام مراقبة التسيير المشاريع الاستثمارية أحد أهم الآليات المستعملة في المؤسسة للاطلاع على النتائج و أسباب الانحرافات في أجل الالتزام الإنجازات التي حدثت في الماضي من أجل التنبؤ بالتقديرات المستقبلية وبذلك تتحقق متطلبات الاستراتيجية من جهة و التحسين المستمر للأداء التنفيذي من جهة أخرى.

إن العلاقة الموجودة بين إنجاز الالتزامات المبرمجة وفق الآجال و انعدام الانحرافات النفقات يدل على قدرة المؤسسة في التحكم في الغلاف المالي المخصص لتغطية نفقات المشاريع إلا أن هذا الأمر يتطلب الاستجابة السريعة للمتغيرات التي يوردها نظام مراقبة التسيير من خلال التقلبات و التطورات الطارئة في عالم الأعمال حيث يعتمد بالأساس على معلومات مالية سريعة لكونه ينتمي إلى قسم المالية و المحاسبة موضوع الدراسة و معلومات كمية بطيئة و متأخرة باعتبار المعطيات الكمية تأتي من الأقسام الأخرى في وثيرة دوريه وليست أنية، إلا أن ذلك لا ينفي الدور المهم لنظام مراقبة التسيير في ضبط المخصصات إنجاز المشاريع و الناتج عن تكامل بين فعالية المعلومات وسرعتها في التأثير على تغير وثيرة النشاط.



الخاتمة

الخاتمة

إن نجاح المؤسسة مرهون بالنتائج المحققة من خلال النشاطات التي تقوم بها، كما أن هذه النشاطات يترتب عنها جملة من النفقات المرتبطة بجملة من الإنجازات، و يتضح لنا ذلك من خلال مؤشرات الأداء المسطرة ضمن أهداف المؤسسة، و يعتبر نظام مراقبة التسيير أحد أهم الإجراءات التي تساعد القائمين عليه في تقييم و تقويم الجيد للأداء في شتي نشاطات المؤسسة.

من خلال موضوع بحثنا تم التطرق إلى دراسة دور نظام مراقبة التسيير من خلال تأثيره على المحددات الأساسية للمشروع الاستثماري و المتمثلة في الآجال و التكلفة و الأهداف المسطرة من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية و بالتالي الاستفادة من المشاريع المنجزة في تحقيق العوائد المستقبلية المنتظرة.

وقد تبين لنا من خلال موضوع الدراسة الميدانية الأهمية البالغة لفعالية المتابعة المالية للمشاريع من خلال مجموعة الإجراءات و أدوات نظام مراقبة التسيير في تغيير وثيرة النشاط الاستثماري نحو الأحسن و ذلك من خلال تحديد و التتبع المستمر لأسباب الانحرافات و بالتالي توجيه المسيرين نحو صناعة القرارات الاستراتيجية أو التنفيذي من أجل تصحيح وثيرة النشاط الاستثماري نحو الأفضل.

أولاً- نتائج اختبار الفرضيات:

إن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية لدور نظام مراقبة التسيير في الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية لشركة سونلغاز بمديرية التوزيع بورقلة حصري، تؤكد إلى حد كبير دور و أهمية نظام مراقبة التسيير في الكشف الفعلي للانحرافات و أثرها على الأداء الاستثماري للمؤسسة، و ذلك من خلال المحددة الثلاثة للمشروع الاستثماري و المتمثلة في الآجال ، التكلفة و تحقيق أهداف المؤسسة وفق المواصفات المطلوبة.

1. الفرضية الأولى: يساهم نظام مراقبة التسيير بشكل فعال في التأثير على القرارات المستقبلية للمؤسسة من أجل

التحكم في آجال الإنجاز من خلال منع وقوع انحرافات في النفقات الفعلية.

تجسد صدق الفرضية الأولى من خلال مجموعة القرارات الاستراتيجية التي جاءت كمحصلة للمنع أو القضاء التدريجي على مخاطر اعتراض الميداني للمشاريع سونلغاز، وأهم هذه القرارات تتمثل في الجانب التنظيمي من خلال الفصل بين المهام المتعلقة بقسم الدراسات، قسم الصفقات و قسم التخطيط، كما نتج عن ذلك تحكم أفضل في آجال الإنجاز بناء على نتائج استغلال المخصصات الاستثمارية وأكدت النتائج التاريخية أهمية الاعتماد على تقارير نظام مراقبة التسيير حيث حققت المؤسسة نتائج عكسية عندما استبعدت نظام مراقبة التسيير و اعتمدت فقط على المعلومات التقنية في تحديد الاحتياج الميدانية و تنفيذها و أدى ذلك إلى تحقيق التزام مرتفع و نفقات ضعيفة في سنة 2014، إلا أن استدراك المؤسسة للأمر بناء على تقارير نظام مراقبة التسيير في توجيه القرارات، حيث التأكيد الميداني للأوعية المخصصة للمشاريع بالاتصال المباشر مع السكان عن طريق

جميعيات الأحياء، حيث أعطت هذه العملية نتائج أدت إلى تحسن النتائج بتقلص الانحراف في السنة 2015 وبالتالي تحسن المؤشرات الأساسية للأداء في المؤسسة.

2. الفرضية الثانية: تنص على وجد علاقة إحصائية بين الانحراف في آجال إنجاز المشاريع و الانحراف في النفقات الفعلية المحققة.

تأكد الدراسة صحة الفرضية الثانية بوجود علاقة قوية طردية بين انحراف الآجال و انحراف النفقات إلا أن تأثر انحراف النفقات بانحراف الآجال يبقى نسبي ب 52 في المائة ويدل ذلك على وجد أسباب أخرى تؤثر على انحراف النفقات بنسبة 48 في المائة و تنفي تأثير انحراف الآجال على انحراف النفقات، إذ لا تقل أهمية لأن التحديد الدقيق لهذه الأسباب يساعد في التنبؤ بالتقديرات المستقبلية للمؤسسة من أجل تحقيق الأفضل في تقدير المحددات الأساسية للمشاريع و بالتالي الاستغلال الأمثل للمخصصات.

3. الفرضية الثالثة: تنص على أن الاستعمال الدوري و المستمر لمخرجات نظام مراقبة تسيير مشاريع تساعد على تحقيق الالتزام الجيد لاستغلال المخصصات المالية وفق المحددات المطلوبة.

تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى تأكيدات معقولة حول صدق الفرضية المتمثلة في أن الاستعمال الدوري و المستمر لمخرجات نظام مراقبة التسيير المشاريع يساعد في تحقيق الالتزام الجيد لاستغلال المخصصات المالية وفق المحددات المطلوبة.

إن المتابعة الدورية من خلال مجموعة إجراءات نظام مراقبة التسيير المتمثلة في لوحة القيادة و مجموعة الأنظمة المعلوماتية التي تمدنا بالنتائج الدورية المتعلقة بتغيرات و ثيرة النفقات تؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ قرارات تكتيكية تسمح بتدارك الأمر كما جاء في موضوع دراسة الحالة حيث الانطلاقة المبكرة للإنجازات، و متابعة النفقات عبر مراحل الإنجاز من أجل تسريع و ثيرة استغلال المخصصات و هذا ما أكدته الدراسات السابقة حو أهمية تطوير و تغيير أساليب الإنجاز بما يحقق التحكم الجيد في الآجال، التكاليف و الأهداف المسطرة.

ثانيا - النتائج العامة للدراسة:

إن تأثر بعض المشاريع أثناء حدوث الأزمات التي تعيق السير الاعتيادي في المؤسسة يزيد من أهمية نظام الرقابة المطلوبة في جميع المستويات، وذلك بإسهامه في رفع فعالية الأداء و تحقيق التكامل بين المتابعة الميدانية للمشاريع و فعالية إجراءات الإدارية المتمثلة في تحقق النفقات وفق الآجال المسطرة.

وبالتالي فإن دور نظام مراقبة التسيير متمم و مكمل لنشاط المراقبة في ميدان المشاريع ويفرض حماية مزدوجة عندما يتم الكشف على الانحرافات في التسيير، وذلك من خلال حماية المشروع بالالتزام بالمواصفات المطلوبة، و حماية المؤسسة من الخسائر التي تدفعها إلى إجراءات جزائية قد تعيق تطويرها.

يعتبر المشاريع الاستثمارية في المؤسسة من الأنشطة التي تعكس أداء المؤسسة مدى تحقق نتائج جيدة و يتم قياس ذلك من خلال مؤشرات الأداء التي تعكس المردودية المطلوبة، وهذا ما تؤكد أهم نتائج المتحصل عليها من خلال موضوع الدراسة وهي:

- ✓ أهمية مخرجات نظام مراقبة التسيير في دعم قرارة الإدارة العليا و المتعلقة بتمويل و استغلال المخصصات المالية الاستثمارية؛
- ✓ وجود علاقة بين تأخر آجال الإنجاز و مخصصات نفقات إنجاز المشاريع يؤكد أهمية النفقات كمؤشر يتم الاعتماد عليه في تتبع و تحسين وثيرة النشاط؛
- ✓ تحسن نتائج الأداء من خلال فعالية نظام مراقبة التسيير؛
- ✓ أهمية نظام مراقبة التسيير في قياس و تتبع انعكاسات النتائج على عائد الاستثماري من سنة لأخرى؛
- ✓ التحكم الجيد لفترات الاستغلال و الركود من خلال دور نظام مراقبة التسيير و المتمثل في التحليل المستمر لأسباب الانحرافات في النشاطات؛
- ✓ التحديد المسبق للعوامل المؤثرة على كفاءة و فعالية المورد البشري في نشاطات المؤسسة؛
- ✓ تحقق الجودة في إنجاز المشاريع من خلال الأبعاد الثلاثة للمشروع (الآجال، التكلفة و المواصفات المطلوبة)؛
- ✓ القضاء على الهدر من خلال المنع المسبق للحدوث التكاليف الخفية؛
- ✓ الرفع من القدرة على التمويل الذاتي للمؤسسة عندما يتم إنجاز و غلق المشاريع في الآجال المحددة؛
- ✓ التخفيض من العبء الضريبي عندما يتم إنجاز و غلق المشاريع في الآجال المحددة.

ثانيا - التوصيات المقترحة:

- بناء على ما تقدم من خلال تحليل و مناقشة النتائج واختبار الفرضيات تم التوصل إلى جملة من الاقتراحات و الحلول التي نسعى من خلالها إلى تحسن الأداء الاستثماري و الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية في المؤسسة :
- ✓ دعم الإدارة العليا للنظام مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال الهيكل التنظيمي؛
 - ✓ أهمية تقييم و تحفيز الأداء البشري من خلال نتائج مراقبة التسيير من أجل تحقيق الفعالية المطلوبة في استغلال المخصصات المالية؛
 - ✓ تقسيم المستهدف السنوي للمخصص إلى أهداف شهرية يتم متابعتها شهريا و تحديد الانحرافات و تصحيحها قبل نهاية السنة؛
 - ✓ تطوير الأداء باستعمال الطرق العلمية في المتابعة الميدانية للإنجازات حيث تسمح بالتقدير الفعلي للنسبة التقدم في الإنجاز؛
 - ✓ الاعتماد أكثر على النظام المعلوماتي في تحديد و متابعة إنجاز المشاريع؛
 - ✓ توحيد جداول المتابعة الخاصة بلوحة القيادة المشاريع من أجل تسهيل الوصول إلى استغلال النتائج المحققة.

ثالثا : أفاق الدراسة

يمثل بحثنا هذا محاولة لفهم أساسيات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال صياغة أرضية لمجموعة من التصورات البحثية التي تفرضها ضرورة النهوض بالاقتصاد الوطني من أجل تحقيق المشاريع القاعدية التي تعتبر الركيزة الأساسية لبناء مجتمع قوي.

ومن أجل إبراز أهمية الموضوع من خلال جوانب أخرى لا تقل درجة من الأهمية في تحقيق الأداء الجيد للمشاريع ، و استغلال الأمثل للمخصصات، وبدالك يتحقق التحكم الأمثل في محددات المشاريع الاستثمارية و أهم هذه الأبحاث هي:

- ✓ دور نظام مراقبة التسيير في تقييم و تحفيز الأداء البشري من أجل تحسين الأداء الاستثماري في المؤسسة؛
- ✓ دور نظام مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات المتعاقدة من أجل تحقيق الجودة في الأداء الاستثماري؛
- ✓ دور نظام مراقبة التسيير في تقييم نظام الصفقات في تحسين الأداء الاستثماري في المؤسسة؛
- ✓ دور نظام مراقبة التسيير في تقييم الأداء الوظيفي لمتابعة المشاريع؛
- ✓ دور نظام مراقبة تسيير المخاطر من أجل تحسين الأداء الاستثماري.



المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولا - المصادر المراجع باللغة العربية :

الكتب :

- 1- شريف إسماعيل، أساسيات التسيير العمومي، دار قرطبة للنشر و التوزيع، 2015
- 2- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر، 2011.
- 3- أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم للنشر والتوزيع عنابة ، 2008.
- 4- مريزق عدمان، تسيير الإنتاج و العمليات مدخل نظري و تطبيقي ، دار جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 2013.
- 5- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، دار المحمدية - الجزائر، 2010.

المذكرات :

- 6- حفيظة شمشام ، المفاضلة بين نماذج شبكات العمال التقليدية و الحديثة في التخطيط و مراقبة المشاريع "دراسة حالة : مشروع بناء السكن الاجتماعي"، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2014
- 7- عمارة بن عمارة، تقييم و جدولة المشاريع الاقتصادية باستخدام أسلوب **TIME-PERT** و **COST-PERT** " دراسة حالة مشروع بمؤسسة **BATISUD** " ، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2003.
- 8- على عابد، دور التخطيط والرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي "دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية **LSP** بتيار" ، مذكرة ماجستير ، جامعة تلمسان، 2011
- 9- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير و علاقته بإتخاذ القرار "دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية" ، مذكرة ماجستير ، جامعة الجزائر، 2006.

المجلات و المطبوعات :

- 10- عرابة الحاج ، مراقبة التسيير، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تخصص محاسبة، فحص و مراقبة التسيير، جامعة ورقلة ، 2015.
- 11- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 9، 2011.

- 12- Charles Hongren, Alnoor Bhimani, Srikant Datar, George Foster, **Contrôle de gestion et gestion budgétaire**, Distribution Nouveaux horizons – ARS,Paris,2009.
- 13- Claude.Alazard, S.SEPARI, **Contrôle de gestion manuel et applications**, Edition Dunod Paris,2010.
- 14- Georges Langlois, Carole Bonnier, Michel bringer, **Contrôle de gestion**, Copyrigh BERTI Editions, Alger, 2008.
- 15- Jean-Louis Malo, Jean-charles Mathé, **l'essentiel du contrôle de gestion**, 2ème édition, Paris, 2002.
- 16- Kada Meghraoui, **Pratique contrôle de gestion**, BERTI, édition, Alger, 2016.
- 17- Robert Teller, **Le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance**, Editions Management et société, Paris, 1999.

- 18- Benhadji Serradj Walid Abdelkarim, **Risque projet et méthodes de management des risques projet**, Mémoire master en Génie Civil, Université Aboubekr belkaid Tlemcen, Alger, 2014.
- 19- Faïssal Chahrour, **Mise en pace d'un management en mode projet groupe CDG** (Groupe Caisse de Dépôt et de Gestion), Mémoire Master, Institut CDG Maroc, 2007.

20- Mesbah Yakout, **Les changements des systèmes de contrôle de gestion Cas d'un échantillon des entreprises algériennes**, Mémoire Doctorat en sciences de gestion, Université Abou Bekr BELKAID – Tlemcen, Alger, 2016.

21- Trong Hung Nguyen, **Contribution à la planification de projet**, Mémoire Doctorat en spécialité Systèmes Industriels, l'université de TOULOUSE, France, 2011.

المواقع

22- Christophe Germain, **La conception des systèmes de gestion et performance**, 10/12/2015, <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581198/document>.

23- D. Breysse, H. Niandou, M. Chaplain, F. Jabbourp, **Identification des risques pour les projets de construction**, 17/10/2015, <http://documents.irevues.inist.fr>.

24- Frédéric Gautier, **contrôle de gestion des projets : Estimation, contenance et analyse des risques**, 7/10/2015, <http://www.lamsade.dauphine.fr>.

25- Michel Denjean, **La conduite de projet**, 10/08/2015, <http://www.cedip.equipement.gouv.fr>.

26- SDC, Historique de création SDC, 10/03/2016, www.SDC.dz.

27- SONEGAS, Présentation du groupe SONEGAS, 10/03/2016, www.sonegaz.dz.



الملاحق

الملحق رقم (1) : جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري

في 2010 / 12/31

DIVISION FINANCES ET COMPTABILITE
SERVICE BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION

SUIVI DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENT 2010 AU 31/12/2010

N° A	LIBELLES	Mt ACC	Mt ENGA	Dép EXTRA	Taux ENG	TAUX Dép	TAUX Dép RES
042	MISE A NIVEAU MICRO SCADA	18 300 000,00	28 863 356,96	29 961 386,64	157,72	163,72	0,00
046	RENF TR 30 KV 34,4 en93,3	1 900 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
047	REHABILITATION BTA	17 500 000,00	7 809 882,00	7 782 662,00	44,63	44,47	0,00
048	CREAT POSTES	24 900 000,00	43 952 100,00	22 149 215,86	176,51	88,95	0,00
049	Rest Roseau MT	7 700 000,00	18 285 000,00	6 760 000,00	237,47	87,79	0,00
	Sous total CA 43 2009	70 300 000,00	98 910 338,96	66 653 264,50	140,70	94,81	0,00
080	REHABILITATION BTA	80 000 000,00	56 224 510,00	42 200 003,80	93,71	70,33	0,00
081	Rest Roseau MT	24 481 000,00	8 084 287,00	9 136 645,92	35,47	37,32	0,00
082	CREAT POSTES	241 900 000,00	228 162 951,98	152 595 658,97	94,73	63,08	0,00
	Sous total CA 43 2010	326 381 000,00	294 071 748,98	203 932 309	90,10	62,48	0,00
	Total CA 43	396 681 000,00	392 982 087,94	270 585 573	99,07	68,21	0,00
050	REMP CABLE 2009	3 800 000,00	33 398 000,00	6 449 826	878,89	169,73	0,00
	Total CA 71	3 800 000,00	33 398 000,00	6 449 826	878,89	169,73	0,00
997	GE ELE	20 000 000,00	17 942 033,40	17 942 033,40	89,71	89,71	0,00
027	RCN ELEC 1 TRANCHE KC1	0,00	101 205 000,00	28 493 952	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
043	RCN ELEC 2009	112 360 000,00	20 000 000,00	37 781 998,48	17,80	33,83	0,00
076	RCN ELEC HMD 2009	38 500 000,00	13 395 000,00	13 398 000,00	34,79	34,79	0,00
078	RCN ELEC 2010	108 200 000,00	180 907 231,11	154 746 665,32	167,20	143,02	0,00
083	RCN ELEC KC2 2010	70 359 000,00	79 000 000,00	35 888 948	112,28	50,98	0,00
	Sous total CA 62	329 419 000,00	394 507 231,11	270 286 564	119,76	82,05	3,10
	TOTAL INVESTT ELEC	749 900 000,00	838 829 382,45	565 263 996	111,86	75,38	1,36
037	Remplacement Gaz 2008	0,00	24 067 000,00	6 631 153	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
054	Remplacement Gaz 2009	18 500 000,00	16 828 000,00	27 877 464,00	90,96	150,89	0,00
084	Remp.RES ACIER 2010	21 000 000,00	12 554 325,00	2 751 280	59,78	13,10	0,00
085	Remp.RES CUI 2010	31 500 000,00	20 971 400,00	0	66,58	0,00	0,00
	Total CA 72	71 000 000,00	74 420 725,00	34 508 617	104,82	48,60	0,00
	GE GAZ	5 000 000,00	4 977 500,00	4 977 500	99,55	99,55	0,00
044	RCN GAZ 2009	16 600 000,00	16 600 000,00	16 000 991,03	100,00	96,39	0,00
053	RCN GAZ KC 1DD 2009	60 000 000,00	40 129 214,00	15 798 415	66,88	26,33	0,00
079	RCN GAZ 2010	20 000 000,00	20 074 458	11 079 501	100,37	55,40	0,00
	Total CA 63	96 600 000,00	78 803 672	42 878 907	79,51	44,39	0,00
	TOTAL INVEST GAZ	172 600 000,00	156 201 897	82 365 026	90,50	47,72	0,00
	TOTAL PROGRAMME 2010	922 500 000,00	995 031 249	647 629 021	107,86	70,20	1,11
086	REMP MOB + CLIMATI 2010	1 200 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
088	ACHAT OUTILLAGE GAZ 2010	1 000 000,00	454 390,93	454 390,93	45,44	45,44	0,00
077	AQUISITION ARMOIRES 2010	300 000,00	116 000,00	116 000,00	38,67	38,67	0,00
	TOTAL AUTRES INVEST	2 500 000,00	570 390,93	570 390,93	22,82	22,82	0,00
	TOTAL PROG DD 2010	925 000 000,00	995 601 640	648 199 412	107,63	70,08	0,00

المصدر : تقارير الدورية للمتابعة البرنامج الإستثماري بقسم المالية و المحاسبة

الملحق رقم (2) : : جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري

في 2011/12/31.

DIVISION FINANCES ET COMPTABILITE
SERVICE BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION

SUIVI DU PROGRAMME D'INVESTISSEMENT 2011 AU 31/12/2011

N° AF	LIBELLES	Mt ACC	Mt ENGA	Dép EXTRA	Taux ENG	TAUX Dép	TAUX Dép RES
042	MISE A NIVEAU MICRO SCAD	10 000 000,00	21 251 450,56	21 234 940,56	212,51	212,35	0,00
048	CREAT POSTES 2009	0,00	0,00	1 343 000,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
080	REHABILITATION BTA	12 302 000,00	12 302 000,00	11 703 000,00	100,00	95,13	0,00
081	Rest Reseau MT	31 197 000,00	31 197 000,00	4 933 000,00	100,00	15,81	0,00
082	CREAT POSTES	77 284 000,00	77 284 000,00	53 016 955,65	100,00	68,60	0,00
	Sous total CA 43 2009	130 783 000,00	142 034 450,56	92 230 896,21	108,60	70,52	0,00
091	REHABILITATION BTA	34 032 000,00	21 236 049,98	15 975 435,64	62,40	46,94	0,00
092	CREAT POSTES	255 000 000,00	296 569 494,60	199 788 654,31	116,30	78,34	0,00
093	Rest Reseau MT	90 000 000,00	94 312 745,64	54 465 748,12	104,79	60,52	0,00
	Sous total CA 43 2011	379 032 000,00	412 118 290,22	270 209 838,07	108,73	71,29	0,00
	Total CA 43	509 815 000,00	554 152 740,78	362 440 734,28	108,70	71,09	0,00
094	REMP. CABLE 2011	60 000 000,00	48 033 472,84	27 108 750,34	80,06	45,18	0,00
	Total CA 71	60 000 000,00	48 033 472,84	27 108 750,34	80,06	45,18	0,00
078	RCN ELEC 2010	12 967 000,00	12 967 000,00	18 150 000,00	100,00	139,97	0,00
083	RCN ELEC KC2 2010	47 961 000,00	47 961 000,00	53 886 180,94	100,00	112,35	0,00
089	RCN ELEC 2011	51 000 000,00	115 170 289,48	48 779 524,33	225,62	95,65	0,00
	Total CA 62	111 928 000,00	176 098 289,48	120 816 705,27	157,33	107,94	9,12
	TOTAL INVESTT ELEC	681 743 000,00	778 284 503,10	610 365 189,89	114,16	74,86	1,50
096	CREAT VANNES GAZ 2011	4 050 000,00	3 172 290,00	1 232 600,00	78,33	30,43	0,00
	Total CA 52	4 050 000,00	3 172 290,00	1 232 600,00	78,33	30,43	0,00
054	Remp.RES CUI 2009	0,00	0,00	1 912 000,00	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
084	Remp.RES ACIER 2010	17 052 000,00	17 052 000,00	5 949 060,00	100,00	34,89	0,00
085	Remp.RES CUI 2010	26 759 000,00	26 759 000,00	31 492 953,15	100,00	117,69	0,00
097	Remp.RES ACIER 2011	35 690 000,00	27 820 030,00	4 448 130,00	77,95	12,46	0,00
095	Remp.RES CUI 2011	16 200 000,00	13 717 300,00	2 779 940,00	84,67	17,16	0,00
098	Remp. sur RES divers 2011	1 500 000,00	3 515 890,00	3 368 490,00	234,39	224,57	0,00
	Total CA 72	97 201 000,00	88 864 220,00	49 950 573,15	91,42	61,39	#REF!
090	RCN GAZ 2011	16 000 000,00	24 247 953,77	7 592 664,77	151,55	47,45	0,00
099	RCN GAZ LOC BOUR HAICHA	0,00	18 361 000,00	10 700 145,60	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!
053	RCN GAZ KC 1DD 2009	30 482 000,00	30 482 000,00	22 454 128,00	100,00	73,66	0,00
079	RCN GAZ 2010	16 800 000,00	16 800 000,00	7 929 000,00	100,00	47,20	0,00
	Total CA 63	63 282 000,00	89 890 953,77	48 675 938,37	142,05	76,92	0,00
	TOTAL INVEST GAZ	164 533 000,00	181 927 463,77	99 859 111,62	110,57	60,69	0,00
	TOTAL PROGRAMME 2011	846 276 000,00	960 211 968,87	610 224 301,41	113,46	72,11	0,00
086	REMP MOB	1 200 000,00	960 800,00	960 800,00	80,07	80,07	0,00
087	REMP CLIMATISEURS	1 024 000,00	1 046 500,00	1 046 500,00	102,20	102,20	0,00
088	ACHAT OUTILLAGE GAZ 201	1 600 000,00	932 800,93	932 800,93	62,19	62,19	0,00
	TOTAL AUTRES INVEST	3 724 000,00	2 940 100,93	2 940 100,93	78,95	78,95	0,00
	TOTAL PROG DD 2011	850 000 000,00	963 152 067,80	613 164 402,34	113,31	72,14	0,00

المصدر : تقارير الدورية للمتابعة البرنامج الإستثماري بقسم المالية و المحاسبة .

الملحق رقم (3) : جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري

في 2012 / 12 / 31

Situation Mensuelle des dépenses

(EN DINARS)

Centre Comptable : K DD OJARGLA URBAIN		(Définitive)				MOIS DE : Décembre 2012		
C-A	LIBELLE	MONTANT D'AP	DEPENSES ANTERIEURE 2012	DEPENSE EXERCICE à Décembre 2012	TOTAL DEPENSES CUMULEES	ACCORDE 2012	TAUX DE REALISATION EXERCICE(%)	TAUX DE REALISATION GLOBAL (%)
	22 Réseaux de Télécommunication	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	00 Gros Entretien	25 500 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	43 Extension Renforcement Réseau de Distribution	2 060 795 000,00	1 195 927 410,97	261 619 284,52	1 457 546 695,49	404 127 000,00	64,74	70,73
	52 Extension Renforcement Réseau de Distribution	3 172 000,00	1 248 200,00	560 000,00	1 808 200,00	1 800 000,00	31,11	57,01
	61 Electrification Rurale	66 000 000,00	3 765 437,10	0,00	3 765 437,10	0,00	0,00	5,54
	62 Raccordement de la Clientèle Nouvelle en	1 868 571 000,00	1 281 617 426,47	103 837 862,21	1 385 455 288,68	120 480 000,00	86,19	74,15
	63 Raccordement de la Clientèle Nouvelle en Gaz	480 732 000,00	197 561 180,62	32 060 118,72	229 621 299,34	61 280 000,00	52,32	47,76
	64 Distribution Publique Gaz	293 000 000,00	128 913 581,23	0,00	128 913 581,23	0,00	0,00	44,00
	71 Remplacement Electricité	225 565 000,00	81 255 110,31	47 483 624,96	128 738 735,27	51 686 000,00	91,87	56,82
	72 Remplacement Gaz	286 681 000,00	196 875 076,88	19 783 045,50	216 658 128,38	51 227 000,00	38,62	75,57
	73 Remplacement Mobilier et Matériel de Bureau	2 500 000,00	0,00	103 000,00	103 000,00	1 100 000,00	9,36	4,12
	77 Autres Remplacement (Divers)	1 024 000,00	1 046 500,00	0,00	1 046 500,00	700 000,00	0,00	102,20
	84 Acquisition d'outillages	26 933 000,00	932 800,93	41 600,00	974 600,93	1 500 000,00	2,79	3,62
	85 Equipement Divers	300 000,00	116 000,00	0,00	116 000,00	4 000 000,00	0,00	38,67
	93 Aménagement Divers	13 000 000,00	0,00	1 603 140,00	1 603 140,00	2 100 000,00	76,34	12,33
	Total	5 356 783 000,00	3 089 258 726,51	467 091 875,91	3 556 350 606,42	700 000 000,00	66,73	66,39

31/03/2016

Page 1 /

المصدر : نظام المحاسبي HISSAB بقسم المالية و المحاسبة.

الملحق رقم (4) : جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري

في 31/12/2013.

Situation Mensuelle des dépenses

(EN DINARS)

Centre Comptable : K DD OUARGLA URBAIN		(Définitive)				MOIS DE : Décembre 2013		
C-A	LIBELLE	MONTANT D'AP	DEPENSES ANTERIEURE 2013	DEPENSE EXERCICE à Mois 13/2013	TOTAL DEPENSES CUMULEES	ACCORDE 2013	TAUX DE REALISATION EXERCICE (%)	TAUX DE REALISATION GLOBAL (%)
22	Réseaux de Télécommunication	0,00	0,00	0,00	0,00	16 000 000,00	0,00	0,00
00	Gros Entretien	29 500 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	Extension Renforcement Réseau de Distribution	2 591 350 000,00	1 492 652 514,12	616 918 015,21	2 109 570 529,33	442 838 000,00	139,31	81,41
52	Extension Renforcement Réseau de Distribution	3 172 000,00	1 808 200,00	0,00	1 808 200,00	0,00	0,00	57,01
61	Electrification Rurale	68 000 000,00	3 765 437,10	0,00	3 765 437,10	0,00	0,00	5,54
62	Raccordement de la Clientèle Nouvelle en	1 998 571 000,00	1 423 171 551,63	148 052 268,98	1 571 223 850,61	236 000 000,00	62,73	78,62
63	Raccordement de la Clientèle Nouvelle en Gaz	596 594 000,00	231 456 593,25	54 897 282,81	286 354 276,06	117 490 000,00	46,73	48,00
64	Distribution Publique Gaz	293 000 000,00	128 913 581,23	0,00	128 913 581,23	0,00	0,00	44,00
71	Remplacement Electricité	495 459 000,00	135 791 574,12	226 614 272,45	362 405 946,57	315 662 000,00	71,79	73,15
72	Remplacement Gaz	381 656 000,00	220 722 165,98	21 498 489,37	242 220 655,35	50 740 000,00	42,37	63,47
73	Remplacement Mobilier et Matériel de Bureau	2 500 000,00	1 248 800,00	34 000,00	1 282 800,00	1 270 000,00	2,68	51,31
77	Autres Remplacement (Divers)	2 024 000,00	1 046 500,00	999 970,00	2 046 470,00	1 000 000,00	100,00	101,11
84	Acquisition d'outillages	26 933 000,00	974 500,93	23 695 239,12	24 669 840,05	2 000 000,00	1 184,76	91,60
85	Equipement Divers	300 000,00	116 000,00	0,00	116 000,00	5 000 000,00	0,00	38,67
93	Aménagement Divers	43 000 000,00	801 570,00	6 629 501,50	7 431 071,50	12 000 000,00	55,25	17,28
	Total	6 528 059 000,00	3 642 469 889,36	1 099 339 069,44	4 741 808 957,80	1 200 000 000,00	91,61	72,64

31/03/2016

Page 1 /

المصدر : نظام المحاسبي HISSAB بقسم المالية و المحاسبة.

الملحق رقم (5) : جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري

في 31/12/2014.

Situation Mensuelle des dépenses

(EN DINARS)

Centre Comptable : K DD OUARGLA URBAIN		(Définitive)			MOIS DE : Décembre 2014			
C-A	LIBELLE	MONTANT D'AP	DEPENSES ANTERIEURE 2014	DEPENSE EXERCICE à Mois 13/2014	TOTAL DEPENSES CUMULEES	ACCORDE 2014	TAUX DE REALISATION EXERCICE(%)	TAUX DE REALISATION GLOBAL (%)
22	Réseaux de Télécommunication	0,00	0,00	0,00	0,00	20 000 000,00	0,00	0,00
00	Gros Entretien	25 500 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
43	Extension Renforcement Réseau de Distribution	4 708 528 000,00	2 109 570 528,33	476 327 310,73	2 685 897 840,06	1 107 990 000,00	0,00	54,92
52	Extension Renforcement Réseau de Distribution	3 172 000,00	1 808 200,00	0,00	1 808 200,00	7 260 000,00	0,00	57,01
61	Electrification Rurale	68 000 000,00	3 765 437,10	0,00	3 765 437,10	0,00	0,00	5,54
62	Raccordement de la Clientèle Nouvelle en	2 371 612 000,00	1 571 223 850,61	351 958 227,47	1 923 180 078,08	152 580 000,00	0,00	81,09
63	Raccordement de la Clientèle Nouvelle en Gaz	691 594 000,00	296 354 276,06	56 855 159,30	343 209 435,36	41 860 000,00	0,00	49,63
64	Distribution Publique Gaz	293 000 000,00	128 913 581,23	0,00	128 913 581,23	24 500 000,00	0,00	44,00
71	Remplacement Electrique	665 459 000,00	362 405 946,57	69 452 338,75	431 858 285,32	33 840 000,00	0,00	64,90
72	Remplacement Gaz	381 656 000,00	242 220 655,35	36 888 406,53	279 109 061,88	30 080 000,00	0,00	73,13
73	Remplacement Mobilier et Matériel de Bureau	6 500 000,00	1 282 800,00	28 000,00	1 310 800,00	2 000 000,00	0,00	20,17
77	Autres Remplacement (Divers)	5 524 000,00	2 046 470,00	408 000,00	2 454 470,00	1 100 000,00	0,00	44,40
84	Acquisition d outillages	36 933 000,00	24 669 840,05	2 816 675,74	27 486 515,79	2 100 000,00	0,00	74,42
85	Equipement Divers	300 000,00	116 000,00	0,00	116 000,00	4 500 000,00	0,00	38,67
91	Infrastructures Technico-Administratives et	90 000 000,00	0,00	1 600 000,00	1 600 000,00	14 400 000,00	0,00	1,78
93	Aménagement Divers	73 000 000,00	7 431 071,50	2 752 533,60	10 183 605,10	7 800 000,00	0,00	13,96
	Total	9 420 778 000,00	4 741 806 657,80	999 102 652,12	5 740 911 309,92	1 450 000 000,00	0,00	60,94

31/03/2016

Page 1 /

المصدر : نظام المحاسبي HISSAB بقسم المالية و المحاسبة

الملحق رقم (6) : جدول المتابعة الشهرية للنفقات بمديرية التوزيع بورقلة حضري

في 2015 / 12 / 31

Situation Mensuelle des dépenses

(EN DINARS)

Centre Comptable : K DD OUARGLA URBAIN		(Définitive)				MOIS DE : Décembre 2015		
C-A	LIBELLE	MONTANT D'AP	DEPENSES ANTERIEURE 2015	DEPENSE EXERCICE à Décembre 2015	TOTAL DEPENSES CUMULEES	ACCORDE 2015	TAUX DE REALISATION EXERCICE (%)	TAUX DE REALISATION GLOBAL (%)
00	Gros Entretien	25 500 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22	Réseaux de Télécommunication	59 000 000,00	0,00	390 000,00	390 000,00	20 000 000,00	1,96	0,66
43	Extension Renforcement Réseau de Distribution	5 491 290 000,00	2 585 897 840,06	473 698 942,51	3 059 596 782,57	540 997 000,00	87,60	55,72
52	Extension Renforcement Réseau de Distribution	25 172 000,00	1 898 200,00	160 000,00	1 968 200,00	18 000 000,00	0,89	7,82
61	Electrification Rurale	68 000 000,00	3 765 437,10	0,00	3 765 437,10	0,00	0,00	5,54
62	Raccordement de la Clientèle Nouvelle en	3 732 927 000,00	1 923 190 078,08	520 750 129,24	2 443 940 207,32	321 197 000,00	162,13	65,47
63	Raccordement de la Clientèle Nouvelle en Gaz	899 204 000,00	343 209 435,36	51 602 373,54	394 811 808,90	38 000 000,00	135,80	43,91
64	Distribution Publique Gaz	588 890 000,00	128 913 581,23	69 276 957,00	198 190 538,23	250 000 000,00	27,71	33,65
71	Remplacement Electricité	665 459 000,00	431 858 285,32	9 105 826,86	440 964 114,18	33 000 000,00	27,59	66,26
72	Remplacement Gaz	457 656 000,00	279 109 061,88	24 907 284,00	304 016 345,88	24 000 000,00	103,78	66,43
73	Remplacement Mobilier et Matériel de Bureau	6 500 000,00	1 310 800,00	201 000,00	1 511 800,00	4 000 000,00	5,02	23,26
77	Autres Remplacement (Divers)	5 524 000,00	2 452 470,00	0,00	2 452 470,00	3 094 000,00	0,00	44,40
84	Acquisition d'outillages	36 933 000,00	27 486 515,79	2 442 421,45	29 928 937,24	7 000 000,00	34,89	81,04
85	Equipement Divers	300 000,00	116 000,00	0,00	116 000,00	0,00	0,00	38,67
91	Infrastructures Technico-Administratives et	135 000 000,00	1 600 000,00	28 156 136,90	29 756 136,90	80 000 000,00	35,20	22,04
93	Aménagement Divers	73 000 000,00	10 193 605,10	20 452 696,50	30 646 301,60	14 497 000,00	141,08	41,98
	Total	12 270 355 000,00	5 740 911 309,92	1 201 343 770,00	6 942 255 079,92	1 353 785 000,00	68,74	56,58

24/03/2016

Page 1 /

المصدر : نظام المحاسبي HISSAB بقسم المالية و المحاسبة.

الملحق رقم (7) : الإنجازات الكمية المحققة للبرنامج الخاص و الترموي لسنة 2010 بمديرية التوزيع

2- Réalisations physiques programme d'état au 31/12/2010

		Réa. 2009	Réa. 2010	Objectif 2010	% Réa.	% Evo.
E L E C	ER	8.664	0.000	0.000	----	----
	QLS	6.050	0.000	0.000	----	----
	Total	14.714	0.000	0.000	----	----
G A Z	DP	13.649	0.000	0.000	----	----
	QLS	12.488	3.870	6.031	-----	-----
	Total	26.137	3.870	6.031	-----	-----

ACHEVEMENT DU PROGRAMME (RAR 2009) Au mois d' AVRIL 2010.

1- Réalisations physiques en (Km) au 31/12/2010

		Réa. 2009	Réa. 2010	Objectif 010	% Réa.	% Evol.
E L E C	RCN	67.416	62.887	60.000	105%	-7%
	P.P	58.672	66.578	70.000	95%	13%
	Total	126.088	129.465	130.000	99%	3%
G A Z	RCN	7.525	19.121	35.000	55%	154%
	P.P	59.431	34.202	50.000	68%	-42%
	Total	66.956	53.323	85.000	63%	-20%

ELECRICITE : une évolution du physique réalisé de 3 % par rapport à l'exercice 2009.

Gaz : une régression de 20 % par rapport à l'exercice 2009 due principalement Au lancement tardive du programme REMPL RES CU 2010 (durant le 4^{ème} trimestre).

المصدر : لوحة القيادة لمديرية التوزيع بورقلة حضري

الملحق رقم (8) : الإنجازات الكمية المحققة للبرنامج الخاص و التنموي لسنة 2011 بمديرية التوزيع

1- Réalisations physiques en (Km) au 31/12/2011

		Réa. 2010	Réa. 2011	Objectif 011	% Réa.	% Evol.
E L E C	RCN	62.887	25.940	60.000	43%	- 59%
	P.P	66.578	87.539	70.000	125%	32%
	Total	129.465	113.479	130.000	87%	- 12%
	TPR	2.017	12.877	*****	97%	538 %
G A Z	RCN	19.121	22.745	15.000	151%	19%
	P.P	34.202	22.797	34.000	67%	-33%
	Total	53.323	45.542	49.000	93%	-15%

2- Réalisations physiques programme d'état au 31/12/2011

		Réa. 2010	Réa. 2011	Objectif 2011	% Réa.	% Evo.
E L E C	ER	0.000	0.000	0.000	----	----
	PND	0.000	0.000	0.000	-----	----
	Total	0.000	0.000	0.000	-----	----
G A Z	D P	0.000	0.000	0.000	-----	----
	PND	3.870	0.000	0.000	-----	-----
	Total	3.870	0.000	0.000	-----	-----

A noter l'achèvement des études de la tranche 2010-2014 du PQLS Gaz du programme national de développement (22.900 Km). Le reste des programmes ELEC et Gaz est en cours d'étude.

47

المصدر : لوحة القيادة لمديرية التوزيع بورقلة حضري

الملحق رقم (9) : الإنجازات الكمية المحققة للبرنامج الخاص و الترموي لسنة 2013 بمديرية التوزيع

1- Réalisations physiques en (Km) au 31/12/2012

		Réa. 2013	Réa. 2014	Objectif 014	% Réa.	% <u>Evol.</u>
E L E C	RCN	46.921	79.062	50.000	158%	68%
	P.P	157.788	76.087	130.000	58%	-52%
	Total	204.708	155.149	180.000	86%	-24%
G A Z	RCN	12.632	17.258	10.000	172%	37%
	P.P	14.680	13.505	15.000	90%	-2 %
	Total	27.312	30.763	25.000	123%	13%

المصدر : لوحة القيادة لمديرية التوزيع بورقلة حضري

الملحق رقم (10) : الإنجازات الكمية المحققة للبرنامج الخاص و الترموي لسنة 2013 بمديرية التوزيع

1- Réalisations physiques en (Km) au 31/12/2013

		Réa. 2012	Réa. 2013	Objectif 012	% Réa.	% <u>Evol.</u>
E L E C	RCN	38,603	46,921	50	94%	22%
	P.P	89,833	157,79	100	158%	76%
	Total	128,44	204,71	150	136%	59%
G A Z	RCN	8,903	12,632	10	126%	42%
	P.P	12,876	14,682	20	73%	14%
	Total	21,779	27,312	30	91%	25%

المصدر : لوحة القيادة لمديرية التوزيع بورقلة حضري

الملحق رقم (11) : الإنجازات الكمية المحققة خلال سنة 2014 للبرنامج الخاص بمديرية التوزيع

1- Réalisations physiques en (Km) au 31/12/2014

		Réa. 2013	Réa. 2014	Objectif 014	% Réa.	% <u>Evol.</u>
E L E C	RCN	46.921	79.062	50.000	158%	68%
	P.P	157.788	76.087	130.000	58%	-52%
	Total	204.708	155.149	180.000	86%	-24%
G A Z	RCN	12.632	17.258	10.000	172%	37%
	P.P	14.680	13.505	15.000	90%	-2 %
	Total	27.312	30.763	25.000	123%	13%

2- Réalisations physiques programme d'état 1^{ère} tranche au 31/12/2014

		Réa. 2013	Réa. 2014	Objectif 2014	% Réa.	% <u>Evo.</u>
E L E C	LRD	0.000	12.613	28.346	44%	----
	POSTES	0.000	17	20	85%	----
	BRTS	0.000	290	1084	27%	----
G A Z	Ext.+ QLS	0.000	48.555	46.631	104%	----
	BRTS	0.000	1050	1841	57%	-----

3- Réalisations physiques programme d'état 2^{ème} tranche au 31/12/2014

		Réa. 2013	Réa. 2014	Objectif 2014	% Réa.	% <u>Evo.</u>
E L E C	LRD	0.000	1.050	3	35%	----
	POSTES	0.000	0	11	0%	----
	BRTS	0.000	0	50	0%	----
G A Z	Ext.+ QLS	0.000	11.306	20	56%	----
	BRTS	0.000	0	100	0%	-----

المصدر : لوحة القيادة لمديرية التوزيع بورقلة حضري

لملحق رقم (12) : الإنجازات الكمية المحققة خلال سنة 2015 للبرنامج الخاص بمديرية التوزيع

1- Réalisations physiques en (Km) au 31/12/2015						
		Réa. 2014	Réa. 2015	Objectif 015	% Réa.	% Evol.
E L E C	RCN	79.062	150.333	50.000	301%	90%
	P.P	76.087	91.983	110.000	84%	21%
	Total	155.149	242.316	160.000	151%	56%
G A Z	RCN	13.505	12.377	10.000	124%	-8%
	P.P	17.258	13.629	15.000	91%	-21%
	Total	30.763	26.006	25.000	104%	-15%

EVOLUTION du physique réalisé de **56%** pour l'électricité et EVOLUTION DE **-15 %** pour le gaz (annulation et reprise de consultation de 05 lots remplacement réseau cuivre a HMD)

2- Réalisations physiques programme d'état 1^{ère} tranche au 31/12/2015							
		Réa. 2014	Réa. 2015	Objectif 2015	Réa. Cumul	% Réa.Ob	% Evol.
E L E C	LRD	12.613	12.328	7	24.941	176%	-2%
	POSTES	17	4	3	20	133%	-76%
	BRTS	290	329	100	619	329%	13%
G A Z	Ext + QLS	30.570	8.623	12	57.178	72%	-72%
	BRTS	935	479	200	1529	239%	-49%

L'engagement du programme ER en mois de Février 2014 pour un délai de réalisation de 12 mois (le programme Gaz achevés exception de 2km et 120brtsa cause terrain rocheux)

3- Réalisations physiques programme d'état 2^{ème} tranche au 31/12/2015							
		Réa. 2014	Réa. 2015	Objectif 2015	Réa. Cumul	% Réa.Ob	% Evol.
E L E C	LRD	1.050	17.396	14	18.446	124%	1600%
	POSTES	0.000	8	11	8	73%	----
	BRTS	0.000	324	50	324	648%	----
G A Z	Ext + QLS	11.306	51.632	44	62.938	117%	356%
	BRTS	0.000	1081	1224	1081	88%	-----

L'engagement des programmes en mois d'octobre 2014 pour un délai de réalisation de 12 mois.
Les travaux de génie civil de postes : 08 postes terminées et 04 en cours

المصدر : لوحة القيادة لمديرية التوزيع بورقلة حضري

لملحق رقم (13) : تقرير نتائج الأداء المحقق في نهاية سنة 2015 لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز بورقلة



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

Direction de Distribution de Ouargla

Ouargla, le

Bilan des réalisations du troisième trimestre 2015

I/ Concession Electricité

Volet Commercial						
Indicateurs		Réalizations				
		Juillet	Août	Septembre	3 ^{ème} Trimestre	Cumul de Janvier à Septembre
Taux de réalisation des demandes de raccordement dans les délais (%)	Branchement simple	87	75	96	88	81
	Extension de réseaux	100	100	86	93	85
Délais de satisfaction de la demande de raccordement (Jours)	Branchement simple	13	12	11	12	12
	Extension de réseaux	62	61	62	62	61
Taux de traitement des réclamations (%)		90	94	100	95	96
Délai de réponse aux réclamations (Jours)		7	6	13	9	10
Qualité de facturation (%)	BT	0.8	0.93	1.4	1.08	0.79
	HTA	0.07	0.35	00	0.14	0.13
Volet Technique						
Indicateurs		Réalizations				
		Juillet	Août	Septembre	3 ^{ème} Trimestre	Cumul de Janvier à Septembre
Temps de coupure liée aux travaux d'entretien programmés (SAIDI travaux d'entretien) (Heure décimale)	BT	0.00	0.00	0.02	0.03	0.55
	HTA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04
Temps de coupure liée aux travaux (SAIDI travaux) (Heure décimale)	BT	0.00	0.01	0.32	0.33	2.11
	HTA	0.00	0.07	0.66	0.72	1.74
Temps de coupure liée aux incidents des réseaux de distribution (SAIDI incidents) (Heure décimale)	BT	0.07	0.19	0.12	0.41	1.61
	HTA	0.04	0.18	0.1	0.34	1.44

SDC, Société par actions au Capital Social de 15 000 000 000 DA - RC n° 06B0805455-00/09

Siège social : Boulevard Mohamed Boudiaf Blida - Tél : 025 41 60 35 à 42 - Fax : 025 31 40 34

Société du groupe Sonelgaz



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

Volet Technique (Suite)						
Indicateurs		Réalizations				
		Juillet	Août	Septembre	3 ^{ème} Trimestre	Cumul de Janvier à Septembre
Fréquence de coupure liée aux travaux d'entretien (SAIFI travaux d'entretien) (Interruptions)	BT	0.00	0.00	0.01	0.02	0.28
	HTA	0.00	0.00	0.00	0.00	0.02
Fréquence de coupure liée aux travaux (SAIFI travaux) (Interruptions)	BT	0.00	0.00	0.14	0.15	0.58
	HTA	0.00	0.02	0.25	0.27	0.54
Fréquence de coupure liée aux incidents des réseaux de distribution (SAIFI incidents) (Interruptions)	BT	0.23	0.45	0.29	0.99	3.88
	HTA	0.14	0.47	0.2	0.81	3.59
Temps Équivalent Coupure (TEC) Incidents (Heure)		0.058	0.18	0.110	0.391	1.472
Temps Équivalent Coupure (TEC) Global (Heure)		0.06	2.72	0.56	0.89	3.47
Qualité de la Basse Tension (%)		Annuelle				
Volet Sécurité						
Indicateurs		Réalizations				
		Juillet	Août	Septembre	3 ^{ème} Trimestre	Cumul de Janvier à Septembre
Taux de Fréquence des accidents du travail (Nombre)		16.24	00	00	0.05	1.80
Taux de Gravité des accidents du travail (Nombre)		0.08	0.04	00	3.16	0.05
Volet Financier						
Indicateurs		Réalizations				
		Juillet	Août	Septembre	3 ^{ème} Trimestre	Cumul de Janvier à Septembre
Taux de Pertes sur les réseaux HTA et BT (%)		34.45	20.21	24.02	26.41	24.73
Délai du Crédit Client (Jours)	AO Global : (4110003+4110004+4110005+4110008)	48	41	77	52	75
	AO Services Commerciaux : (4110003+ 4110004)	78	78	107	87	114
	FSM	680	238	45	109	134
	MT	52	52	61	56	64
	MT Privés	38	38	43	38	44

SDC, Société par actions au Capital Social de 15 000 000 000 DA - RC n° 06B0805455-00/09
Siège social : Boulevard Mohamed Boudiaf Blida - Tél : 025 41 60 35 à 42 - Fax : 025 31 40 34
Société du groupe Sonelgaz



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

II/ Concession Gaz

Volet Commercial						
Indicateurs		Réalizations				Cumul de Janvier à Septembre
		Juillet	Août	Septembre	3 ^{ème} Trimestre	
Taux de réalisation des demandes de raccordement dans les délais (%)	Branchement simple	100	97	99	98	86
	Extension de réseaux	100	100	100	100	94
Délais de satisfaction de la demande de raccordement (Jours)	Branchement simple	9	10	10	10	9
	Extension de réseaux	53	52	53	53	53
Taux de traitement des réclamations (%)		100	100	100	100	100
Délai de réponse aux réclamations (Jours)		3	1	4	3	3
Qualité de facturation (%)	BP	0.83	1.02	0.7	0.9	0.73
	MP	0	0	0	0	0
Volet Technique						
Indicateurs		Réalizations				Cumul de Janvier à Septembre
		Juillet	Août	Septembre	3 ^{ème} Trimestre	
Temps moyen de coupure liée aux travaux et entretien programmés (Minute) Min		0.81	2.32	0.40	3.52	45.05
Temps moyen de coupure liée aux incidents des réseaux de distribution (Minute) Min		0,08	0.63	0.17	0.88	2.81
Fréquence moyenne de coupure par client (Nombre)		0.008	0.022	0.006	0.036	0.235
Taux moyen d'incidents sur le réseau (Nombre)		1.676	2.301	3.443	7.408	23.580

SDC, Société par actions au Capital Social de 15 000 000 000 DA - RC n° 06B0805455-00/09
Siège social : Boulevard Mohamed Boudiaf Blida - Tél : 025 41 60 35 à 42 - Fax : 025 31 40 34
Société du groupe Sonelgaz



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

Volet Sécurité					
Indicateurs	Réalizations				
	Juillet	Août	Septembre	3 ^{ème} Trimestre	Cumul de Janvier à Septembre
Taux de Fréquence des accidents du travail (Nombre)	16.24	00	00	0.05	1.80
Taux de Gravité des accidents du travail (Nombre)	0.08	0.04	00	3.16	0.05

Volet Financier						
Indicateurs	Réalizations					
	Juillet	Août	Septembre	3 ^{ème} Trimestre	Cumul de Janvier à Septembre	
Taux de Pertes sur les réseaux MP et BP (%)	- 425	- 406	- 158	- 325	- 39	
Délai du Crédit Client (Jours)	AO Global : (4110003+4110004+4110005+4110008)	48	41	77	52	75
	AO Services Commerciaux : (4110003+ 4110004)	78	78	107	87	114
	FSM	680	238	45	109	134
	MP	52	52	61	56	64
	MP Privés	38	38	43	38	44

Le Directeur de Distribution



م. ج. بركات

لملحق رقم (14):رسالة المنظمة المتعلقة بإجراءات متابعة و إعداد الموازنة في المدى القصير لشركات مجمع سونلغاز

FROM :

FAX NO. :

19 Apr. 2011 2:29PM P3

DIRECTION EXECUTIVE FINANCES ET COMPTABILITE GROUPE
DIRECTION DU BUDGET ET REPORTING

DTC
|
DPL
DET
DEE
DEG
DGRH
SAG
D.V.
L

**PROCEDURE BUDGETAIRE A COURT TERME
DU GROUPE SONELGAZ**

(PRINCIPAUX REAMENAGEMENTS)

Validé par le Conseil
d'Administration le 25/10/2010

SOMMAIRE

<i>Préambule</i>	3
<i>Introduction</i>	3
<i>1. Réaménagement du processus d'élaboration et d'approbation des budgets des filiales et de la maison mère</i>	4
▪ Budget des filiales	4
▪ Budget de la maison mère	4
▪ Budget Consolidé du Groupe	5
<i>2. Objectifs et contenu de la note d'orientation budgétaire Groupe</i>	5
Orientations budgétaires et paramètres de performance des filiales	5
le programme d'investissement du groupe	6
hypothèses d'élaboration des projets de budgets de l'exercice.	7
<i>3. Planning budgétaire</i>	8

Préambule

Le parachèvement de la construction du Groupe Sonelgaz nous impose aujourd'hui de passer à une étape qualitative de recherche d'une plus grande efficacité des systèmes de gestion et de pilotage des entités du groupe basée sur la gestion de la performance. La gestion budgétaire reste à cet égard un outil important de pilotage pour améliorer les performances et optimiser la gestion des filiales en veillant à la recherche permanente de l'adéquation des programmes d'activités et des moyens en particulier financiers dans le cadre des politiques de développement et des objectifs stratégiques du groupe.

Les réaménagements introduits au processus budgétaire pour améliorer son efficacité ont été validés par le Comité Exécutif et le Conseil d'administration (25 octobre 2009). Ces réaménagements tiennent compte du recentrage de la maison mère sur ses missions de pilotage et de contrôle des activités et structures du groupe et visent à lever les incohérences constatées au cours de ces dernières années au plan de la procédure budgétaire notamment en matière d'élaboration et de validation du programme d'investissement du groupe (budget consolidé du groupe). Ce processus s'inscrit également dans le cadre des nouveaux statuts de Sonelgaz SPA qui marquent de façon réglementaire la relation entre la société mère et les filiales.

A cet effet, cette note de procédure vise à expliciter les principaux réaménagements introduits dans le processus d'élaboration et d'approbation des budgets à l'échelle du groupe en vue d'améliorer son efficacité ainsi que les principes de gestion et modalités retenues pour l'élaboration de la note d'orientation budgétaire du groupe qui constitue la pierre angulaire de l'ensemble de l'édifice budgétaire du groupe Sonelgaz.

Introduction

La procédure budgétaire représente le support à l'exercice de prévision et de budgétisation annuel des activités du groupe en référence aux objectifs et orientations stratégiques du groupe. L'objectif étant de déboucher, à l'issue du processus d'élaboration des programmes d'actions prévisionnels sur la mise en place :

- des budgets des filiales
- du budget de la maison mère
- de la synthèse des prévisions d'activités consolidées du groupe
- des contrats de gestion par centre de responsabilité (unités d'affaires) et structures centrales des filiales et des directions de la maison mère (notifications de budget)

Pour rappel, le cadre de planification du groupe est constituée de

- plans stratégiques (horizon 05 ans) du groupe et des filiales.
- Les plans stratégiques sont élaborés par les filiales et approuvés par la société mère.
- et de Budgets annuels de mise en œuvre des plans d'actions et chiffrage des activités (coûts -résultats).

Le processus budgétaire au sein du groupe intègre une phase de révision courant de la fin du mois de juin de l'exercice et qui a été instaurée depuis l'année 2006 pour intégrer des éléments importants non budgétés (investissements, tarifs ,salaires,...).

La révision budgétaire reste néanmoins exceptionnelle et doit être liée des changements ou événements importants ayant un impact sur la gestion technique ou financière du groupe et des filiales (création ou filialisation de nouvelles entités, réajustement des tarifs ou des salaires non budgétés, investissement important...)

1. Réaménagement du processus d'élaboration et d'approbation des budgets des filiales et de la maison mère

Ces réaménagements ont pour but de mettre en adéquation le processus budgétaire avec l'organisation et l'exercice des responsabilités au sein du groupe et notamment au plan de la relation entre les filiales et la maison mère dont le processus de réorganisation a été parachevé avec l'essaimage des activités opérationnelles (Engineering, systèmes d'information et de la gestion immobilière) et le regroupement des activités communes au sein de la nouvelle direction des services communs.

L'intervention dans le cadre du processus budgétaire de la maison mère sur les filiales qui sont des entités juridiquement autonomes dotés d'organes de gestion (Conseil d'Administration et Assemblée Générale) et dans le cadre du respect de leur prérogatives se fera exclusivement via les administrateurs représentant la maison mère (actionnaire unique des filiales) siégeant au sein de ces organes de gestion.

Ces administrateurs sont ainsi chargés de veuillez à la mise en œuvre des orientations, objectifs et plans de développement du groupe validés par le Conseil d'Administration de Sonelgaz.

Les modalités d'élaboration des budgets à l'échelle du groupe, des filiales et de la maison mère se présentent comme suit :

▪ Budget des filiales

Le processus de détermination des objectifs annuels en termes de pertinence, de niveaux (cibles) et de déclinaison sur la chaîne hiérarchique et du suivi de leur réalisation demeure de la responsabilité de chaque filiale et devra en dernier ressort être validée par les organes de gestion au plan de l'approbation du budget et du contrôle de sa réalisation (tableaux de bords et rapport de gestion annuel).

Les filiales élaboreraient ainsi leurs budgets sur la base de la note d'orientation budgétaire groupe et les présenteraient selon le même dispositif actuellement en vigueur pour approbation par leurs CA respectifs.

▪ Budget de la maison mère

Les directions de la maison mère élaborent, sur la base de la note d'orientation budgétaire groupe, et selon le même schémas actuellement en vigueur leurs budgets (bilans de l'exercice en cours et les perspectives d'activités de l'exercice budgétaire).

La synthèse du budget de la maison mère sera élaborée et présenté respectivement au Comité Exécutif et au Conseil d'Administration de Sonelgaz pour approbation.

La nouvelle direction des services communs conformément à ses prérogatives en matière de gestion budgétaire des structures de la maison mère (gestion des investissements et du processus d'animation et d'approbation par la présidence du groupe des budgets des directions de la maison mère) est chargée d'élaborer la synthèse du budget de la maison mère et de son suivi (établissement du tableau de bord et du rapport de gestion annuel de Sonelgaz spa- maison mère)

▪ Budget Consolidé du Groupe

Le budget consolidé du groupe a été transformé en une synthèse des objectifs annuels du groupe (synthèse des prévisions d'activités consolidées du groupe) qui n'est plus soumis à l'approbation du conseil d'administration de Sonelgaz vu que les objectifs annuels (filiales) ont été validés par les organes de gestion de chacune des filiales composant le Groupe.

A l'issue de la validation des budgets par les Conseils d'Administration des filiales, une note de synthèse des objectifs annuels du groupe sera élaborée par la Direction Exécutive Finances Comptabilité Groupe et sera présentée pour information au Conseil d'Administration de Sonelgaz.

2. Objectifs et contenu de la note d'orientation budgétaire Groupe

Dans le cadre du nouveau schémas budgétaire, la note d'orientation budgétaire groupe qui vient en entrée au processus d'élaboration des budgets au sein du groupe et qui a pour objectifs de définir le cadre de référence global d'élaboration des budgets et de fixation des priorités à prendre en charge par les filiales sera dorénavant soumis à l'examen et à l'approbation du Conseil d'Administration de Sonelgaz.

La nouvelle mouture de la note d'orientation budgétaire groupe devra fixer pour l'exercice budgétaire:

- les orientations budgétaires et paramètres de performance des filiales
- le programme d'investissement du groupe
- les hypothèses budgétaires d'élaboration des projets de budgets des filiales et de la maison mère

Orientations budgétaires et paramètres de performance des filiales

Les orientations budgétaires sont un rappel des politiques et des principaux objectifs du groupe dans les domaines d'activité (commercial, qualité de service, ressources humaines et formation, finances,...) à prendre en charge par les filiales (métiers, périphériques et travaux) et des directions de la maison mère dans le processus budgétaire.

Concernant les principaux critères de performance des filiales, des éléments chiffrés sur les niveaux (objectifs) à concrétiser par filiale seront affichés pour l'exercice budgétaire considéré (n)

La Direction Exécutive Finances Comptabilité du Groupe est chargé en relation avec les filiales de définir et valider les critères d'évaluation des performances de chacune

d'elles à intégrer dans la note d'orientation budgétaire. Ces paramètres doivent être pris en charge et déclinés par chaque filiale dans le budget de l'exercice concerné.

Les paramètres de performances des différentes entités du groupe devront couvrir l'ensemble des dimensions de gestion pour rendre compte du niveau global de performance des filiales

Ces dimensions de gestion concernent :

- le commercial (chiffres d'affaires, taux de pertes, créances...)
- l'exploitation et la qualité de service en électricité et gaz
- les investissements (réalisation physiques et financière)
- les résultats financiers (de coûts et de rentabilité)
- la qualité de la gestion (règles et procédures, audit, etc...)
- la sécurité du travail

Pour les directions de la maison mère, la mesure de la performance sera axée sur la mise en œuvre des projets prioritaires et stratégiques et de la réalisation des objectifs d'activités liées aux missions de pilotage et de contrôle qui lui sont assignés (nouveaux systèmes finances comptabilité et ressources humaines, financement, inspections, opérations de contrôle et d'audit, ...)

Ces indicateurs seront intégrés dans le reporting des filiales et des directions de la maison mère (tableaux de bord et bilans d'activités annuels) à soumettre aux organes de gestion ainsi que pour l'élaboration du tableau de bord trimestriel du groupe pour la réunion du Comité de Coordination groupe et de la synthèse portant rapport de gestion annuel pour le conseil d'administration de SONELGAZ.

le programme d'investissement du groupe

La loi 02/01 stipule, qu'au titre de la rémunération économique, les activités de transport, de distribution et de commercialisation de l'électricité et du gaz doivent générer des revenus suffisants pour couvrir l'ensemble de leur charges (d'investissement, d'exploitation et de maintenance) ainsi qu'une rétribution équitable du capital investi pour faire face à leurs coûts de développement.

En l'absence d'augmentation des tarifs, la part de l'autofinancement a été réduite de manière drastique au profit de l'endettement dont le niveau est aujourd'hui très élevé. La nécessité de recourir aux emprunts étant amplement justifiée par les besoins de couverture des importants programmes de développement notamment en production et de transport d'électricité (les programmes d'investissements en cours des filiales SPE et GRTE dépassent très largement leurs ressources).

Les exigences de prudence et de maintien des équilibres financiers du groupe et de l'endettement dans des limites acceptables, a nécessité un arbitrage par le groupe du programme annuel d'investissement en fonction des priorités arrêtées et des sources de son financement.

Il est préconisé par conséquent de reconduire le schéma actuel qui consiste à faire intégrer les prévisions d'investissement des filiales dans le cadre de la proposition portant programme d'investissements du groupe élaborée par la Direction Exécutive Finances Comptabilité Groupe et figurant dans la note d'orientation budgétaire avec un examen de ce plan d'investissement et de son mode de financement par le Conseil d'Administration de Sonelgaz.

Ce plan d'investissement du groupe validé constituera un cadre de référence et une entrée au processus d'élaboration des budgets d'investissement des filiales qui devra être strictement respecté. Cette proposition du groupe sera élaborée sur la base des prévisions communiquées par les filiales dans le cadre des travaux de préparation de la note d'orientation budgétaire en tenant compte des priorités (engagements en cours et ceux à prendre pour l'exercice), des capacités financières du groupe (sources de financements disponibles et ou à mettre en œuvre) et des capacités de réalisation des filiales.

Il y a lieu de rappeler que les prévisions de dépenses concernant les programmes publics ER/DP gaz ne sont pas limitées compte tenu de la nécessité de réaliser ces programmes dans les délais impartis d'une part et de la disponibilité de leur couverture financière d'autre part.

Toute modification ou changement exceptionnel des prévisions d'investissement des filiales sera traitée dans le cadre de la révision budgétaire institué au mois de juin de l'exercice considéré.

hypothèses d'élaboration des projets de budgets de l'exercice.

Cette partie regroupera les hypothèses d'élaboration et de valorisation financière des budgets des filiales (tableaux de comptes de résultats et de trésorerie) et les prévisions énergétiques électricité et gaz de l'exercice (n) validées par le comité commercial du groupe.

Les hypothèses budgétaires figurants dans la note d'orientation portent sur les aspects suivants:

Le prix d'achat du gaz naturel à Sonatrach

Les prix de vente de l'électricité produite (SPE/IPP)

Les tarifs de transit de l'électricité et du gaz

Les prix de vente aux clients du KWh (HT/MT/BT) et de la Thermie (HP/MPT/BP)

La dérive des prix (taux d'inflation) et le taux de change

Les coûts du personnel

Les charges financières liées à l'endettement des filiales et de la maison mère (Frais financiers)

3. Planning budgétaire

Le nouveau processus de budgétisation des activités du groupe se déroule comme suit (étapes et planning) :

- **Mi juillet (n-1)** : Diffusion, en sortie de la procédure énergie des prévisions énergétiques de l'année n validées par le comité commercial du groupe.

- **fin Juillet (n-1)** : élaboration par la direction du budget et reporting (DFC/G) et diffusion de la note PDG portant orientations et hypothèses budgétaires du groupe pour l'année n qui sera présenté au comité exécutif et au Conseil d'Administration de SONELGAZ pour son approbation définitif

En référence à ce document, des notes d'orientation sont élaborées par les filiales et diffusées à l'ensemble de leurs unités

- **Septembre (n-1)** : élaboration des projets de Budgets des unités d'affaires et structures centrales des filiales,

- **septembre- Mi Octobre (n-1)** : consolidation des projets de Budgets des filiales et directions de la maison mère

- **Mi octobre (n-1)** : Diffusion des projets de budgets des filiales et directions de la maison mère .

Lancement des travaux de consolidation par la direction des services communs du projet de budget de la maison mère du groupe SONELGAZ

Les projets de budgets pour les directions de la maison mère intègrent une partie bilan provisoire de l'année (n-1)

-fin octobre -début novembre (n-1):

. au niveau des filiales :

-Examen par les conseils d'administration des projets de budget des filiales

. au niveau de la maison mère :

-Arbitrage par le PDG du groupe des projets de Budget des directions de la maison mère.

A l'issue des réunions budgétaires, la direction des services communs est chargée d'élaborer les notifications de budget des directions de la maison mère et de consolider le projet de budget de la maison mère du groupe SONELGAZ

-Mi novembre (n-1):**au niveau des filiales :**

Arbitrage des projets de budgets des unités d'affaires des filiales et lancement des travaux d'élaboration des contrats de gestion

au niveau de la maison mère :

Diffusion par la direction des services communs du projet de budget de la maison mère du groupe SONELGAZ

Consolidation et diffusion par la direction budget et reporting (DFC/G) de la synthèse des prévisions d'activités consolidées du groupe SONELGAZ.

fin novembre (n-1) : examen par le Comité Exécutif du groupe SONELGAZ du budget de la maison mère et présentation (à titre d'information) de la synthèse des prévisions d'activités consolidées du groupe

-Mi Décembre (n-1): examen pour approbation par le conseil d'administration du groupe SONELGAZ du budget de la maison mère et présentation (à titre d'information) de la synthèse des prévisions d'activités consolidées du groupe .

Juin de l'année budgétaire (n) : phase de révision des budgets des filiales et du budget consolidé du groupe.

لملحق رقم (15): مخرجات نتائج برنامج SPSS للعلاقة بين الأجال و النفقات

GET DATA/TYPE=XLS /FILE='D:\الماسر مذكرة\2016\STATISTIQUE\REL-xy.xls' /SHEET=name 'Feuil1'
 /CELLRANGE=full /READNAMES=on /ASSUMEDSTRWIDTH=32767.CORRELATIONS /VARIABLES=إنجرافالأجال
 Yإنجرافالنفقة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

	Résultat obtenu	14-avr.-2016 22:31:38
	Commentaires	
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	90
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=إنجرافالأجال Yإنجرافالنفقة /PRINT=TWOTAIL NOSIG /STATISTICS DESCRIPTIVES /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	0:00:00.000
	Temps écoulé	0:00:00.031

[Ensemble_de_données1]

Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
إنجراف الأجل x	-28434,48	83301,268	90
إنجراف النفقة Y	-16180,71	83645,787	90

Corrélations

		إنجراف الأجل x	إنجراف النفقة Y
إنجراف الأجل x	Corrélacion de Pearson	1	,725**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	90	90
إنجراف النفقة Y	Corrélacion de Pearson	,725**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	90	90

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	^a إنجراف الأجال x	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : γ النفقة إنجراف

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,725 ^a	,526	,520	57939,964

a. Valeurs prédites : (constantes), x الأجال إنجراف

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	4518,712	6457,197		,700	,486
	إنجراف الأجال x	,728	,074	,725	9,874	,000

a. Variable dépendante : γ النفقة إنجراف

GET DATA /TYPE=XLS /FILE='D:\2016مذكرة الماستر\STATISTIQUE\ecart-del-Clot.xls' /SHEET=name 'Feuil1'
 /CELLRANGE=full /READNAMES=on /ASSUMEDSTRWIDTH=32767. CORRELATIONS
 /VARIABLES=XECRATCACHFLO YECARTdepense /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Remarques

	Résultat obtenu	15-avr.-2016 00:28:10
	Commentaires	
Entrée	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données2
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	102
Traitement valeurs manquantes	Définition de manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque paire de variables sont basées sur toutes les observations comportant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=XECRATCACHFLO YECARTdepense /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	0:00:00.016
	Temps écoulé	0:00:00.022

[Ensemble_de_données2]

Corrélations

		X-ECRAT-CACH FLO	Y-ECART-depense
X-ECRAT-CACH FLO	Corrélation de Pearson	1	-,271**
	Sig. (bilatérale)		,006
	N	102	102
Y-ECART-depense	Corrélation de Pearson	-,271**	1
	Sig. (bilatérale)	,006	
	N	102	102

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



الفهرس

الصفحة	الفهم — رس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الرموز
أ	المقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لنظام مراقبة التسيير و المخصصات المالية الاستثمارية

2	تمهيد
3	المبحث الأول : ماهية نظام مراقبة التسيير و فعاليته في متابعة المشاريع الاستثمارية
3	المطلب الأول : أساسيات نظام مراقبة التسيير
3	الفرع الأول : ماهية مراقبة التسيير
5	الفرع الثاني : مفهوم نظام مراقبة التسيير
6	الفرع الثالث: أدوات الأساسية لنظام مراقبة التسيير
10	الفرع الرابع : أهداف نظام مراقبة التسيير في المؤسسة
11	المطلب الثاني : ماهية المشروع الاستثماري و محدداته
11	الفرع الأول : مفهوم المشروع و المخصص الاستثماري
13	الفرع الثاني : محددات إدارة المشروع
14	الفرع الثالث : مراحل تنفيذ المشروع الاستثمارية
16	الفرع الرابع : إدارة المخاطر الناجمة عن المشروع

17	المطب الثاني : أهمية نظام مراقبة التسيير في متابعة المخصصات المالية الاستثمارية.....
17	الفرع الأول : دور نظام مراقبة تسيير في إعداد موازنة المخصصات الاستثمارات.....
17	الفرع الثاني : دور نظام مراقبة تسيير في تنفيذ المشروع الاستثمارية.....
18	الفرع الثالث: فعالية أدوات نظام مراقبة تسيير في متابعة المخصصات الاستثمارية.....
20	المبحث الثاني : الدراسات السابقة.....
20	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة.....
20	الفرع الأول : الدراسة باللغة العربية.....
23	الفرع الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية.....
25	المطلب الأول : المقارنة بين الدراسات السابقة و أبعاد و تطلعات الدراسة الحالية.....
25	الفرع الثالث : أوجه الاتفاق و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة.....
26	الفرع الرابع: أبعاد و تطلعات الدراسة الحالية.....
27	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لسونلغاز شركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية توزيع ورقلة حضري
30	تمهيد.....
31	المبحث الأول : طريقة الدراسة و مصادر المعلومات.....
31	المطلب الأول : التعريف بمحيط دراسة الحالة.....
31	الفرع الأول : التعريف بالمؤسسة و نشاطها الاستثماري.....
33	الفرع الثاني : نظام مراقبة تسيير المشاريع الاستثمارية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز.....
40	المطلب الثاني: الطريقة و الأدوات المستعملة في الدراسة.....
40	الفرع الأول : المجتمع، المتغيرات الدراسة و مصادر المعلومات.....
41	الفرع الثاني : الأدوات المستعملة في الدراسة.....
43	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة و مناقشتها.....
43	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة.....
43	الفرع الأول : النتائج التاريخية لمخرجات نظام مراقبة التسيير المخصصة المالية الاستثمارية.....
50	الفرع الثاني : نتائج علاقة الآجال بالنفقات الاستثمارية خلال السنوات 2010 إلى 2015.....
52	الفرع الثالث : نتائج ضبط المخصصات المالية لسنة 2015 بناء على مخرجات نظام مراقبة التسيير.....

57	المطلب الثاني :مناقشة النتائج.....
57	الفرع الأول: مناقشة النتائج التاريخية لمخرجات نظام مراقبة التسييرالمخصصات المالية الاستثمارية.....
60	الفرع الثاني : مناقشة نتائج علاقة الآجال بالنفقات الاستثمارية.....
62	الفرع الثالث : مناقشة نتائج ضبط المخصصات المالية لسنة 2015.....
66 خلاصة الفصل
68 الخاتمة
73 قائمة المراجع
77 الملاحق
107 الفهرس