

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان :

تقييم فعالية استخدام أدوات مراقبة التسيير

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة - تقرت -

للفترة الزمنية 2014-2016

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/15

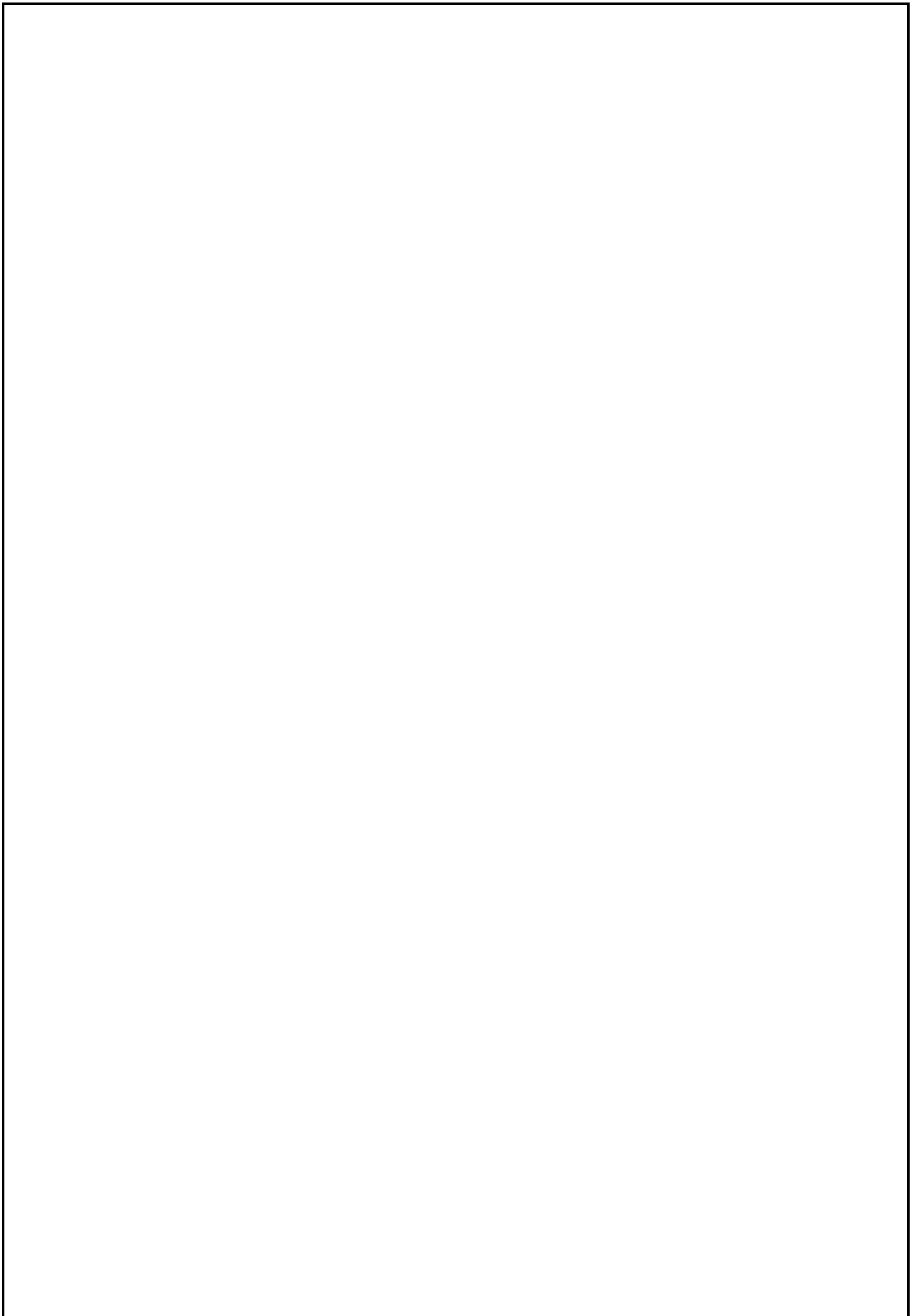
أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / خامرة بوعمامة رئيسا.

الأستاذ / عرابة الحاج مشرفا.

الأستاذ / بوغابة محمد الحافظ مناقشا.

الموسم الجامعي : 2017/2016



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم التسيير، تخصص تدقيق و مراقبة التسيير

بعنوان :

تقييم فعالية استخدام أدوات مراقبة التسيير

في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

"دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة - تقرت -

للفترة الزمنية 2014-2016

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/15

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / خامرة بوعمامة رئيسا.

الأستاذ / عرابة الحاج مشرفا.

الأستاذ / بوغابة محمد الحافظ مناقشا.

الموسم الجامعي : 2017/2016

الإهداء

أمي ، أبي ، عائلتي

أصدقائي ، أحبائي ، أصحابي

إلى كامل أفراد فريقتي الرائع * دفعة 2017 - تدقيق و مراقبة التسيير - *

بالأخص الصديقة و الأخت : بوخزة سناء

إلى كل من عرفني من قريب أو من بعيد

لأنكم تستحقون، لكم جميعا

أهدي هذا العمل

صالح محمد نجيب

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

أما بعد :

أتقدم بالشكر الجزيل لكافة عمال شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بتقرت و على رأسهم السيد :
ضاوي يوسف على المساعدة المقدمة لاتمام هذا العمل ، كما أتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الكريم :
عراة الحاج هذه الفترة التي عمد فيها إلى تآذيري وتوجيهي لإتمام هذا العمل ، كما لا أنسى أن
أتقدم بالشكر الجزيل لكافة الأساتذة الذين أشرفو على تعليمي من أول حصة لي في جامعة ورقلة إلى
آخر يوم دراسي و على رأسهم الدكتور : رجم خالد

و الشكر موصول لكل من قدم يد العون من أجل اتمام هذه الدراسة من قريب أو بعيد .

الملخص :

إن هدف هذه الدراسة يتجسد في اختبار نظام مراقبة التسيير ممثلا في أدواته من جانب تقديم الإضافة إلى المؤسسة الاقتصادية و زيادة الفعالية داخلها و قد سبق هذا الاختبار تقديم شرح مفصل عن نظام مراقبة التسيير و تطور الأدوات المستخدمة فيه من التقليدي إلى الحديث، حيث كانت شركة الكهرباء و الطاقات المتجدد SKTM محل الدراسة حيث تم الاطلاع على لوحة القيادة للفصول الأخيرة من سنوات 2014،2015 و 2016 و كذا الموازنات التقديرية لنفس السنوات و تم المقارنة فيما بينها بالاعتماد على ما جاء في هذه المستندات

خلصت الدراسة في الأخير إلى إبراز الدور الكبير الذي تلعبه أدوات مراقبة التسيير في زيادة الفعالية و الكفاءة داخل المؤسسة و بينت أهمية تفعيل هذه الأدوات في المؤسسات من حيث وضع الخطط المستقبلية و اتخاذ القرارات و الربط بين الأهداف و الموارد التي تحوزها المؤسسة.

الكلمات المفتاحية : لوحة قيادة، موازنة تقديرية، مراقبة تسيير، فعالية.

Résumé:

L'objectif de cette étude est de tester le système de contrôle de gestion grâce à ses outils et sa capacité à fournir l'additif à l'entreprise économique et d'accroître l'efficacité au sein de ce test peut déjà fournir une explication détaillée du contrôle de la gestion et le développement des outils utilisés dans ce du traditionnel au système moderne, nous avons choisi *Shariket al Kahraba w Takat al Motajadida SKTM* pour mener cette étude, qui a été vu sur le tableau de bord des derniers chapitres des années 2014, 2015 et 2016, ainsi que les budgets prévisionnel pour les mêmes années et la comparaison entre eux en fonction de ce qui est venu en.

L'étude a conclu dans le dernier pour mettre en évidence le rôle important joué par les outils de contrôle de gestion pour accroître l'efficacité et l'efficience au sein de l'organisation et a démontré l'importance de l'activation de ces outils en termes d'institutions et le développement de la future prise de décision et le lien entre les objectifs et les ressources qui sont détenus par les plans de l'entreprise.

Mots-clés: tableau de bord, budget prévisionnel, contrôle de gestion, efficacité.

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
01	الفصل الأول : ماهية مراقبة التسيير و أدواته
05	المبحث الأول : مفاهيم حول مراقبة التسيير
09	المبحث الثاني : أدوات مراقبة التسيير
14	المبحث الثالث : الدراسات السابقة للموضوع
18	الفصل الثاني : دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة - تقرت -
20	المبحث الأول : الطريقة المستخدمة والأدوات
21	المبحث الثاني : عرض و مناقشة نتائج الدراسة
35	الخاتمة
39	المراجع
42	الملاحق
49	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
23	جدول رقم (1-2) يوضح عناصر الاستغلال للفصل الرابع لسنوات 2014-2016
24	جدول رقم (2-2) يوضح الصيانة التي قامت بها المؤسسة خلال الفصل الرابع لسنة 2014
24	جدول رقم (3-2) يوضح الصيانة التي قامت بها المؤسسة خلال الفصل الرابع لسنة 2015
25	جدول رقم (4-2) يوضح الصيانة التي قامت بها المؤسسة خلال الفصل الرابع لسنة 2016
25	جدول رقم (5-2) يوضح الإستثمارات و أعمال الصيانة الكبرى للفصل الرابع لسنوات 2014-2016
29	جدول رقم (6-2) يوضح مختلف التكوينات خلال الفصل الرابع لسنوات 2014-2016
30	جدول رقم (7-2) يمثل موازنة الاستغلال للسنوات 2014-2016
31	جدول رقم (8-2) يمثل موازنة المشتريات و الاعمال الكبرى لسنوات 2014-2016
31	جدول رقم (8-2) يوضح تقديرات لعدد العمال في المؤسسة لسنوات 2014-2016

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الجداول
26	الشكل رقم (1-2) : وضعية العمال داخل المؤسسة
27	الشكل رقم (2-2) : حركة العمال داخل المؤسسة
28	الشكل رقم (3-2) : عدد ساعات الغيابات

قائمة الملاحق

رقم الملحق	قائمة الملاحق
1	لوحة قيادة الفصل الأخير لسنة 2014 استهلاك الوقود
2	لوحة القيادة للفصل الأخير لسنة الموارد البشرية - العمال غير النشطين-
3	لوحة قيادة الصيانة للفصل الأخير من سنة 2014
4	الموازنة التقديرية 2016 العمليات المخطط إنجازها
5	موازنة الموارد البشرية 2016 : محاور التكوين الرئيسية
6	مولزنة الموارد البشرية لسنة 2016

المقدمة

المقدمة :

شهد القرن السابع عشر ظهور المؤسسات الاقتصادية ، حيث أنه في تلك الفترة كانت عملية التسيير بسيطة جدا وكانت تقتصر فقط على صاحب المؤسسة، و مع كثرة النشاطات و العمليات داخل المؤسسة خصوصا بعد الثورة الصناعية بأوروبا تطورت عملية التسيير و كبرت مع كبر حجم المسؤولية فتعدت بذلك العملية الرقابية، وبدأت المؤسسة الاقتصادية تبحث عن طرق و أساليب أكثر فعالية من الأدوات البسيطة التي أصبحت عقيمة أمام التطور الحاصل في جانب مراقبة التسيير .

و بالانتقال إلى العشرينيات من القرن الماضي نلاحظ اهتمام مراقبة التسيير بالجانب المحاسبي فقط وصولا إلى أزمة الكساد العالمي 1929 أين شهدت المؤسسة تطورا و نموا أكثر في هذا الجانب فانتقل المفهوم الرقابي للتسيير من الجاني المحاسبي فقط ليرتكز على معايير و مقاييس محاسبية و غير محاسبية تقوم بتقييم أدائها في الجانبين المالي و غير المالي الذي يرتبط بالأداء، فنلاحظ بروز ما يعرف بلوحة القيادة كأداة رقابية جديدة لقياس الأداء، أيضا الميزانية الاجتماعية التي تقوم بمراقبة التسيير البشري و غيرها من الأدوات و المؤشرات المحاسبية.

و مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما مدى فعالية أدوات مراقبة التسيير على مستوى المؤسسة الاقتصادية؟

- ما هي طبيعة أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة؟
- هل يتم استخدام أدوات مراقبة التسيير الموجودة على مستوى هذه المؤسسة بطريقة علمية؟
- هل استخدام هذه الأدوات على مستوى هذه المؤسسة ذو فعالية ؟

الفرضيات :

- تستخدم المؤسسة محل الدراسة أدوات مراقبة التسيير بسيطة وتقليدية كمية كالموازنات التقديرية، لوحة القيادة؛
- استخدام أدوات مراقبة التسيير في هذه المؤسسة لا يتم بطريقة علمية ومنهجية؛
- استخدام هذه الأدوات ذو فعالية على مستوى هذه المؤسسة لكنها فعالية محدودة.

أسباب اختيار الموضوع :

قام اختيارنا لهذا الموضوع بناء على الاعتبارات التالية :

- ✓ الميول الشخصية للبحث في هذا الموضوع؛
- ✓ له علاقة بالتخصص الذي ندرسه؛
- ✓ الرغبة في توسيع المعلومات في هذا الجانب.

الصعوبات :

من أبرز الصعوبات و التحديات التي واجهتنا في بعد انتهائنا من هذا العمل ما يلي :

- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات على اعتبار حساسيتها وسريتها حسب مسؤولي هذه المؤسسة؛

✓ صعوبة تحقيق تقارب بين ما درسته وبين ما هو موجود في واقع هذه المؤسسة، مما سبب تفاوتاً في وجهات النظر بيننا وبين مسئولى هذه المؤسسة حول النتائج وتفسيرها نظرياً وتطبيقياً.

أهداف الموضوع:

✓ التعرف على مدى استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة داخل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؛

✓ التعرف على منهجية وطريقة استخدام الأدوات الرقابية المستعملة داخل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

أهمية الموضوع:

تنبع أهمية هذا الموضوع من أهمية أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعد الأساس في عملية الرقابة الإدارية، لما لها من أهمية في كشف انحرافات التسيير وتحسين الأداء، خصوصاً الأدوات الحديثة منها.

حدود الموضوع:

أولاً: الحدود الزمانية/ تم اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة من خلال وثائقها لسنوات 2014 حتى 2016؛
ثانياً: الحدود المكانية/ تمت الدراسة على مستوى شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بتقوت، ولاية ورقلة.

المنهج و الأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، مع أداتي الملاحظة والمقابلة.

هيكل الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى الأهداف الموضوعية لها و من أجل ذلك تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين:

✓ **الفصل الأول :** الجانب النظري و ينقسم إلى مبحثين : يضم المبحث الأول بعرض المفاهيم المختلفة المتعلقة

بأدوات مراقبة التسيير أما المبحث الثاني فيتعلق بمدخل عام لمراقبة التسيير

✓ **الفصل الثاني :** الجانب التطبيقي حيث يضم مبحثين : المبحث الأول يضم تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة أما

المبحث الثاني فيتم من خلاله عرض عام و شامل مع التحليل لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

الفصل الأول :

ماهية مراقبة التسيير و أدواته

تمهيد :

تعتبر مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وظيفة لا بد منها و مهمة لا يتصور أي عالم بمجال التسيير أن تخلو المنظمة منها لدورها الكبير في تقديم المعلومات المفصلة و على كافة الأصعدة حول الحالة الحالية للمؤسسة و مقارنتها بمجالاتها في السنوات السابقة و أيضا اعطاء صورة واضحة عن وضعيتها مستقبلا من خلال الأهداف المسطرة و القرارات المتخذة.

المبحث الأول : مفاهيم حول مراقبة التسيير

بداية ظهور مراقبة التسيير كانت بالمؤسسات الأمريكية في العشرينيات من القرن الماضي و كانت تتصف بالبساطة نظرا لبساطة المؤسسة الاقتصادية في ذلك الوقت، لكن التطور الذي بدأت تشهده المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى الأزمة الاقتصادية آن ذاك أصبحت مراقبة التسيير بطرقها الرقابية الكلاسيكية غير فعالة، خصوصا في عدم إيجادها حلا للخروج من أزمة الكساد العالمي في نفس الفترة، فهنا أصبحت مراقبة التسيير تبحث عن طرق و أساليب أخرى تماشى و هذا التعقيد من خلال الطرق المحاسبية و التحليلية و الرياضية و غيرها، و من هنا بدأ ميلاد مراقبة التسيير الحديثة حيث أصبحت مراقبة التسيير تعتبر نظاما و وظيفة مستقلة عن الوظائف الأخرى داخل المؤسسة.

المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير و خصائصها

لمراقبة التسيير عدة تعاريف مختلفة، تعددت و اختلفت باختلاف الجهة التي عرفتها، و قد يعود الاختلاف أيضا إلى الزمن الذي جاء فيه التعريف

أولا مفهوم مراقبة التسيير :

تعني كلمة المراقبة القدرة على المتابعة و التوجيه و التقييم عمل ما من خلال نسق معين (معلومات . قرارات . إجراءات . مراقبة النتائج)، و تعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة، و هي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، التنسيق، التنفيذ و الرقابة¹.

ثانيا خصائص مراقبة التسيير :

يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير فيما يلي²:

- 1- **تقديم معلومات صحيحة** : يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار، لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.
- 2- **حسن توقيت المعلومة المقدمة**: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئياً أو كلياً، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

1 تريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الباحث، العدد 9، 2011، ص 166.

3- **الاقتصاد في التكاليف:** يساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء و الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة.³

4- **سهولة الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا و طبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

5- **تسهيل اتخاذ القرار:** يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح و الجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.

المطلب الثاني : أهمية مراقبة التسيير و مهامها:

أولا: أهمية مراقبة التسيير:

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

وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بما للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال⁴:

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو كما تعرف بمراكز المسؤولية؛
- تحديد اختصاصات كل وحدة و سلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة؛
- تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات؛
- إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

² قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات الحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.

³ قرشي محمد الصغير، مرجع سابق.

وتستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية:

أ. تغيير الظروف:

تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية، وبشكل متزايد. وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة وفي البيئة معا، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

ب. تراكم الأخطاء:

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

ج. التعقيد المنظمي:

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

ويمكن إيجاز أهمية الرقابة كما ذكرها العديد من الكتاب في النقاط التالية:

1. الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها ؛
2. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها ؛
3. التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح. وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها ؛
4. التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها ؛
5. تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم ؛
6. المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقا للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات؛
7. التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقا للسياسات المقررة ؛
8. التثبت من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع؛

9. الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية ؛
10. الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

ثانيا مهام مراقبة التسيير:

أ - مراقبة الأداء الوظيفي:

إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الأفراد أنه يسعى الى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية) زيادة الأجر، مكافآت ،عقوبات....الخ(مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة و التي يحقق عن طريق جملة من الخصائص⁵ :

1. **المشاركة في تحديد الأهداف:** تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة دافعا معنويا من أجل تحقيقها، مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.
2. **عدالة التوزيع:** وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الإدارة و العمال، و ذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.
3. **عدالة التعاملات:** إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني .

ب - مراقبة الجودة : إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم و التوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لإنتاجها .

لقي موضوع إدارة الجودة اهتماما كبيرا من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط و عوامل تحسين الجودة -مرجعية التنظيم الدولي ISO و بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات و متطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.

ج - إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة ،وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، و العكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله و مراقبته بالوسائل التالية:

· العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة؛

4 <https://www.hrdiscussion.com/hr90996.html>

- تألية العمليات على المستويات الحسابية كالإنتاج و التمويل، مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت؛
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات؛
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

د - التنسيق الهيكلي: يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة ولذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص :

- وضع الأهداف.
- وضع الميزانيات.
- وضع مؤشرات لتقييم.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير

المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

كانت الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير تعتمد على متابعة و تقييم الأداء اعتمادا على الأهداف الموضوعة ثم القيام بتحليل النتائج المتحصل عليها بعد ترجمت هذه الأخيرة إلى أرقام .

1. المحاسبة العامة :

تعتبر المحاسبة العامة من المحاسبات العريقة التي وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى ، و تطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم و أساس التقنيات الأخرى ، بما توفره من معلومات و معطيات للمؤسسة و على المستوى الوطني ، حيث تقدم الجماع الوطنية من الاستثمار ، القيمة المضافة ، الديون ، و هي العناصر المستعملة في المحاسبة العامة⁶.

1.1 أهداف المحاسبة العامة:

في مجملها تهدف المحاسبة العامة إلى:⁷

- تأمين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد بشكل يمكن الأطراف ذوي العلاقة في المؤسسة من التعرف على مركزها المالي إضافة إلى تحديد نتائج أعمال المؤسسة في فترة زمنية محددة؛

⁵ ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 ، ص 178 .

⁶ بو يعقوب عبد الكريم ، أصول المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 12.

⁷ أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 28.

- قياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة من خلال فترة محددة من الزمن نتيجة ممارستها للنشاط التي أنشأت من أجله؛
 - الحفاظ على ممتلكات المؤسسة و ذلك أن المحاسبة هي وسيلة رقابية داخل المؤسسة؛
 - توفير المعلومات التي تخدم المستخدمين الخارجيين عن المؤسسة مثل المساهمين، المقرضين، المحللين الماليين، الجهات الحكومية و غيرها من ذوي المصلحة بالمشروع؛
 - توفير المعلومات التي تخدم أغراض المستخدمين الداخلية و التي تشمل بشكل أساسي مدخلات التقارير المالية الداخلية التي تخدم الأغراض الإدارية في مجالات التخطيط ، الرقابة ، التنسيق و تقييم الأداء؛.
- و رغم كل هذه المعلومات التي تقدمها وبالرغم من أهميتها و ضرورتها ، تبقى المحاسبة العامة غير كافية للإلمام التام بخبايا النشاط و ذلك بسبب⁸:

- المحاسبة العامة مجبرة على مراعاة و احترام قواعد التقييم و التسجيل؛
- تستخدم المعطيات الفعلية (المحققة في الماضي)؛
- تتباعد في بعض الأحيان عن الأسباب الاقتصادية بسبب الضرورة القانونية و الجبائية؛
- تعطي النتائج لفترة محددة و لا تعطي التفاصيل حول مختلف التكاليف و حول اسباب تغييرات هذه التكاليف؛
- و في ظل ما ذكر عن مكانة المحاسبة و ضرورتها و العيوب التي تمتاز بها، سعى المستخدمون إلى إيجاد البديل الأفضل و الأنجع، فتوصلوا إلى المحاسبة التحليلية فهي تستخدم معلومات المحاسبة العامة التي تعتبر مدخلات لها.

2. المحاسبة التحليلية:

- هي نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة و طبيعة محيطها الذي يسمح لمسيري المؤسسة بمتابعة تطور التكاليف الوسيطة و التكاليف ، اتخاذ مجموعة من قرارات التسيير⁹ .
- هي عبارة عن مجموعة تقنيات لتخصيص و تحميل الأعباء للمنتجات بهدف إدماج النفقات في التكاليف¹⁰ . ومن التعريفين السابقين نستطيع استنتاج تعريف شامل هو أن المحاسبة التحليلية تتمثل في أنها نظام معلوماتي داخل المؤسسة يوفر المعلومات اللازمة عن التكاليف و الأعباء التي تم تخصيصها و تحليلها الأمر الذي يساعد في عملية اتخاذ القرارات المناسبة.

⁸ ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية الجامعية ، الجزائر ، 1999 ، ص 8 .

⁹ نفس المرجع ، ص 9 .

¹⁰ ياسين يعقوب ، أهمية المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة استكمال شهادة ماستر، ورقة، 2014.

أهداف المحاسبة التحليلية :

للمحاسبة التحليلية عدة أهداف باعتبارها محاسبة موجهة لتسيير المنظمات و تنحصر في:¹¹

- تحديد التكاليف: أي سعر التكلفة و سعر البيع و ذلك حتى تتمكن المؤسسة من مسايرة متغيرات السوق وتتجنب كل العوامل المؤدية إلى الخسارة و ذلك ب:
 - تحديد قيمة المخزون باستخدام الجرد الدائم للمخزونات؛
 - تحديد التكاليف و مراقبتها؛
 - تحديد سعر التكلفة؛
 - تحديد سعر بيع المنتجات .
- تقدير المردودية و تحديد القرارات الهادفة: المحاسبة التحليلية تدرس المردودية على مستويات مختلفة.
- مراقبة ظروف النشاط الداخلية و تحديد الانحرافات : بما أن المحاسبة التحليلية هي التي تسمح بتحديد مختلف التكاليف في كل مستويات النشاط و كذلك تحديد سعر التكلفة و نتيجة النشاط.
- تحديد قيمة المخزونات : عن طريق تقدير الاخراجات اعتمادا على قيمة المدخلات.
- تقديم وسائل تبرير الأسعار : اعتمادا على تحليل تكاليف الإنتاج و تقديم هذه المبررات عادة لمراقبي الأسعار في حالة الزيادة.

المطلب الثاني : الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

1. التحليل المالي:

يعرف التحليل المالي على أنه عبارة عن عملية منظمة تهدر إلى التعرف على مواطن القوة في وضع المؤسسة لتعزيزها، و على مواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها.¹² و يكون ذلك عن طريق ما يلي:

- القراءة الواعية للقوائم المالية المنشورة؛
- الاستعانة بالمعلومات المتاحة و ذات العلاقة، مثل أسعار الأسهم، و المؤشرات الاقتصادية؛

¹¹ عيسى عيدة و زاي مريم، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، البويرة، 2012، ص 35.

¹² عيسى عيدة و زاي مريم، مرجع سابق، ص 38.

1.1 هدف التحليل المالي :

- التعرف على حقيقة المركز المالي للمؤسسة؛
- تحديد المركز الائتماني للمؤسسة؛
- تعظيم القيمة الاستثمارية للمؤسسة؛
- اختيار مدى فعالية و كفاءة العمليات المختلفة؛
- معرفة المركز القطاعي للمؤسسة؛
- تحديد مدى صلاحيات السياسات المالية المتبعة؛
- التخطيط المالي للمؤسسة؛
- تحديد مدى كفاءة إدارة المؤسسة.

2. الموازنات التقديرية:

تعدد التعاريف حول الموازنة التقديرية حيث عرفها معهد التكلفة و الإداريين بالجلترا بأنها : خطة كمية و قيمية يتم تحضيرها و مراقبتها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه و النفقات المنتظرة تحميلها خلال هذه الفترة و الأموال التي تستعمل لتحقيق الهدف.¹³

1.2 خصائص الموازنات التقديرية :

للموازنات التقديرية عدة خصائص نذكر منها :

- هي تعبير كمي: إذ أن تحقيق البرامج قصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات و كذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا أشكال كمية و مالية.
- أنها تحدد في شكل برنامج عمل : إن الموازنة ليست فقط تقدير للأهداف و الموارد الضرورية لتحقيقها و إنما لابد أن تفرق بقرارات عملية فيما تحدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة و ليس المعرفة و التنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.
- أنها تحدد لفترة زمنية معينة: إن الموازنة التقديرية تحدد لفترة معينة قد تكون سنة واحدة او اقل و هذا وفقا لنشاط المؤسسة و أهدافها.

2.2 أهداف الموازنات التقديرية:

تتمثل أهداف الموازنات التقديرية في ما يلي :

- مراقبة الأنشطة و ذلك باستخراج الفروقات بين التقديرات و الواقع؛
- تساعد على تخطيط العمليات المبرمجة في السنة ؛

- إيصال الأهداف العامة لكل المسؤولين؛
- دفع مسؤولي المؤسسة لتحمل مسؤولياتهم؛
- تقدير كفاءة المسؤولين؛
- تحسين الإيرادات بزيادة الأرباح .

3. لوحة القيادة:

تعرف لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية و الضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم¹⁴.

1.3 أنواع لوحات القيادة :

1.1.3 لوحة القيادة الوظيفية: توفر المعلومات المباشرة و المفهومة في الطرف الزمني الملائم و تنفرع إلى:

- لوحة قيادة مالية؛
- لوحة قيادة اجتماعية؛
- لوحة قيادة تقنية؛
- لوحة قيادة الخزينة.

2.1.3 لوحة قيادة التسيير: و هي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أنها حصيلة تفاعل مختلف العناصر السابقة و هدفها متابعة النتائج و مراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة.

2.3 أهداف لوحة القيادة : من بين أهداف لوحة القيادة نجد :

1. - أداة رقابة و متابعة؛
2. أداة حوار و تشاور؛
3. تسهل عملية الاتصال و التحفيز؛
4. أداة لاتخاذ القرار.
4. بطاقة الأداء المتوازن :

تعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام تخطيط وإدارة استراتيجي و الذي يستخدم على نطاق واسع في قطاع الأعمال والصناعة وكذلك الحكومة وحتى المنظمات غير الربحية في جميع أنحاء العالم لمواءمة الأنشطة التجارية في الرؤية الإستراتيجية للمنظمة، وتحسين الاتصالات الداخلية والخارجية، و رصد أداء المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية¹⁵.

¹³ قوطار خيسي ، دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة استكمال شهادة ماستر ، ورقلة ، 2014 ، ص 8.

¹⁴ <https://www.balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>.

1.4 أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

- تحقيق التوازن بين الأهداف القصيرة و المتوسطة و الطويلة الأجل؛
- توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا بالأفراد داخل المنظمة.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة للموضوع:المطلب الأول : الدراسات باللغة الأجنبية:**Mise en place d'un système de contrôle de gestion adapte aux nouvelles orientations stratégique de REMINEX**

المرجع رقم 1 : مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر بعنوان : **INGENIERIE** من اعداد الطالبين : سليمة الباشا و لبنى جمالي، للسنة الجامعية 2003/2002 ، صادرة عن المعهد العالي للتجارة و إدارة المؤسسات.¹⁶

الهدف من هذه الدراسة هو محاولة تصحيح نظام مراقبة التسيير القائم في ذلك الوقت، و الذي يعرف قصورا في الجانب الإداري و ذلك من خلال تقديم الدعم و التوجيه اللازمين في جانب الأداء، و قد خلصت الدراسة إلى أن مراقبة التسيير هي أداة ل :

- نظام مراقبة التسيير هو نظام للتوجيه نحو بلوغ الكفاءة؛
- نظام مراقبة التسيير هو نظام لزيادة الفعالية داخل المؤسسة؛

المرجع رقم 2 : La métamorphose du contrôle de gestion هذا المقال ل :

L'Expansion Management منشور في مجلة Armelle Godener و Marianela Fornerino
Review الصادرة بتاريخ 2005 و المنشور في الموقع الالكتروني : URL
 : [http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-4-
 page-54.htm](http://www.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2005-4-page-54.htm)¹⁷

¹⁶ Mise en place d'un système de contrôle de gestion adapte aux nouvelles orientations stratégique de *REMINEX* *INGENIERIE*, Salima el Bacha et Loubna Jamali, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2002/2003

¹⁷ Marianela Fornerino و Armelle Godener ، **«La métamorphose du contrôle de gestion** ، *L'Expansion Management* 2005.

جاء في مضمون المقال أن مراقبة التسيير و خلال فترة ماضية تزيد عن العشرين عاما من قبل تلقت انتقادات واسعة بسبب استعمال طرقها التقليدية، و لكن ومع تطورها - خصوصا ظهور بطاقة الأداء المتوازن - أصبحت مراقبة التسيير أكثر أهمية نظرا للدور الذي أصبحت تلعبه داخل المؤسسة، إذ يرى محتصون أن دور إدارة مراقبة التسيير لم تعد محصورة في جمع و تحليل و نشر المعلومات بل تعدت إذا وجوب التأقلم مع احتياجات المؤسسة فهي تهدف - أي مراقبة التسيير - إلى توجيه سلوك مدراء المؤسسات نحو أهدافها الإستراتيجية.¹⁷

المطلب الثاني : الدراسات باللغة العربية:

المرجع رقم 1 : دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة الماستر للطالب: بدر الدين مزابية للسنة الجامعية 2013 - 2014 صادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

تهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقها و الدور الذي تلعبه في تحسين نشاطها و كذا التعرف على الأدوات الواجب تطبيقها فيها بغرض تحسين نشاط المؤسسة و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

النتائج التي تم التوصل إليها:

- يهدف التسيير إلى استخدام المواد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة؛

- نظام المراقبة في المؤسسة نظام فرعي يمكنك من التأكد استغلاله بفعالية و كفاءة لتحقيق الأهداف.¹⁸

المرجع رقم 2 : دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسات الاقتصادية، رسالة لنيل شهادة ماستر للطالبة: كوثر حمي للسنة الجامعية 2012 - 2013 صادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة

هدفت هذه الدراسة إلى : تحديد مدى تطبيق نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة و التعرف على دوره في نفس المؤسسة و محاولة الوصول إلى معوقات هذا النظام في المؤسسة.

من النتائج المتوصل إليها: إجماع عمال المؤسسة على أهمية نظام مراقبة التسيير مع وجود اختلاف في تطبيقه من فرد

لآخر.¹⁹

المرجع رقم 3 : الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار، رسالة لنيل شهادة ماستر للطالب: سيف الإسلام لعمارة للسنة الجامعية 2012 - 2013 صادرة عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة.

¹⁸ دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية، بدر الدين مزابية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2013 .

¹⁹ دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية، كوثر حمي، مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة ، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى : إظهار مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنة التقديرية كأداة فعالة في اتخاذ القرارات و التسيير وكذا توعية المؤسسات بضرورة الموازنة التقديرية .¹⁸

ومن أهم ما توصلت إليه من نتائج: خطوات الموازنة التقديرية هي نفسها خطوات عملية اتخاذ القرار فهي إذ تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار.²⁰

المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنقوم في هذا المطلب بتحليل الدراسات السابقة من حيث مضمونها و كذا اعطاء نقاط التشابه و الاختلاف بينها و بين الدراسة الحالية :

- ✓ من خلال ما قمنا بطرحه من دراسات سابقة فقد تناولت و بشكل شامل أو جزئي فعالية أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ أظهرت جل الدراسات السابقة أهمية و مكانة نظام التسيير في المؤسسة الاقتصادية و مدى ضرورة استخدامه بكافة أدواته المختلفة نظرا لأثره الكبير على الفاعلية داخل المؤسسة و الفرق الكبير و الملموس في حالة استخدامه؛
- ✓ تطرقت الدراسات السابقة إلى إبراز مفهوم نظام مراقبة التسيير و شرح أدواته أو واحدة منها على الأقل مع تبين أثرها على المؤسسة و كذا دور المؤسسة في تفعيل هذا النظام من عدمه؛
- ✓ لم تتطرق أغلب الدراسات بالتحديد إلى تقييم الفاعلية لأدوات مراقبة التسيير داخل المؤسسة و إن تم التطرق إليه فنجدته مختصرا.
- ✓ اجماع كامل الدراسات على أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
- ✓ بعض الدراسات كانت تهدف إلى تطوير هذا النظام و جعله يتماشى مع متطلبات المؤسسة الاقتصادي

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها استخدمت لتقييم الفاعلية لنظام التسيير في المؤسسة أكثر من أداة و لم تعتمد في هذا التقييم على الدور الذي تلعبه أداة واحدة في تحسين الفاعلية و لكن فتحت الباب أمام جميع الأدوات التي تستخدمها المؤسسة محل الدراسة، فقد ركزت الدراسات العربية على دراسة دور نظام المراقبة التسيير ككل أو احدى أدواته في تكوين القرارات الاستراتيجية، في حين كان تركيز الدراسات الأجنبية على جانب تطوير هذا النظام و تحسينه، و لم تتطرق أي من هذه الدراسات إلى الجوانب الأخرى التي تسبق اتخاذ القرار .

خلاصة الفصل الأول :

في هذا الفصل تم إعطاء نظرة تتسم بالاختصار لمختلف الجوانب التي تمسها الدراسة الحالية و التي تتمثل في التعريف بنظام مراقبة التسيير و خصائصه و أهدافه و كذلك التعرف على أدواته المختلفة الحديثة منها و القديمة مع إعطاء تعاريف لكل منها وأهم مميزات كل أداة على حدة و في آخر الفصل تم طرح بعض الدراسات السابقة التي تتكلم على نفس الموضوع مع الدراسة الحالية التي من خلالها تم استنباط نتائجها و أهدافها و أهم نقاط الاختلاف و التشابه .

إن الغرض من هذا الفصل هو الإلمام التام بالموضوع و التمكن من فهم مكونات الدراسة و المتغيرات التي تحتويها من أجل القيام بما على أكمل وجه و الوصول إلى الأهداف المسطرة سابقا و كذا وضع حجر الأساس للإجابة على الإشكالية

الفصل الثاني : الدراسة
التطبيقية دراسة حالة شركة
الكهرباء و الطاقات المتجددة -
تقرت -

تمهيد :

كنا قد تطرقنا في الفصل الأول الذي يمثل الجانب النظري من هذه الدراسة إلى التعرف على مراقبة التسيير كنظام فعال داخل المؤسسة و أبرزنا أدواته المختلفة و دور كل أداة و أهميتها وخصائصها التي تمتاز بها عن غيرها ثم اختتمنا الفصل بأهم الدراسات السابقة التي تصب في نفس وعاء الدراسة الحالية ، نقوم الآن و في هذا الفصل بالتطرق إلى الجانب التطبيقي و كيفية تجسيد ما تم ذكره نظريا على أرض الواقع

سيتم التعريف في هذا الفصل بالمؤسسة محل الدراسة و إبراز المتغيرات في هذه الأخيرة لنختتم الفصل بالنتائج المتحصل عليها مع التحليل .

المبحث الأول : الطريقة المستخدمة و الأدواتالمطلب الأول : الطريقة المستخدمةالفرع الأول : تقديم المؤسسة

شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة أو (SKTM) Shariket Kahraba wa Taket Moutajadida و هي شركة توليد الطاقة تابعة للشركة القابضة سونلغاز، و قد أنشأت بتاريخ 7 أبريل 2013 و مقرها غرداية و قد أنشأت لمعالجة مسألتين رئيسيتين:

أولا : تحسين إدارة المحطات المعزولة في الجنوب، حيث يؤدي إلى تحسين نوعية واستمرارية إمدادات الكهرباء للأسر والقطاع الاقتصادي؛

ثانيا : للتوعية على نطاق واسع من عدم اليقين من كفاية الطاقة الحالية والحاجة إلى مكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري، الاستخدام المكثف للطاقة الشمسية في جميع أشكاله، مباشرة (الضوئية والحرارية) أو غير مباشر (الرياح والكتلة الحيوية) يجب أن تظهر على سبيل الأولوية.

بالإضافة إلى القضايا ذات الصلة في ظاهرة الاحتباس الحراري، واستنزاف الموارد التقليدية للطاقة كالنفط والغاز الطبيعي، و من بين أمور أخرى، يتطلب استخدام الطاقة النظيفة، و إنما لم تعد مسألة اختيار بل أكثر من ذلك¹⁹.

الفرع الثاني : كيفية تحصيل المعلومات

لتجمع و تحصيل المعلومات قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس قسم المالية في المؤسسة محل الدراسة و قد وضع بين أيدينا مختلف المعلومات التي نحتاجها في هذه الدراسة وكذا مختلف الوثائق المتمثلة في لوحة القيادة و الميزانية التقديرية لعدة سنوات بغرض تدليل التحليل .

الفرع الثالث : تحديد متغيرات و مصادر الدراسة

1. متغيرات الدراسة : تحتوي الدراسة الحالية على متغير واحد و هو أدوات مراقبة التسيير.
2. مصادر الدراسة : وضعنا أمامنا نوعين من المصادر لجمع المعلومات و تتمثل في مصادر من داخل المؤسسة و هي عبارة عن مجمل الوثائق المقدمة، و مصادر خارج المؤسسة و هي المراجع و الدراسات السابقة بغرض اضاء الطابع العلمي على الدراسة.

¹⁵ <http://www.sktm.dz/?page=article&id=11>

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمةالفرع الأول : الملاحظة

من خلال الزيارات المتعددة و التي قمنا بها للمؤسسة محل الدراسة و كذا الزيارات لمصالحها .

الفرع الثاني :المستندات و الوثائق

التمثلة في لوحة القيادة لثلاث سنوات و كذا الميزانية التقديرية لثلاث سنوات أيضا

المبحث الثاني : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسةالمطلب الأول : عرض النتائجالفرع الأول : تصميم لوحة القيادة و الموازنة التقديرية

كغيرها من المؤسسات فإن مؤسسة SKTM و في نظام الرقابة داخلها فهي تعتمد على عديد الأدوات التي تسهل عمل مراقبة التسيير فيها من جمع للمعلومات وصولا إلى تقديم هذه المعلومات إلى المسؤولين و من خلال فترة التربص ارتأينا أن نقدم مثالين على هذه الأدوات : لوحة القيادة و الموازنة التقديرية.

1 لوحة القيادة :

تقوم مؤسسة ال SKTM بإعداد لوحة قيادة فصلية (كل 3 أشهر) حيث تبرز فيه كل النشاطات التي قامت بها المؤسسة خلال هذا الفصل و يتم مقارنة كل نشاط خلال هذه الفترة مع ما يقابله من نشاط في الفترة السابقة و تسجل الإنحرافات فقط (موجبة أو سالبة).

و للوحة القيادة داخل هذه المؤسسة عدة أنواع و هي :

1.1 لوحة القيادة للاستغلال :

كما ذكرنا سابقا في تعريفنا للمؤسسة محل الدراسة، فالنشاط الأساسي لها هو توليد الطاقة حيث تقوم بتقديم وتسجيل نسبة التغير العامة للمؤسسة ككل مقارنة بالسنة الماضية و تعطي القيمة المتوية للوصول إلى الهدف المسطر .

و تتكون لوحة القيادة للاستغلال من :

- القدرة المثبتة : و هي حوصلة و حصر لجميع المجمعات الكهربائية التي تحوزها الشركة و تقسم إلى : مجمعات داخل الخدمة - مجمعات خارج الخدمة - مجمعات محولة؛
- الانتاج : و هي خاصة بالطاقة الكهربائية المنتجة خلال هذه الفترة؛
- استهلاك الوقود : الوقود اللازم لعمل المجمعات الكهربائية؛

- استهلاك الوقود النوعي **gasoil** :
- استهلاك الزيت الخاص : زيت المحركات ؛
- جودة الخدمة : تلي المؤسسة أهمية كبيرة لجودة في التعامل و ايصال منتاجها إلى الزبون لهذا تقوم بقياس مستوى الجودة و تغييرها من فصل إلى فصل آخر.

2.1 لوحة قيادة الصيانة :

في حرصها الشديد على العتاد المتوفر لديها، تحرص مؤسسة ال SKTM على صيانة ممتلكاتها من خلال تقديم المعلومات الضرورية حول حالة العتاد، و تخصص له فترات صيانة تقسم إلى صيانة عامة لكافة قطع العتاد، و صيانة جزئية بالنسبة للقطع الحساسة التي تحتاج صيانة دورية.

3.1 لوحة قيادة المشتريات :

و تنقسم لوحة القيادة الخاصة بالمشتريات إلى قسمين :

1. الاستثمارات : تشمل على مجمل المقتنيات الكاملة التي حازت عليها المؤسسة؛
2. أعمال الصيانة الكبرى : تشمل على مجمل قطع الغيار التي اقتنتها المؤسسة بعدما قامت بعمليات الصيانة للأجهزة.

4.1 لوحة قيادة الموارد البشرية :

و تقدم لوحة القيادة للمواد البشرية معلومات إحصائية حول اليد العاملة من بين هذه المعلومات : اليد العاملة النشطة و غير النشطة ذكورا أم إناثا، حركة العمال، التكوين للعمال.

2 - الموازنة التقديرية :

كما لوحة القيادة التي استعرضناها، فالمؤسسة تلي اهتماما كبيرا بموازنتها التقديرية و هذا ما لمسناه من خلال الاطلاع على الموازنات التقديرية التي تحصلنا عليها . و فيما يخص التركيب الداخلي أو مكونات الموازنة التقديرية للمؤسسة محل الدراسة فهي لا تختلف عن التركيب الداخلي للوحات القيادة بل تشتركان في نفس المكونات .

و بعد تجميع و تحليل المعلومات المفرغة من لوحات القيادة الأربع الخاصة بالسنة الحالية ، تستخرج النتائج المتوصل إليها و المحققة. و على ضوء هذه النتائج تقوم المؤسسة بإعداد الموازنة التقديرية للسنة المقبلة .

الفرع الثاني : تحليل لوحة القيادة و الموازنة التقديرية

الفرع الأول لوحة القيادة :

تحتوي لوحة القيادة على عدة أنواع و لكل نوع جزأين : جزء عبارة عن بيانات في شكل كتابي، أما الجزء الثاني فهو عبارة عن جدول يضم لخص كل المعلومات .

و في ما يلي عرض و مقارنة بين لوحات القيادة للفصل الرابع من سنوات 2013، 2014، 2015 :

- لوحة قيادة الاستغلال

جدول رقم (1-2) يوضح عناصر الاستغلال للفصل الرابع لسنوات 2016/2014

العناصر	الفصل الرابع لسنة 2014	الفصل الرابع لسنة 2015	الفصل الرابع لسنة 2016
القدرة المثبتة	186,54	117,64	128,02
إنتاج الطاقة الكهربائية	75,890	89,757	112,343
استهلاك الوقود النوعي	287,643	274,973	281,145
استهلاك الزيت الخاص	1,297	1,713	1,319
جودة الخدمة	88,18	91,81	88,03
	%		

المصدر : من اعداد الطالب بناء على وثائق المؤسسة المقدمة

- لوحة قيادة الصيانة :

تتمحور لوحة قيادة الصيانة حول المعدات التي تحوزها المؤسسة و التأكيد حول القيام بالصيانة لها خلال هذا الفصل من عدمه و فيما يلي سنقوم بأخذ بعض العينات للعتاد المتوفر لدى المؤسسة و نستعرض لوحة القيادة الخاصة بالصيانة لهذا العتاد :

1. لوحة القيادة للصيانة لسنة 2014 *

جدول رقم (2-2) يوضح الصيانة التي قامت بها المؤسسة خلال الفصل الرابع لسنة 2014

الشهر	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	نوع المجمع الكهربائي
		10/01 لمدة 10 أيام			5000kw TG 02
			11/01 لمدة 10 أيام		10000kw TG 03
			11/15 لمدة 10 أيام		10000kw TG 04
				12/01 لمدة 10 أيام	10000kw TG 05
				12/15 لمدة 10 أيام	5000kw TG 01

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

2. لوحة القيادة للصيانة لسنة 2015 *

جدول رقم (2-3) يوضح الصيانة التي قامت بها المؤسسة خلال الفصل الرابع لسنة 2015

الشهر	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	نوع المجمع الكهربائي
		10/15 لمدة 10 أيام			5000kw TG 02
			11/01 لمدة 10 أيام		10000kw TG 03
			11/15 لمدة 10 أيام		10000kw TG 04
				12/01 لمدة 10 أيام	10000kw TG 05
				12/15 لمدة 10 أيام	5000kw TG 01

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

3. لوحة القيادة للصيانة لسنة 2016 *

جدول رقم (2-2) يوضح الصيانة التي قامت بها المؤسسة خلال الفصل الرابع لسنة 2016

الشهر	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر	نوع المجموع الكهربائي
		10/01 لمدة 10 أيام			5000kw TG 02
			11/01 لمدة 10 أيام		10000kw TG 03
			11/15 لمدة 10 أيام		10000kw TG 04
				12/01 لمدة 10 أيام	10000kw TG 05
				12/15 لمدة 10 أيام	5000kw TG 01

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

* ملاحظة : تتم صيانة المولدات الكهربائية بعد 5000 ساعة عمل تقريبا

● لوحة قيادة المشتريات :

جدول رقم (2-4) يوضح الإستثمارات و أعمال الصيانة الكبرى للفصل الرابع لسنوات 2016 /2014

	الفصل الرابع لسنة 2014			الفصل الرابع لسنة 2015			الفصل الرابع لسنة 2016		
	مستهدف (دج)	الفعلي (دج)	الانحراف %	مستهدف (دج)	الفعلي (دج)	الانحراف %	مستهدف (دج)	الفعلي (دج)	الانحراف %
الاستثمارات	3570330	520155	100	3080572	98740	81.01	3036879	47849	-51.54
أعمال الصيانة الكبرى	1202840	643488	43.39	4111208	42469	93.40	3183789	44849	4.24

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

● لوحة قيادة الموارد البشرية :

كما سبق لنا الذكر فلوحة القيادة للموارد البشرية تعطينا معلومات إحصائية عن وضعية العمال الحالية في المؤسسة و فيما يلي سنقوم باستعراض لأغلب هذه المعلومات :

الشكل رقم (2-1) يوضح وضعية العمال داخل الشركة

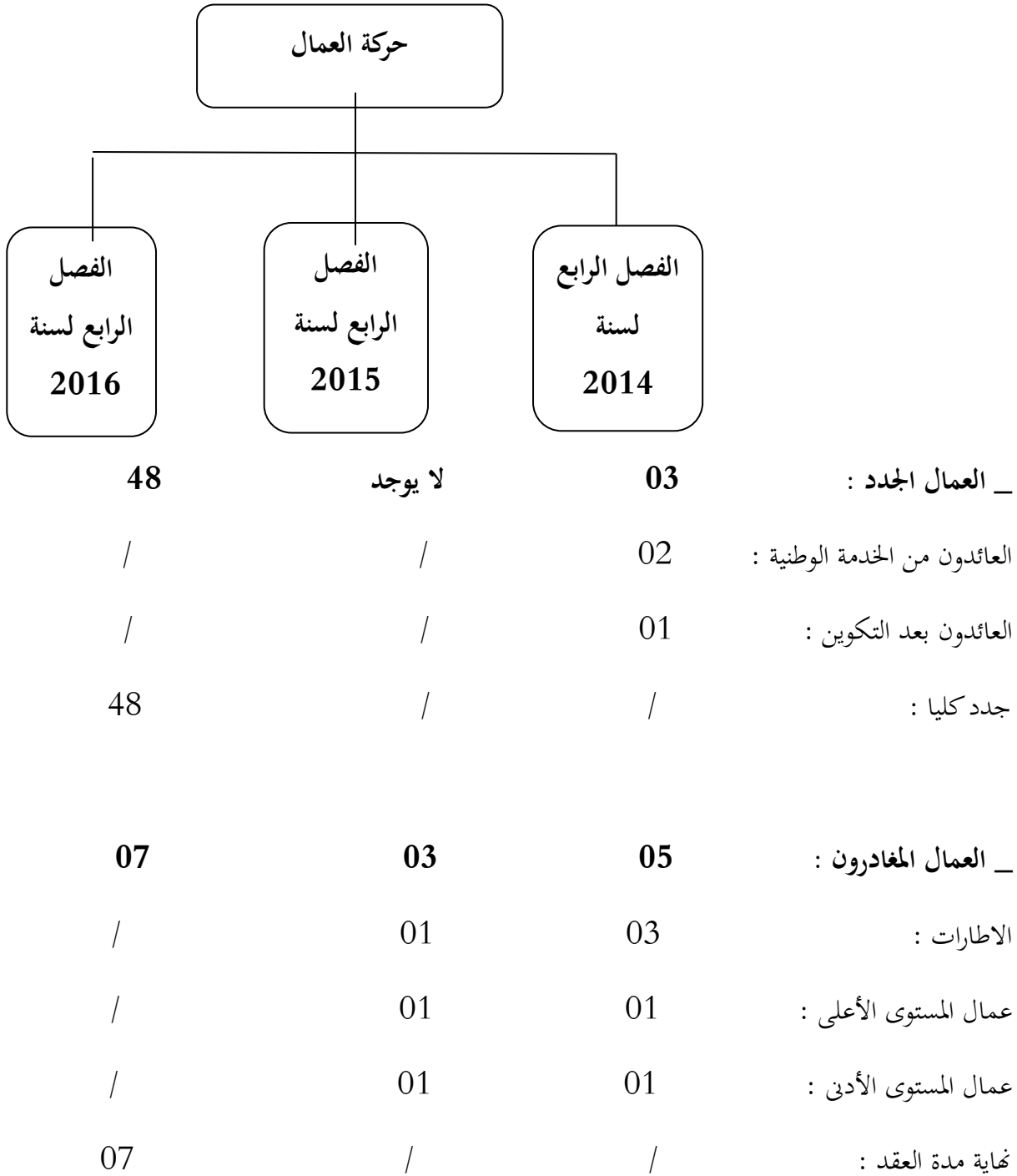
العمال غير النشطون		العمال النشطون	
		ذكر	أنثى
06	الفصل الرابع لسنة 2014	475	21
06	الفصل الرابع لسنة 2015	475	23
78	الفصل الرابع لسنة 2016	494	24
		496	498
		518	

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

ملاحظة :

بالنسبة لسنة 2014 يتوزع العمال غير النشطون كالتالي : عامل واحد قيد التكوين _ 3 عمال في الخدمة الوطنية _
2 عمال إعاراة
بالنسبة لسنة 2015 يتوزع العمال غير النشطون كالتالي : منصب واحد شاغر _ 4 عمال في الخدمة الوطنية _ عامل
واحد إعاراة
بالنسبة لسنة 2016 يتوزع العمال غير النشطون كالتالي : منصب واحد شاغر _ 3 عمال في عطلة أمومة _ 70
عامل قيد التكوين _ عامل واحد إعاراة _ عامل واحد في عطلة مرضية طويلة الأجل

الشكل رقم (2-2) حركة العمال داخل المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

ملاحظة :

بالنسبة للعمال المغادرون لسنة 2014 :

الإطارات موزعون كالأتي : عامل واحد متوفي _ مهندس دراسات تم انهاء مهامه _ مهندس حسابات تم تحويله

المستوى الأعلى : عامل واحد أحيل إلى التقاعد

المستوى الأدنى : عامل واحد أحيل إلى التقاعد

بالنسبة للعمال المغادرون لسنة 2015:

الإطارات موزعون كالأتي : عامل متوفي (مازال المنصب شاغرا)

المستوى الأعلى : عامل واحد قدم استقالته

المستوى الأدنى : عامل واحد أحيل إلى التقاعد

الشكل رقم (2-3) يوضح تسجيل عدد ساعات الغياب



المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

ملاحظة : يتم تقديم تفصيل كامل عن سبب الغياب والتأخير مع تقديم معلومات عن الغياب الكلي مستوى من المستويات

التكوين :

بالنسبة لجانب تكوين العمال تتبع المؤسسة نوعين من التكوينات حسب احتياجاتها الخاصة :

التدريب المهني المتخصص Formation professionnelles spécialisées

التطوير المهني Perfectionnements professionnelles

و ذلك حرصا من المؤسسة على الرفع من فعالية و كفاءة عمالها ، و كان توزيع تكوين العمال في الفصل الأخير للسنوات 2014، 2015، 2016 كآآآي :

جدول رقم (2-5) يوضح مختلف التكوينات خلال الفصل الرابع لسنوات 2016/2014

	2014	2015	2016
التدريب المهني المتخصص	114	23	125
التطوير المهني	134	46	56
المجموع	248	69	181

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

الملاحظة : لكل نوع من انواع التكوين يوجد تخصصات مختلفة يتم التكوين فيها حسب متطلبات المؤسسة

الفرع الثاني الموازنة التقديرية :

تعتمد مؤسسة SKTM على الموازنة التقديرية كأداة أساسية لمراقبة التسيير داخلها، حيث تعتمد عليها بصفة كبيرة من أجل وضع الأهداف المستقبلية، استخلاص نقاط القوة و نقاط الضعف ما يسمح لها بتكوين صورة أكثر وضوحا حول حالة المؤسسة من كافة الاتجاهات .

و رغم أن SKTM تعتبر مؤسسة حديثة إلا أن هذا لم يمنعها وضع موازنة تقديرية شاملة لكافة المجالات و تجعل منها أداة فعالة في تقييم نظامها الرقابي ما يسمح لها بعملية تسييرية أكثر سلاسة و أكثر دقة و فعالية .

و فيما يلي سنقوم باستعراض الموازنة التقديرية للمؤسسة محل الدراسة لسنوات 2016/2014 :

أولا موازنة الاستغلال :

جدول رقم (2-6) يمثل موازنة الاستغلال للسنوات 2016/2014

2016			2015			2014			
انحراف	مستهدف	فعلي	انحراف	مستهدف	فعلي	انحراف	مستهدف	فعلي	
64,46	374,77	522,6	45	317,77	492,77	45	628	700	- الاستغلال
30,18	590,04	768,14	60	684	1093	14,3	648	715	القدرة المثبتة MW
8,43	1434,4	1537,74	-0,9	1815	1798	7,8	1187	1288	إنتاج الطاقة الكهربائية GW/h
-2,96	3295	3396	0,33	3299	3310	0,27	3310	3301	استهلاك الوقود MTh
-34,74	1,655	1,08	-38,73	1,54	1,11	64,83	0,54	1,54	استهلاك الوقود النوعي Th/kwh
1,01	93,97	94,92	-1,84	95,7	93,97	5,29	86,04	90,85	استهلاك الزيت الخاص Th/kwh
									جودة الخدمة %

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

ثانيا موازنة الصيانة :

بالنسبة لسنة 2014 :

تتوقع المؤسسة القيام ب 37 عملية صيانة تتمثل في 12 عمليات مراجعة عامة للعتاد، 21 عملية مراجعة جزئية، 04 تدخلات للقيام باجراءات التبريد في حال ارتفاع حرارة بعض الأجزاء

بالنسبة لسنة 2015 :

تتوقع المؤسسة القيام ب 44 عملية صيانة تتمثل في 08 عمليات مراجعة عامة للعتاد، 29 عملية مراجعة جزئية، 07 تدخلات للقيام باجراءات التبريد في حال ارتفاع حرارة بعض الأجزاء .

بالنسبة لسنة 2016 :

تتوقع المؤسسة القيام ب 28 عملية صيانة تتمثل في 14 عمليات مراجعة عامة للعتاد، 07 عملية مراجعة جزئية، 07 تدخلات للقيام باجراءات التبريد في حال ارتفاع حرارة بعض الأجزاء .

ثالثا موازنة المشتريات و أعمال الصيانة الكبرى :

بصدد عرض مشتريات المؤسسة قمنا باختيار العتاد المتوفر خلال سنوات 2014، 2015، 2016 لتسهيل عملية المقارنة و قد أبرزنا الرمز الرقمي لمجموعة من العتاد دون ذكر الاسم و ذلك احتراماً لما جاء من توصيات بعدم استظهار هذه المعلومة .

جدول رقم (2-7) يمثل موازنة المشتريات و الاعمال الكبرى لسنوات 2016/2014

2014 الوحدة (ألف دج)		2016 الوحدة (ألف دج)		2015 الوحدة (ألف دج)		
تقديري	فعلي	فعلي	تقديري	فعلي	تقديري	ترميز رقمي
443000	0	0	0	0	0	4
632172	446586	632 172	394 172	451 000	499 000	11
411208	405311	4 111 208	625 208	3 160 000	4 101 500	71
600	600	600	600	0	0	82
32800	0	328 000	0	292 000	292 000	83
164050	80275	164 050	5 050	153 000	155 500	84
590650	310500	518 650	350 200	270 800	270 800	85
1365100	1465242,5	1 365 100	327 985	1 096 000	2 602 500	91
3639580	2708514,5	7 119 780	1 703 215	5 422 800	7 921 300	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

رابعا موازنة الموارد البشرية :

جدول رقم (2-8) يوضح تقديرات لعدد العمال في المؤسسة لسنوات 2016 /2014

2016	2015	2014	
122	125	103	الاطارات
392	327	296	المستوى الاعلى
123	111	103	المستوى الدنى
637	563	502	المجموع

المصدر : من اعداد الطالب اعتمادا على وثائق المؤسسة المقدمة

المطلب الثاني : تحليل و مناقشة النتائج

سنستعرض في هذا المطلب الأخير التحاليل حول كل ما سبق من نقاط تم ذكرها، مع توظيف كامل ما جاء قبل هذا المطلب، الذي يعتبر الأهم لما يحتويه من نتائج للدراسة و اختبار لصحة الفرضيات من عدمه، أي أن هذا المطلب هو جوهر الدراسة ككل .

أولا تحليل لوحات القيادة :

❖ القدرة المثبتة

سجلت القدرة المثبتة انخفاضا في الفصل الأخير من سنة 2014 بـ 1,16% مقارنة بالنسبة المسجلة في نفس الفترة من السنة الماضية، لتعاود الارتفاع في نفس الفصل من عام 2015 بنسبة 32,66%، و بنسبة 26,59 ارتفعت أيضا في الفترة ذاتها من العام 2016، و يرجع سبب هذا التحسن الكبير إلى تدعيم حظيرة المؤسسة بمجمعات كهربائية و محطات توليد للطاقة جديدة .

❖ إنتاج الطاقة الكهربائية :

سجل إنتاج الطاقة الكهربائية للفصل الرابع من سنوات 2014، 2015، 2016 ارتفاعا بـ : 26,59 و 6,2 و 25,16 على التوالي مقارنة بالفترة و ما يقابلها من العام الماضي و يعود السبب لاستمرار الارتفاع إلى زيادة الطلب على الطاقة الكهربائية .

❖ استهلاك الوقود :

و كنتيجة طبيعية للزيادة في الإنتاج فقد تم تسجيل ارتفاع في استهلاك الوقود بنسبة : 23,22% و 5,91 و 2,24% للفصول الأخيرة من سنوات 2014، 2015، 2016 على التوالي .

❖ استهلاك الوقود الخاص :

سجل استهلاك الوقود الخاص انخفاضا متتاليا للفصول الأخير من السنوات الثلاث 2014، 2015، 2016 بنسبة : 8,88% و 0,57% و 0,97% على التوالي، و يعود السبب في هذا الانخفاض المسجل إلى تراجع في استخدام المولدات الكهربائية التي تعمل بهذا النوع من الوقود .

❖ استهلاك الزيت الخاص :

شهد استهلاك الزيت الخاص زيادة كبيرة بنسبة 347,33% في الفصل الأخير من سنة 2014 مقارنة بنفس الفترة من العام الماضي، و يعود السبب في ذلك إلى استمرار بعض المولدات الكهربائية في العمل لساعات إضافية أخرى .
و في نفس الفترة من سنة 2015 تم تسجيل ارتفاع بنسبة 2,24% مقارنة بنفس الفترة من عام 2013، والسبب في عدم المقارنة مع نفس الفترة من عام 2014 هو أن هذه الأخيرة اعتبرت استثناء و لا تعكس الاستهلاك الحقيقي .

ثم سجل ارتفاع في نفس الفترة من عام 2016 بنسبة 22,97% و السبب هنا راجع إلى تزويد حظيرة المؤسسة بعتاد جديد .

❖ جودة الخدمة :

توفر العتاد و اعادة التأهيل لحظيرة المؤسسة سمح بتسجيل تحسن في الخدمة بـ 2,3% في الفصل الأخير من سنة 2014 مقارنة بنفس الفترة من العام المنصرم .

و قد سجلت نفس الفترة من سنة 2015 و 2016 تدهورا في جودة الخدمة بنسبة : 1,46% و 4,11% على التوالي و السبب يعود إلى توقف احدى المولدات الكهربائية طيلة هذه المدة

❖ الاستثمار :

شهدت النفقات الاستثمارية ارتفاعا خلال الفترة الأخيرة من سنة 2014 و 2015 بنسبة 79,28% و 46,31% على التوالي .

❖ الموارد البشرية :

من الملاحظ أن المؤسسة محل الدراسة و لزيادة الفعالية داخل المؤسسة تعكف إلى تكثيف التكوين لعمالها في كافة المجالات و كامل الأصعدة و هذا ما يدل على الحرص الواسع من طرف المؤسسة على مواكبة التطورات الحاصلة خصوصا في مجالنا المتعلق بمراقبة التسيير و استخدام و تفعيل أدواته .

ثانيا الموازنة التقديرية :

الملاحظ عموما من خلال معطيات الموازنة التقديرية للسنوات الثلاث محل الدراسة أن هناك تقارب بين ما هو مستهدف و ما حقق فعلا من نفس السنة و السبب في هذا التحسن الملحوظ في تقليل الفروقات بين الهدف و المحقق راجع إلى التطور الملحوظ في كمية و شكل و دقة المعلومة التي تدخل في اعداد الموازنة التقديرية و هو ما لمسناه من خلال الاطلاع على هذه الموازنات للسنوات محل الدراسة و كان واضحا مدى التطور الكبير من سنة إلى أخرى في كيفية إعداد الموازنات و دقة التفاصيل .

خلاصة الفصل :

تم تخصيص هذا الفصل للجانب التطبيقي للنظر في مدى صحة الفرضيات الموضوعية من جهة و لمحاولة تطبيق ما تم شرحه في الجانب النظري من جهة ثانية .

فمن خلال دراسة الانحرافات و تحليلها من خلال لوحات القيادة المختلفة و الموازنات التقديرية و القيام بالمقارنة بين عدة سنوات، تبين لنا مع مرور الوقت أن مؤسسة SKTM أصبحت تمتلك قدرة كبيرة في التحكم في تقديراتها .

الخاتمة

من خلال ما تطرقنا اليه في هذه الدراسة يمكننا القول أن عملية مراقبة التسيير تمثل العصب الحساس في هيكل المؤسسة، وإذا تمكنت المؤسسة من فهم هذا الدور الذي تلعبه مراقبة التسيير و فهم أهمية تفعيل أدواتها في كامل عملياتها ستتمكن دون شك من زيادة الفاعلية داخليا و خارجيا حين تقييم المؤسسة نفسها بنفسها و تعلم ما لها و ما عليها و ما يجب عليها، هنا تكون المؤسسة قد هيأت الجو الملائم لاستمرارية نشاطها. فوضع الأهداف و ترتيبها ثم مراقبة سيرورة العمل نحو تحقيقها يمثل الوعي الكامل للمؤسسة بأهمية هذا الدور الرقابي في التسيير و يعكس كفاءتها و فعاليتها، فكلما كان اهتمام المؤسسة الأكبر منصب على تفعيل هذا النظام سيكون من السهل عليها تحقيق النتائج بأدنى التكاليف

و قد اخترنا في دراستنا هذه أهم أدوات مراقبة التسيير التي من خلالها تتم عملية المراقبة للنشاط واتخاذ القرارات الصحيحة واللازمة لضمان الوصول إلى الهدف. حيث تعتبر لوحة القيادة و الموازنة التقديرية أداتان نستطيع من خلالهما تقييم فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة و من خلال دراستنا لتقييم فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية اتضح لنا ذلك الدور الكبير الذي تلعبه في حياة المؤسسة، لأنهما تعتمدان على المعلومات الإحصائية و تحليلها و مقارنتها لاستخراج الانحرافات و استنتاج أسبابها لتقديم صورة أكثر وضوحا حول وضعية المؤسسة عموما. إن المطلع على لوحة القيادة أ الموازنة التقديرية لمؤسسة ال SKTM سيلاحظ مدى التنظيم و التحليل لكل نقطة صغيرة أو كبيرة و رغم كل هذا التنظيم إلا أنه يعاب عليها أن الموازنة التقديرية الخاصة بها مازالت تعد من طرف المؤسسة الأم .

أولا: نتائج البحث:

لقد توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- ✓ تعتبر أدوات مراقبة التسيير المدروسة (لوحة القيادة و الموازنة التقديرية) من أكثر الأدوات فاعلية بالنسبة لهذه المؤسسة واللذان تساعدان المسؤولين في عملية اتخاذ القرارات و تسطير الأهداف المستقبلية ما يؤكد صحة الفرضية الأولى؛
- ✓ تعتمد المؤسسة في إعداد لوحة القيادة أو الموازنة التقديرية على حد سواء على المعلومات الشاملة لكل نشاط داخل المؤسسة يمس الجانب المالي كالاستثمارات أو الجانب غير المالي كعدد العمال، و كلما تم الجمع بين هذين الجانبين و الربط بينهما نحصل على زيادة في مستوى الأداء العام للمؤسسة غير أنه هذه الطريق في إعداد هذه الأدوات غير علمية وهو ما يثبت لنا صحة الفرضية الثانية؛

✓ استخدام هذه الأدوات ذو فعالية من حيث تحقق النتائج المتوقعة بالنسبة للمؤسسة، لكن هناك انحرافات كبيرة في الأداء مما يشير إلى محدودية فعالية هذه الأدوات، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

✓ المؤسسة لا تقوم بإعداد موازنتها التقديرية، بل تقوم فقط بإرسال المعلومات اللازمة التي تحتويها لوحات القيادة لسنة كاملة و تتكفل المؤسسة الأم بإعداد الموازنة ثم تقوم بإرسال نسخة للمؤسسة محل الدراسة للاطلاع عليها .

✓ مؤسسة ال SKTM تعطي أهمية كبيرة لتحديث عتادها و تزويد حظيرتها بأحدث الأجهزة و كذا تحرص على جانب الصيانة للمحافظة على العمر الإنتاجي للعتاد، ما يفسر نسب جودة الخدمة المرتفعة.

الاقتراحات:

✓ على المؤسسة تقديم فكرة مشروع للقيام بإعداد الموازنة التقديرية الخاصة بها داخلها و عدم الاكتفاء بإرسال المعلومات وانتظار إعداد الموازنة في المؤسسة الأم؛

✓ اعتماد تقييم آخر في إصدار لوحة القيادة أو الاختصار في إعدادها؛

✓ تكوين لجنة خاصة (في حال عدم الموافقة على المشروع لإعداد الموازنة التقديرية) للاطلاع والتحليل للموازنة التقديرية المعدة في المؤسسة الأم و معرفة الانحرافات و وضع حلول خاصة بالمؤسسة.

آفاق البحث:

في ختام هذا العمل يمكننا اقتراح بعض المواضيع الجديرة بالدراسة حسب وجهة نظرنا مستقبلا كتكملة لهذا الموضوع:

- تقييم كفاءة أدوات مراقبة التسيير المستخدمة بالمؤسسات الاقتصادية؛
- نحو تطبيق الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- تقييم مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

المصادر والمراجع

المراجع بالعربية :

1. قريشي محمد الصغير ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مجلة الباحث ، العدد 9 ، 2011 .
2. مجلة الباحث ، العدد 9 ، 2011.
3. قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007 .
4. ناصر دادي عدون الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .
5. بويعقوب عبد الكريم ، أصول المحاسبة العامة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1999.
6. أحمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر .
7. ناصر دادي عدون ، المحاسبة التحليلية ، دار المحمدية الجامعية ، الجزائر ، 1999.
8. ياسين يعقوب ، أهمية المحاسبة التحليلية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة استكمال شهادة ماستر ، ورقة ، 2014 .
9. عيسى عيدة و زابي مريم ، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات ، جامعة ورقلة ، 2012 .
10. قوطار خميسي ، دور لوحة القيادة في تحسين نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، جامعة ورقلة، 2014 .
11. دور نظام مراقبة التسيير في التحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية، بدر الدين مزابية، جامعة ورقلة، 2013 .
12. دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسات الاقتصادية، كوثر حمي، جامعة ورقلة، 2012 .
13. الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار، سيف الإسلام لعمارة، جامعة ورقلة، 2012 .

المراجع بالفرنسية :

14. La métamorphose du contrôle de gestion, Marianela Fornerino et Armelle Godener, *L'Expansion Management Review*, 2005 .

15. Mise en place d'un système de contrôle de gestion adapté aux nouvelles orientations stratégique de *REMINEX INGENIERIE*, Salima el Bacha et Loubna Jamali, Institut supérieur de commerce et d'administration des entreprises, 2002/2003 .

المواقع الالكترونية :

16. <https://www.balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard> .
17. <https://hrdiscussion.com/hr90996.html>
18. <http://www.sktm.dz/?page=article&id=11>
19. <http://www.cairn.info/revue-1-expansion-management-review-2005-4-page-54.htm>

الملاحق

الملحق رقم 1: لوحة قيادة استهلاك الوقود للربع الاخير من سنة 2016

3. Consommation combustible

La consommation combustible a connu une hausse de 2,24% par rapport à la même période de l'année précédente créée par l'augmentation de la production. Quant à la réalisation de l'objectif un taux de 95,26% a été réalisé.

Filière diesel :	Réalisation (Mth)					
	4ème trim 15	4ème trimestre trim 16	Evol %	Cumul-15	Cumul-16	Objectif Annuel
TAM SUD	5,245	1,246	-76,24	10,842	10,433	2,167
TAM-NOR	10,178	1,326	-86,98	68,484	11,906	30,304
DJT	20,727	22,052	6,39	109,349	115,119	108,784
EL golea	0,042	0,056	35,07	0,331	0,587	3,250
ING	9,872	12,020	21,76	51,948	61,176	56,256
BOD	5,752	6,754	17,42	36,463	39,758	42,353
IDLES	4,739	5,149	8,66	19,073	21,238	22,219
DEB	6,874	7,221	5,06	35,317	39,999	51,111
BEH	2,604	2,732	4,92	11,261	15,705	15,313
TNZA	5,083	5,962	17,29	25,002	33,354	24,000
AFRA	0,273	0,248	-9,12	1,222	1,389	2,500
TINALK	0,578	0,910	57,55	2,896	4,902	3,985
M'Guiden	0,985	0,953	-3,24	4,423	5,025	6,700
ELBORMA	0,568	2,356	315,00	0,568	11,951	10,000
TOTAL	73,519	68,986	-6,17	377,179	372,541	378,94

3

SKTM - Shariket Kahraha wa Taket Moutadjadida

Tableau de bord 4^{ème} trimestre 2016

Filière TG :

CENTRALES	Réalisation (Mth)					
	4ème trim 15	4ème trimestre trim 16	Evol %	Cumul-15	Cumul-16	Objectif Annuel
EL GOLEA TG	92,890	96,083	3,44	496,804	501,391	530,000
TAM TG SUD	18,201	1,026	-94,36	167,993	92,365	207,108
TAM TG NORD	90,364	115,051	27,32	351,460	504,535	427,913
TOTAL	201,454	212,160	5,31	1016,258	1098,291	1165,021
Unité EST	274,973	281,145	2,24	1393,437	1470,832	1543,963

الملحق رقم 2 : لوحة القيادة للموارد البشرية – العمال غير النشطين –

Motif	Cadre	Haute Maîtrise	Petite Maîtrise	Exécution	Total
Mise en disponibilité	0	0	0	1	01
Maternité	0	0	0	0	0
Formation	0	0	0	0	0
cumul de maladie courte durée	0	0	0	0	0
Longue maladie	0	0	0	0	0
Incarcération	0	0	0	0	0
Service National	0	3	0	1	04
Détachement APC	0	0	0	1	01
Invalidité	0	0	0	0	0
Suspension de relation de travail	0	0	0	0	0
Total	0	3	0	3	06

- (04) agents détachés en service national
- (01) agent détaché (APC)
- (01) agent détaché (Mise en disponibilité)

الملحق رقم 3 : لوحة قيادة الصيانة الفصل الرابع لسنة 2014

MAINTENANCE

1. Operations GE
 Planning de maintenance GE Unité Sud-Est - 2014
 Planning de maintenance GE 2014

Unité	Code	Type	Statut	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Observations
B. SOLZA	10000 W T G	SP	SPC 10000													
	10000 W T G	SP	SPC 10000													
	10000 W T G	SP	SPC 10000													

SE TSE - Statut Maintenance par Unité Maintenance

Unité	Code	Type	Statut	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Observations
B. SOLZA	10000 W T G	SP	SPC 10000													
	10000 W T G	SP	SPC 10000													
	10000 W T G	SP	SPC 10000													
B. DEBEB	8025 8190	SP	SP 8 025H						28/02/2014							
	8025 8190	SP	SP 8 025H													
	8025 8048313	SP	SP 8 025H													
	8025 8038413	SP	SP 8 025H													
M. GUEZZAM	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
M. EL MAHMOUD	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													

SE TSE - Statut Maintenance par Unité Maintenance

Unité	Code	Type	Statut	Janv	Fév	Mars	Avr	Mai	Juin	Juillet	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Observations
B. EL MAHMOUD	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
B. EL MAHMOUD	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
B. EL MAHMOUD	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													
B. EL MAHMOUD	8025 80021	SP	SP 12 002H													
	8025 80021	SP	SP 12 002H													

الملحق رقم 4 : الموازنة التقديرية 2016

العمليات المخطط إنجازها



SKTM-Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida

Projet budget SKTM 2015

2-Unité de production Sud Est (UPSE):

a- Les Opérations Nouvelles :

a- Les Opérations Nouvelles :					En KDA
CH-A	N°AP	Désignation	Montant d'AP	Obs.	Unité
	-	RG CAT STH N°02082	15 000	à clôturer	Debeleb
	-	RG CAT STH N°02092	15 000	à clôturer	Debeleb
	-	RG CAT 4BZ N° 09678	15 000	à clôturer	Debeleb
	-	5 IPC TG TRM	30 000	Nouvelle	EI Golea
	-	RG PERKINS N°10608	40 000	Nouvelle	Debeleb
	-	5 IPC TG TRM (2014)	30 000	Nouvelle	UPSE
	-	RG CAT 7500	15 000	Nouvelle	UPSE
	-	RG CAT 7501	15 000	Nouvelle	UPSE
	-	RG CAT 7506	15 000	Nouvelle	UPSE
	-	RG CAT 7508	15 000	Nouvelle	UPSE
	-	05 IPC des TG d'ELGOLEA (LTSA TG d'El-Golea (3x10 + 2x5) MW)	35 000	Nouvelle	UPSE
	-	05 IPC des TG d'ELGOLEA (LTSA TG d'El-Golea (3x10 + 2x5) MW)-régularisation 2014	35 000	Nouvelle	UPSE
	-	CMI 12097	18 000	Nouvelle	UPSE
	-	CMI 12095	18 000	Nouvelle	UPSE
	-	GE 50408	18 000	Nouvelle	UPSE
	-	ABC N° 13293	18 000	Nouvelle	UPSE
	-	CAT STH 2042	10 000	Nouvelle	UPSE
71	-	Acquisition des filtres et pré filtres pour les groupes GE et TG GE	100 000	Nouvelle	UPSE
	-	Acquisition PDR CAT	400 000	Nouvelle	UPSE
	-	Acquisition PDR GE	400 000	Nouvelle	UPSE
	-	Acquisition PDR MTU	150 000	Nouvelle	UPSE
	-	Acquisition PDR ABC	48 000	Nouvelle	UPSE
	-	Acquisition PDR TG GE	800 000	Nouvelle	UPSE
	-	Maintenance à long terme LTSA (5 ans) pour Les Turbines à gaz GE TM 2500+ (centrales Tamarrasset et El Golea)	150 000	Nouvelle	UPSE
	-	Reparation MHI 5 e la centrale Tamarrasset nord	150 000	Nouvelle	UPSE
	-	Acquisition des pièces de rechange pour les groupes Diesel FEKINS type 2805A-E18TAGIA	50 000	Nouvelle	B-EI houas
	-	Acquisition des pièces de rechange pour les groupes Diesel DEUTZ type BF 6BF M 1013EC	57 000	Nouvelle	UPSE
	-	Acquisition des armoires individuelle pour les agents de la centrale	20 000	Nouvelle	EI Golea
	-	Acquisition des filtres et préfiltres pour les groupes GE et TG GE	100 000	Nouvelle	Tamarrasset
	-	Acquisition et mise en service sur site 02 transformateurs de puissance 5 MVA	30 000	Nouvelle	Idess
	-	Acquisition poste HT 02 kV pour l'évacuation de la totalité de puissance.	300 000	Nouvelle	Tamarrasset
	-	Acquisition 5 postes d'évacuation 30KV	300 000	Nouvelle	UPSE
	-	Adaptation poste HT avec la tension 30KV	50 000	Nouvelle	Idess
	-	Adaptation poste HT (cellule interconnexion CMI-IRV)	40 000	Nouvelle	Djanet
	-	Acquisition d'un tableau BT 400V doté de disjoncteurs 1250A	4 000	Nouvelle	B O D
		Total 71	3 508 000		

الملحق رقم 5 : الموازنة التقديرية لسنة 2016

محاور التكوين الرئيسية

Les principaux axes de formation pour l'exercice 2016 sont :

1- Formation du personnel des unités par moyens propres :

Les thèmes à dispenser sont les suivants :

- Prescriptions relatives au CDP/E et CDP/G
- Code des manœuvres et des travaux hors tension
- Prescriptions de sécurité relatives aux travaux mécanique et thermique
- Manutentions manuelle et mécanique.
- Sécurité électrique.
- Pollution sonore.
- Formation sur les risques centrale
- Secourisme.
- La protection de l'environnement.
- exercices sur feu simulé avec le concours de la protection civile
- le port des EPI...

الملحق رقم 6 : الموازنة التقديرية 2016 للموارد البشرية

A. FORMATION FPS.

Dans le cadre de la Formation Spécialisée (FPS) on enregistre pour l'année 2016, un besoin en formation de 78 agents répartis entre le domaine technique et celui de la gestion comme suit :

Actions	GSP	Intitulé de l'action	C	M	E	Total	H/I
Technique	CADRE	ING Production	3	0	0	3	405
		ING Centrale	4	0	0	4	600
		ING/PV	2	0	0	2	270
	Maitrise	TPCC/TG	0	3	0	3	735
		TCA/D	0	18	0	18	2700
		TCA/D 3ème AS	0	17	0	17	6120
		TPCC/D	0	18	0	18	3240
			Tech chimie	0	3	0	3
Exécution	/	0	0	0	0	0	
Total technique			9	59	0	68	14520
Gestion	Cadre	Cadre GRH	2	0	0	2	520
		Cadre APPRO.	2	0	0	2	60
		Cadre F. C.	1	0	0	1	50
		Contrôle de Gestion	1	0	0	1	50
	Maitrise	AGPP	0	1	0	1	85
	Exécution	Magasinier	0	0	3	3	210
Total Gestion			6	1	3	10	975
TOTAL GENERAL			15	60	3	78	15495

الفهرس

الفهرس

رقم الصفحة	العنوان
III	الإهداء.....
IV	الشكر.....
V	ملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال.....
X	قائمة الملاحق.....
أ	المقدمة.....
01	الفصل الأول : الأدبيات النظرية
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : مفاهيم أساسية حول مراقبة التسيير.....
03	المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير و خصائصها.....
03	الفرع الأول : مفهوم مراقبة التسيير.....
03	الفرع الثاني : خصائص مراقبة التسيير.....
04	المطلب الثاني : أهمية مراقبة التسيير و مهامها.....
04	الفرع الأول : أهمية مراقبة التسيير.....
06	الفرع الثاني : مهام مراقبة التسيير.....
07	المبحث الثاني : أدوات مراقبة التسيير.....
07	المطلب الأول : الأدوات التقليدية.....
09	المطلب الثاني : الأدوات الحديثة.....
12	المبحث الثالث : الدراسات السابقة للموضوع.....
12	المطلب الأول : الدراسات باللغة الأجنبية.....
13	المطلب الثاني : الدراسات باللغة العربية.....

13	المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
15	خلاصة الفصل الأول.....
16	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية دراسة حالة شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة - تقرت -
17	تمهيد
18	المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
18	المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة
18	الفرع الأول : تقديم المؤسسة
18	الفرع الثاني : كيفية تحصيل المعلومات
18	الفرع الثالث : تحديد متغيرات و مصادر الدراسة
19	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة
19	الفرع الأول : الملاحظة
19	الفرع الثاني : المستندات و الوثائق
19	المبحث الثاني : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة
19	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة
19	الفرع الأول : تصميم لوحة القيادة والموازنة التقديرية
20	الفرع الثاني : تحليل معطيات لوحة القيادة والموازنة التقديرية.....
29	المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج
29	الفرع الأول : لوحة القيادة
30	الفرع الثاني : الموازنة التقديرية
31	خلاصة الفصل الثاني.....
32	الخاتمة
36	المصادر والمراجع
39	الملاحق
46	الفهرس