

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



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

بعنوان :

## نظام مراقبة التسيير كآلية لإتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية "حالة سونلغاز"

من إعداد الطالبة : باوية سهيلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 جوان 2019.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

د/نمر محمد الخطيب..... (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا  
د/ الطاهر خامرة ..... (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا  
د/ قريشي محمد الصغير..... (أستاذ ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018





جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية 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 ومراقبة التسيير

بعنوان :

## نظام مراقبة التسيير كآلية لإتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية "حالة سونلغاز"

من إعداد الطالبة : باوية سهيلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 20 جوان 2019.

أمام اللجنة المكونة من السادة :

د/نمر محمد الخطيب ..... (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا  
د/ الطاهر خامرة ..... (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا  
د/ قريشي محمد الصغير..... (أستاذ ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

# إهداء

أهدي هذا العمل

إلى من كان لي نبراسا يضيء فكري بالنصح والتوجيه

أمي وأبي حفظهما الله

إخوتي وأخواتي الأحبة حفظهم الله.

إلى روح أستاذنا الفقيه بن مالك محمد حسان رحمه الله

إلى موظفي خزينة الولاية بورقلة على مساندتهم لي

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

باوية سهيلة

# شكر

الحمد لله رب العالمين والشكر لله على ما أعطى ويسر وقدر بأن وفقنا إلى  
إنجاز هذا العمل

أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ...

الأستاذ الطاهر خامرة لإشرافه على هذا العمل والذي لم يدخر جهداً في مد  
يد العون لي في إعداد هذه المذكرة.

الأستاذ بدوي إلياس على مساعداته وتوجيهاته.

الأستاذ خالد رجم على توجيهاته ومقترحاته.

طاقم قسم المالية و المحاسبة وقسم العلاقات التجارية على تعاونهم في شركة  
سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز بورقلة حضري وريفي.

كما أتقدم بالشكر المسبق لأساتذة لجنة المناقشة

باوية سهيلة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقه وإبراز الدور الذي يلعبه في تحسين نشاطها والمساعدة على إتخاذ القرارات الرشيدة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي بالنسبة لشركة توزيع الوسط بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة، وذلك بناء على تحليل مضمون المعلومات الثانوية تم التي جمعها من المصادر الرسمية بالشركة، بالإضافة إلى إجراء المقابلات الشخصية، وذلك باستعمال أدوات نظام مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة (لوحة القيادة والموازنة التقديرية)، ومن أجل مناقشة النتائج المحققة خلال الفترة المعنية بالدراسة بين 2016 و 2018 وتوصلت الدراسة إلى فعالية نظام مراقبة التسيير في عملية إتخاذ القرار، واستخراج الانحرافات وتصحيحها وتوجيه قرارات الشركة واتخاذها في الوقت المناسب.

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

**Abstract :**

This study aimed to identify the management control system in the economic institution by knowing the extent of its application and to highlight the role it plays in improving its activities and helping to make rational decisions. The study was based on the descriptive approach on the theoretical side and the case study methodology on the practical side of the distribution center in the Directorate of Electricity and Gas Distribution in ouargla, based on the analysis of the secondary information collected from the official sources in the institution, In addition to conducting interviews, (Steering panel and budget), and to discuss the results achieved during the study period between 2016 and 2018. The study concluded that the management control system is effective in the decision making process, deviating deviations and correcting And guide the decisions of the institution and take them in a timely manner.

**Keywords:** Steering Control System, Dashboard, Estimated Budget, Decision Making, Sonlegaz.

III	إهداء
IV	شكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لعلاقة نظام مراقبة التسيير بعمليات إتخاذ القرار	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة نظام مراقبة التسيير بعمليات إتخاذ القرار
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لعلاقة نظام مراقبة التسيير بعمليات إتخاذ القرار
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمساهمة نظام مراقبة التسيير بعمليات إتخاذ القرار بسونلغاز	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة
46	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
66	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
75	المراجع
79	الملاحق
95	الفهرس

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
41	الموازنة التقديرية للمشاريع الاستثمارية في شركة سونلغاز	01-2
44	لوحة القيادة في شركة سونلغاز	02-2
46	نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2016	03-2
48	نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2017	04-2
48	نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2018	05-2
53	زبائن الكهرباء بالنسبة للزيادة في عدد الزبائن	06-2
55	زبائن الكهرباء بالنسبة للعدد الإجمالي للزبائن	07-2
55	زبائن الغاز بالنسبة للزيادة في عدد الزبائن	08-2
56	زبائن الغاز بالنسبة للعدد الإجمالي للزبائن	09-2
57	شراء وبيع ونسبة خسارة الكهرباء	10-2
59	شراء وبيع ونسبة ضياع الغاز	11-2
60	رقم الأعمال خارج الضريبة	12-2
61	التحصيلات	13-2
62	لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية	14-2

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مراحل إتخاذ القرار	01-1
8	هرمية الإدارة في إتخاذ القرار	02-1
15	أهداف مراقبة التسيير	03-1
35	دليل المقابلة	01-2
37	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع ورقلة حضري	02-2
43	مراحل إعداد لوحة القيادة في شركة سونلغاز	03-2

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
79	دليل المقابلة	الملحق 1
80	طلب ترخيص للمشاريع الاستثمارية	الملحق 2
86	لوحات القيادة الخاصة بقسم العلاقات التجارية	الملحق 3
91	الموازنة التقديرية لسنة 2016	الملحق 4
92	الموازنة التقديرية لسنة 2017	الملحق 5
93	الموازنة التقديرية لسنة 2018	الملحق 6

الاختصار/الرمز	الدلالة	
HISSAB	Système d'information Comptabilité électronique	نظام المحاسبة والمحاسبة التحليلية
CE	Comptabilité Des Engagement	نظام تسيير الصفقات
SFC	System Comptable Financier	نظام تسيير الزبائن
GDEE	Système de gestion d'établissement électrique	نظام تسيير منشآت الكهرباء
GDEG	Système de gestion d'établissement de gaz	نظام تسيير منشآت الغاز
BP	Clients basse pression	زبائن الضغط الضعيف
MP	Pression moyenne des Clients	زبائن الضغط المتوسط
HP	Clients à haute pression	زبائن الضغط العالي
BT	Clients basse tension	زبائن التوتر المنخفض
MT	Tension moyenne clients	زبائن التوتر المتوسط
HT	Clients à haute tension	زبائن التوتر العالي

# مقدمة

## توطئة :

يتسم الوسط الاقتصادي بالتعقيد وكثرة المتغيرات تجذب المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على إعادة ترتيب أمورهم وتحديد طرق تسييرها تماشياً مع تلك المتغيرات، ومن هنا يجب على المؤسسة الاقتصادية اعتماد أسلوب رشيد يقوم على الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية، وحتى يتسنى للمؤسسات الاقتصادية معرفة ما إذا كانت تسير وفق المسار الصحيح الذي قامت بتخطيطه وانتهاجه للوصول إلى الأهداف المرجوة فإنها ملزمة بممارسة وظيفة المراقبة، هذه الأخيرة تعتبر عملية هامة وضرورية لقياس درجة تقدمها وكفاءتها، ونجاح هذا يتوقف على حسن الإدارة والتسيير واستخدام التقنيات ذات الصلة بعملية التسيير بكل خطواتها المتمثلة في التخطيط، التوجيه، التحفيز، الرقابة والمتابعة.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى نظام مراقبة التسيير، حيث يقوم بعملية الرقابة والتسيير لمختلف الأنشطة وكأي نظام مهما كان نوعه يعتمد في تطبيقه على جملة من الأدوات التي تساعده في تأدية وظيفته والقيام بدوره الأساسي الذي وجد من أجله، وأصبح من الأنظمة الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها في إتخاذ القرارات الصائبة واستخدام الموارد البشرية والمادية بطريقة مثلى، وهذا يكون بتوفر المعلومات اللازمة والأكثر دقة للإدارة العليا، من أجل تحقيق أهدافها وهنا يكون دور نظام مراقبة التسيير حيث يتخصص في جمع وترتيب المعلومات على النحو الذي يجعلها ذات أهمية من أجل التحديد الفعال لموارد المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة.

للتعرف على أهمية نظام مراقبة التسيير للمؤسسات الاقتصادية ومدى تأثيره على فعاليتها قراراتها في ظل بيئتها المتغيرة، وبالرغم من جميع الأدوار التي يمكن أن يقدمها من أجل جعل قرارات المؤسسات أكثر فعالية إلا أن هناك بعض القوانين والإجراءات المعمول بها داخل هذه المؤسسات، والتي يمكن أن تؤثر إما بالإيجاب أو السلب، مما يتولد عنه عدم تجانس الأنظمة مع قرارات تلك المؤسسات، واختلاف في بعض الأعمال والأهداف المقدمة. من هنا يتسنى في أذهاننا طرح الإشكالية التالية:

### ما مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في فعالية إتخاذ القرارات في شركة سونلغاز؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- ◀ ما مدى إستخدام نظام مراقبة التسيير في إتخاذ القرار بشركة سونلغاز؟
- ◀ ماهي أنواع وطبيعة القرارات التي تتخذ على مستوى شركة سونلغاز؟
- ◀ هل يساعد نظام مراقبة التسيير مسؤولي شركة سونلغاز في إتخاذ القرارات المناسبة للشركة؟
- ◀ ما مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير وأدواته في معالجة جميع الأحداث الاقتصادية لشركة سونلغاز، وهل لديه القدرة على تحقيق تطلعات مستخدميه؟

## فرضيات البحث :

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ مراقبة التسيير وظيفية أساسية في الإدارة وذلك لعلاقتها بإتخاذ القرار بالمؤسسة؛
- ✓ هناك عدة أنواع للقرارات التي يمكن أن تتخذ على مستوى شركة سونلغاز وقد تختلف باختلاف طبيعتها؛
- ✓ نظام مراقبة التسيير هو وسيلة تعمل على تزويد المديرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على إتخاذ القرارات المناسبة، ما تعمل على تطوير القرارات والكفاءات وبالتالي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة ككل؛
- ✓ تقوم لوحة القيادة والموازنة التقديرية بتلخيص المعلومات التي تكون ذات طبيعة مالية محاسبية بحتة بالإضافة إلى المعلومات المتنوعة الأخرى التي تخص مختلف نشاطات المؤسسة وذلك لمساعدة المسؤولين على إتخاذ القرارات في الأوقات المناسبة.

## مبررات اختيار الموضوع :

- ✓ الإهتمام الشخصي بالموضوع نظرا لارتباطه بمجال تخصص التدقيق ومراقبة التسيير؛
- ✓ الرغبة الشخصية في زيادة المعارف حول الحثيات الحقيقية للمشاكل المطروح من خلال بحث أكاديمي؛
- ✓ التعرف على واقع استخدام نظام مراقبة التسيير ومدى فعاليته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، و هل كان ذلك بسبب عوامل داخلية ناتجة عن سوء تسيير أو هو سبب خارجي ناتج عن مجموعة مؤثرات خارجية تحيط بالمؤسسة.

## أهداف الدراسة وأهميتها:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع إستخدام نظام مراقبة التسيير في شركة سونلغاز، من خلال تشخيصه وتقييم أثره على القرارات المتخذة، وإبراز أثر ممارسة مراقب التسيير لعملية الرقابة الفعلية على مردودية ومؤشرات أداء المؤسسة. وتهدف إلى إظهار فعالية نظام مراقبة التسيير من خلال مؤسسة عمومية كبيرة ذات الطابع الاقتصادي مثل سونلغاز -مديرية التوزيع ورقلة حضري- ودوره في رفع أداء المؤسسات المتعاقدة (المؤسسة الصغيرة والمتوسطة) حيث احترم آجال الإنجاز والمواصفات المطلوبة النوعية، الكمية والمالية.

إن الأهمية البالغة التي يكتسبها نظام مراقبة التسيير في المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة وتحسين أدائها، وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح والإرشادات اللازمة والكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الأهداف.

كما ترجع أهمية الدراسة للتأكيد على واجبات المؤسسات في إقامة نظام مراقبة سليم، وأن تسعى لتطويره باستمرار، من خلال تعزيزه بأحدث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لتحقيق الاستفادة القصوى من المزايا التكنولوجية المتمثلة في السرعة والدقة في معالجة البيانات والقدرة الفائقة في تخزين المعلومات وسرعة استرجاعها للمساعدة على إتخاذ القرار في الوقت المناسب.

### حدود الدراسة :

الحدود الزمنية : تم التطرق الى دراسة وتحليل النتائج المحققة في الشركة محل الدراسة خلال الفترة الممتدة بين 2016-2018 من أجل تتبع دور وفعالية مراقبة التسيير في ضبط المخصصات المالية الاستثمارية، مع التطرق إلى تطورات النتائج خلال هذه الفترة.

الحدود المكانية : تم تطبيق دراسة الحالة على فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز بمديرية التوزيع ورقلة حضري.

### منهج البحث والأدوات المستخدمة :

تم اعتماد المنهج الوصفي والتحليلي في الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم الرجوع في الجانب النظري إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب ومجلات علمية باللغتين العربية والأجنبية، أما في الدراسة الميدانية فقد تم اعتماد منهج دراسة الحالة باستخدام أداة المقابلة لتشخيص نظام مراقبة التسيير في شركة سونلغاز، كما إستخدمنا الوثائق والمصادر الرسمية للمؤسسة من أجل المعرفة الميدانية لفعالية إجراءات نظام مراقبة التسيير الموجود فيها، بهدف الربط بين الإطار النظري والواقع التطبيقي.

### مرجعية الدراسة :

تعود مرجعية الدراسة إلى مجموعة من البحوث العلمية، والمذكرات الجامعية التي أنجزت في العقد الأخير، منها من اهتم بمجال نظام مراقبة التسيير ومنها بعمليات إتخاذ القرار، وأخرى بالمجالين معا، وتنوعت من حيث اللغة ومن حيث المؤسسات التي عولجت فيها هذه الدراسات، وسنتطرق إلى هذا في المبحث الثاني من الفصل الأول بالتفصيل.

### صعوبات البحث :

- ✓ قصر المدة الزمنية المخصصة لإنجاز هذا البحث؛
- ✓ صعوبة الوصول إلى المعلومات بسبب خصوصية المؤسسة.

## هيكل البحث :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين، تناول الفصل الأول مبحثين يتعلق الأول بالمفاهيم الأساسية لنظام مراقبة التسيير وعمليات إتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فخصص للدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بينما الفصل الثاني فتضمن الدراسة الميدانية وقسم لمبحثين، يتعلق المبحث الأول بطريقة الدراسة والأدوات المستخدمة، كما من خلاله أيضا عرض المؤسسة محل الدراسة بهدف تشخيص نظام مراقبة التسيير مستعينين في ذلك بالمقابلة والوثائق والمصادر الرسمية لتقييم النظام، أما المبحث الثاني فتضمن عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.

## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لعلاقة نظام مراقبة

التسيير باتخاذ القرار في المؤسسات

الإقتصادية

تمهيد :

نجد في ظل التحولات والتغيرات التي تشهدها البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، زاد الاهتمام بوظيفة مراقبة التسيير وتطور إستعمالها عبر الزمن لتطور وتعقد عمليات وأنشطة المؤسسات، فقلما كان المالك قادرا على مواكبة العمليات ومراقبتها وتحليلها، لكن مع مرور الوقت أصبحت أكثر صعوبة مما استدعى إلى تشكيل نظام خاص، ويتطلب لهذا النظام أشخاص مؤهلين وذوي كفاءات عالية في هذا المجال حيث تنحلي أهمية هذا النظام في أنه يشرف على جميع أعمال وأنشطة المؤسسة ومتابعة وقياس النتائج مع تقديم الاقتراحات التي على ضوءها سيتم التخطيط للمستقبل.

حيث أن مراقبة التسيير تحظى بأهمية كبيرة في الوقت الراهن وذلك لأنها تعتبر الطريقة التي تسمح بتوضيح رؤية المؤسسة حول مسار نشاطات المؤسسة من خلال تقييم تقييم الأداء داخل المؤسسة، وتوضيح الرؤية حول مسار النشاطات، مما يسمح للمؤسسة من تخصيص مواردها بفعالية وإتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة، وكشف الانحرافات ومعرفة الأسباب واقتراح الحلول الممكنة من خلال عدة أدوات وتقنيات إحصائية ومحاسبية وتكنولوجية... إلخ، ويتم الاعتماد على هذه التطبيقات أيضا في عمليات إتخاذ القرار لما تحوزه من أهمية باعتبارها مقياس لفعالية النظام مما يساعد في تحديد مصير المؤسسة.

في هذا الفصل سنتطرق إلى تعريف نظام مراقبة التسيير وإستعراض أدواته، كما نحاول تبيان علاقة هذا نظام بعملية إتخاذ القرار، ثم نختمه بمقارنة بعض الدراسات السابقة مع دراستنا.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرار

نتناول فيها هذا المبحث عمليات إتخاذ القرار في المطلب الأول، ثم نحاول في المطلب الثاني إعطاء صورة شاملة لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مدخل الى عمليات اتخاذ القرارات

إن العملية التسييرية المتكاملة، هي مجموعة من الوظائف يمارسها المسيرون لتحقيق أهداف المؤسسة ولضمان استمراريتها، وتتطلب هذه الوظائف التسييرية مقدرة كبيرة لدى أصحاب القرار فيما يتعلق بالاختيار بين البدائل العديدة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، لذلك فإن عملية إتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية التسييرية. حيث سنحاول في هذا المطلب إبراز مفهوم إتخاذ القرار وأساليبه، وأهم الصعوبات المؤثرة فيه.

### الفرع الأول: ماهية عملية اتخاذ القرار

لقد تطورت عملية إتخاذ القرار بشكل كبير بعد أن حاول "فردريك تايلور" تطبيق طرق البحث العلمي في ذلك عوضاً عن الأحكام الشخصية والتخمين، وبعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات، واكتسب مفهوم إتخاذ القرارات أهمية كبيرة، حيث أشار "بيتر دراكر" إلى أن الفكر الإداري قد ركز اهتمامه في تلك الفترة على إدارة العلاقات الإنسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والإدارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المديرين واعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم إتخاذ القرارات وأساليب إتخاذها كجزء من عمل المدير.<sup>1</sup>

أولاً- مفهوم القرار: اختلفت التعاريف لعملية إتخاذ القرار حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين ومن بين التعاريف يمكن سرد البعض منها الأكثر انتشاراً.

- جاء في اللغة "قر" بمعنى سكن وإطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر؛<sup>2</sup>

- يعرفه "BERNARD" عملية إتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات آلية أو رد فعل مباشر؛<sup>3</sup>

- ويعرفه "NIGRO" على أنه الإختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين؛<sup>4</sup>

<sup>1</sup> ناديا أبوب، نظرية القرارات الادارية، طبعة ثالثة، مطابع جامعة دمشق، دمشق1997، ص 22.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة 1998، ص 425.

<sup>3</sup> حبيب مجدي عبد الكريم، سيكولوجية صنع القرار، الطبقة الأولى، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة 2007، ص 82.

<sup>4</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 83.

على الرغم من أن التعريفات السابقة حصرت إتخاذ القرار في الاختيار بين البدائل، إلا أن هناك من أكد على ضرورة إتخاذها على جميع وظائف المؤسسة كنسق تنظيمي متكامل، فمثلا يعتبر "هربرت سايمون" في تفسيره لعملية إتخاذ القرار "أن عملية إتخاذ القرار هي قلب الادارة وأن المفاهيم النظرية للإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الانساني، هذا التعريف يركز على العنصر الانساني والنواحي النفسية في الاختيار.<sup>1</sup>

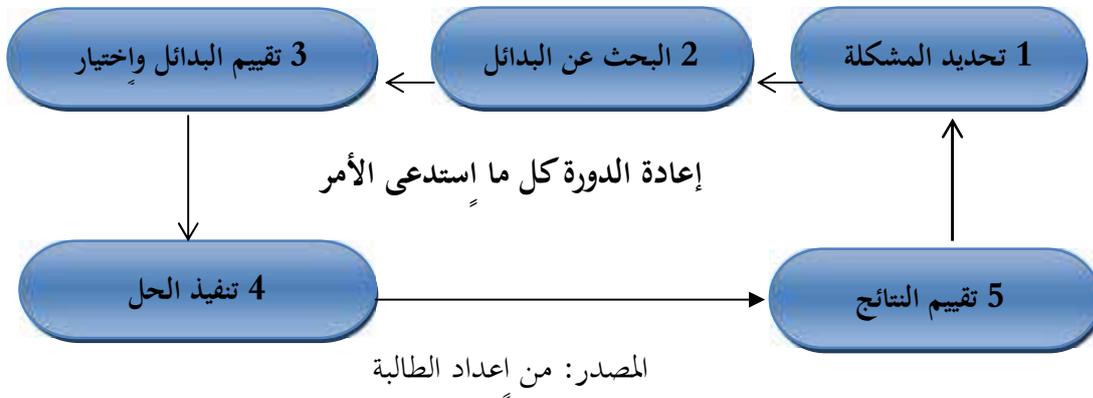
وفقا لهذه التعاريف السابقة الذكر نستنبط أن عملية إتخاذ القرار تتكون من مجموعة عناصر أساسية متعددة ومشاركة تتمثل في:<sup>2</sup>

- إن إتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب؛
- يقوم على أساس الاختيار بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار؛
- أن هناك هدفا أو غاية من وراء إتخاذ القرار حيث يتمثل الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم؛
- إن إتخاذ القرار في أي أمر، وربما يترتب على أي قرار مشاكل وخسائر كبيرة، فمدير شركة ما إذا أخطأ في إتخاذ قرار غير مناسب وخاطئ، فمن الممكن أن يؤثر سلبيا على الشركة وعلى موظفيها، لذلك يجب على كل شخص قبل أن يتخذ قرارا بشأن مشكلة، أو أي أزمة ما أن يعرف ماهي خطوات إتخاذ القرار؟ وأن يختار القرار المناسب والملائم لحل هذه المشكلة.

### ثانيا-مراحل عملية إتخاذ القرار

تمر عملية إتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات واجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 1-01: مراحل عملية إتخاذ القرار



<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 129.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 140.

هناك تصنيفات مختلفة لمراحل وخطوات إتخاذ القرار الإداري وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة ويكمن تبني وجهة النظر التالية:<sup>1</sup>

**1-مرحلة تحديد المشكلة:** إن وجود المشكلة يعني وجود اختلاف بين الموقف الحالي والموقف المرغوب أو المطلوب وتتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل فرعية تتمثل في:

**أ/الاستكشاف:** يعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلى ظهور مشكلة، وفي هذا الإطار يجب التمييز بين الأسباب الظاهرية والحقيقية للمشكلة، ويجب عدم تحديد المشكلة من وجهة نظر ذاتية.

**ب/التعرف الدقيق على نوع المشكلة:** ويتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب، وترجمة ذلك بشكل كمي ونوعي.

**ج /التشخيص:** يتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في المشكلة وكذلك النتائج المترتبة على وجودها.

**2-مرحلة البحث عن البدائل :** تتمثل الخطوة الثانية في التعرف على البدائل والحلول الممكنة و المتوفرة لمعالجة المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل، لأن اختيار بديل واحد لا يمثل إتخاذ القرار.

**3-مرحلة تقييم البدائل وإختيار الحل:** تعتمد هذه الخطوة على حصر مزايا وعيوب كل بديل وذلك قبل اختيار أي بديل من البدائل، ويجب تقييم كل بديل بطريقة منطقية وطبقا لستة معايير على الأقل وهي:<sup>2</sup>

**أ /إمكانية التطبيق:** يشير هذا المعيار إلى إمكانية تنفيذ البديل في إطار القيود التنظيمية المفروضة. الوقت، الموازنات المالية، التكنولوجيا، وفي حالة عدم استثناء البدائل لهذا المعيار فانه يتم استبعادها؛

**ب/الجودة:** يشير إلى قدرة البديل على حل المشكلة موضع الاهتمام بفعالية وبالتالي يتم إستبعاد الحلول التي تقدم معالجة جزئية للمشكل؛

**ج /القبول:** يشير هذا المعيار إلى درجة استعداد كل من متخذ القرار والمتأثر بتنفيذه على تأييد البديل المختار والمساهمة في تنفيذه؛

**د/التكاليف:** يشير هذا المعيار إلى كل من الموارد اللازمة للبديل وكذلك الآثار الجانبية غير المرغوبة لنفس البديل؛

**هـ/المعكوسية:** يشير هذا المعيار إلى إمكانية القيام بعكس البديل المختار والعودة إلى نقطة البدء إذا اقتضى الأمر، ومن أحد الأمثلة المعروف على ذلك هو قيام شركة كوكاكولا عام 1985 بإعادة التركيبة القديمة من الكوكا الكلاسيكية وذلك عندما واجهت صعوبات عند تقسيم التركيبة الجديدة؛

<sup>1</sup> محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مكتبة الشريقي، الرياض 1998، ص 280.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 281.

و/الأخلاقيات: يشير هذا المعيار إلى مدى اتفاق البديل مع المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة والمعايير الأخلاقية للمسيرين. وبعد تقييم كل بديل على حدى يتم اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

**4-مرحلة تنفيذ الحل:** ومعنى هذه المرحلة هو وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ، والتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها :

- اقتناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل؛
- توفر الموارد الكافية لتنفيذه؛
- واقعية الحل ودقته؛
- اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ.

**5 - مرحلة تقييم النتائج:** يحتاج المسيرون إلى متابعة تنفيذ القرار وتحقيق التقدم وفقا لما هو مخطط، وكذلك التأكد من حل المشكلة من خلال عملية صنع القرار، لذا يتطلب الأمر توفير الوسائل الكفيلة بإجراء عملية المتابعة هذه من خلال نظام للمعلومات بحيث تتكرر دورة صنع القرار كلما استدعى الأمر ذلك.

### الفرع الثاني: أنواع وأساليب إتخاذ القرار

تعددت الأنواع والأساليب المساعدة في إتخاذ القرار من الأسهل إلى الأصعب، من حيث الجهد والوقت والتكلفة، وتعدد الحقائق البديلة والحكم الشخصي، الخبرة، التجارب والآراء إزاء حل معين، وسنستعرض في هذا الفرع إلى أنواع للقرارات التي تختلف باختلاف التصنيفات، وأهم الأساليب المتبعة في المؤسسة لإتخاذ القرار.

**أولاً: أنواع القرارات:** نجد هناك عدة تصنيفات للقرار تختلف باختلاف المعايير التي ينظر إليها منها، وفيما يلي نعرض أهم هذه الجوانب:

**- التصنيف الأول: حسب البيئة التي يصنع فيها القرار:** يشمل المناخ على المؤثرات والقيود والتغيرات البيئية التي تؤثر على عملية صنع القرار ويمكن القول بشكل عام أن<sup>1</sup>:

القرارات تصنع في ثلاث حالات مختلفة هي - حالة التأكد - حالة عدم التأكد - حالة المخاطرة.

**أ/حالة التأكد:** يكون متخذ القرار في هذه الحالة في حالة تأكد تام بحالة الطبيعة التي ستحدث وفي هذه الحالة توجد حالة واحدة، وتكون هناك معلومات كاملة ومؤكدة عنها تمكن من التنبؤ بنتائج كل بديل مسبقا وقبل التنفيذ.

<sup>1</sup> سونيا محمد البكري، إستخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية 1997، ص 34.

ب/ حالة عدم التأكد : يواجه متخذ القرار في هذه الحالة عدة حالات طبيعية، ويكون صانع القرارات في موقف ليس لديه فيه المعلومات الكافية والكاملة عن مختلف الحالات وبالتالي لا يستطيع إعطاء احتمالات للنتائج المرتبطة بالبدائل المختلفة لحل المشكلة.

ج/ حالة المخاطرة : هذه الحالة تقع في مكان ما بين حالة التأكد وحالة عدم التأكد، وفي هذه الحالة تتوفر لدى صانع القرار بعض المعلومات الخاصة بنتائج البديل، مما يمكنه من تقدير احتمال النتائج إذا تم تنفيذ البديل، فنتائج البديل تكون معروفة بعض الشيء فقط.

**-التصنيف الثاني: حسب المشاركة في إتخاذ القرارات:** يمكن تبويب القرارات حسب نوع المشاركين في صنعها إلى ما يلي :<sup>1</sup>

أ/ القرارات التنظيمية: وهي القرارات التي يتخذها المدير باعتباره عضواً في التنظيم، أي عندما يعمل بصفته الرسمية أثناء القيام بوظائفه باعتباره المسؤول عن التنظيم، كالقرار الصادر بشأن تعيين أو نقل موظف ما.

ب/ القرارات الشخصية: وهي تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضواً مسؤولاً عن التنظيم، أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية، كالقرار الصادر بتخصيص مدة شهر من إجازته السنوية وقضائها بالخارج.

**-التصنيف الثالث: حسب تكرارها:** ميز SIMON حسب هذا التصنيف بين القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة<sup>2</sup>

أ/ القرارات المبرمجة (Décisions programmables): واعتبرها إجراءات روتينية متكررة تحكمها قواعد واضحة وتعتمد هذه القرارات على الخبرات الشخصية لمتخذها وعلى معرفة المواقف السابقة المماثلة. وتستعمل هذه القرارات لحل المشاكل البسيطة والتي لا تحتاج إلى تحليل طويل وتكون المعلومات فيها صحيحة ودقيقة، ويمكن تعديل هذه القرارات أو إلغاؤها دون نشوء آثار ضارة بالمؤسسة.

ب/ القرارات غير المبرمجة (Décisions non programmables): عادة ما تظهر الحاجة لإتخاذها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والإختيار، بينها ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصنيفات البديلة.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شيخا، أصول الإدارة العامة، الطبعة الثالثة، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، الإسكندرية 1993، ص 344.

<sup>2</sup> H. Simon, Le nouveau management – la décision par ordinateur-, Economisa, Paris 1980, p 39.

-التصنيف الرابع: تصنيف للقرارات حسب المستويات الإدارية: تصنف القرارات حسب معيار المستويات الإدارية إلى ما يلي:<sup>1</sup>

أ/قرارات تشغيلية (Décisions opérationnelles): وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وتهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار.

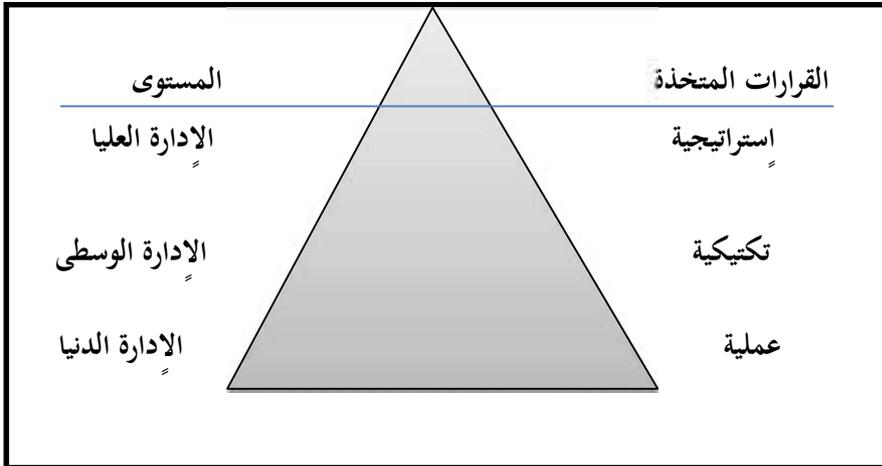
ب/قرارات التكتيكية (Décisions tactiques): هي القرارات الوظيفية التي يتم إتخاذها في مستوى للإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق وغيرها إلى الأمثل فهي تنطوي على درجة مقبولة من التأكد.

ج/القرارات الإستراتيجية (Décisions stratégiques): هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه، وهذه القرارات تتطلب زمن أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتخذ من المستويات التنظيمية العليا للمؤسسة.

وبالتالي يمكننا تمثيل الإدارة بحرم يحتل المستوى العملي قاعدته والمستوى التكتيكي وسطه والمستوى

الاستراتيجي قمته كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-02: هرمية الإدارة في إتخاذ القرار



المصدر: سونيا محمد البكري, علي عبد الهادي مسلم, مرجع سبق ذكره, ص 678 (بتصرف)

### ثانيا: أساليب إتخاذ القرار

يمكن تقسيم المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب إتخاذ القرارات إلى مجموعتين أساليب تقليدية وأساليب علمية حديثة، وستناول فيما يلي بعض هذه الأساليب:

<sup>1</sup> نادر أيوب، نظرية القرارات الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 1997، ص 45.

**1- الأساليب التقليدية:** يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي في عملية إتخاذ القرارات وغالبا ما تعتمد على الخبرة السابقة والتقديرية الشخصية، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة.<sup>1</sup>

**أ/الخبرة (Expérience):** يمر المدير أثناء تأدية مهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في إتخاذ القرارات، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل لمشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة.

**ب/إجراء التجارب (Expérimentation):** بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي، ثم إنتقل إلى الإدارة وتحديدًا مجال إتخاذ القرارات وذلك بأن يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذ بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب.

**ج/البديهة والحكم الشخصي (Intuition):** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في ادراك العناصر الأساسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة به.

**د/دراسة الآراء وإقتراحات تحليلها:** يتمثل هذا الأسلوب في دراسة المدير الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون لحل مشكلة ما وتحليلها لاختيار البديل الأفضل، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه أقل تكلفة، كما أنه لا يستغرق وقت وجهد كبيرين.

يتضح من خلال العرض السابق أن الأساليب التقليدية لإتخاذ القرارات تعتمد على أسس ومعايير نابذة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدرا من النجاح في ظل ظروف ومواقف معينة.

**2- الأساليب العلمية:** إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور وتطلب ذلك اللجوء إلى إستخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية وتحليل البدائل المتوفرة ومن ثم إ بار البديل الملائم وتتميز هذه الأساليب أنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبير، وتمتاز أيضا بالموضوعية وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شبيحا، مرجع سبق ذكره، ص118.

<sup>2</sup> نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 1998، ص 185.

**أ/بحوث العمليات:** عرفها " واجنر " بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الادارية في المواقف المعقدة، وأن محورها الأساسي هو إتخاذ القرارات. من أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة تبسيطها للمشكلة محل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي، كما أنها تركز على العوامل التي يمكن قياسها كميًا فقط.

**ب/نظرية الاحتمالات:** ما يتخذ المديرون قراراتهم في ظل ظروف التأكد حيث أن البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون بإتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجودا ويسمى بالوضع الإحتمالي.

**ج/شجرة القرارات:** هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية إتخاذ القرار، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي.

**د/نظرية المباريات الإدارية:** تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح وتدنيته الخسائر ونفس الشيء بالنسبة لمنافسه، لذا فإن المواقف التي يكون فيها متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى وبالتالي هناك مباراة في إتخاذ القرارات.

في الأخير يجدر بنا الإشارة أن ترشيد القرارات لا تأتي من خلال إستخدام الأساليب التقليدية لوحدها لاعتمادها على اعتبارات شخصية، كما لا تأتي من إستخدام الأساليب العلمية لتركيزها على الجوانب الكمية وإهمالها للجوانب السلوكية، لذلك لا بد من التكامل بين الأسلوبين معا لمواجهة المشاكل التي تزداد تعقدا مع التطور الذي تعرفه الإدارة.

### الفرع الثالث: العوامل والصعوبات المؤثرة في عملية إتخاذ القرار

تتأثر عملية إتخاذ القرار بجملة من العوامل والصعوبات المختلفة باختلاف وتنوع القرارات المتخذة في المؤسسة والتي سنتطرق إليها من خلال هذا الفرع في ما يلي:

#### أولا: العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات

مهما تعددت وتنوعت القرارات التي يتخذها المدير أو المسير، فإنها تتأثر بجملة من العوامل، فبعضها داخل المنظمة وبعضها الآخر خارج المنظمة، وبعضها الآخر سلوكي أو انساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة، ويمكن تلخيصها في ما يلي: <sup>1</sup>

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الادارية مفاهيم وطرائق كمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2000، ص 35.

أ/عوامل البيئة الداخلية: وتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وتؤثر هذه العوامل على الظروف المحيطة بمتخذ القرار. وكذا تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة والموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة ونذكر أهمها:

- عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والادارات والأقسام؛
- درجة المركزية وحجم المؤسسة؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ب/عوامل البيئة الخارجية: وتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تخضع لسيطرتها بل

أن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتمثل في ما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين؛
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.

ج/عوامل شخصية ونفسية: تتشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص. ومنها ما يتعلق

بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية إتخاذ القرار خاصة في عملية اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة، أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه من قبل وصوله إلى المؤسسة وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة.

ثانيا: الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات

كثيرا ما يجد متخذ القرار نفسه معرضا للكثير من العوائق التي تمنعه من الوصول إلى القرار المناسب، ويمكن إجمال هذه العوامل في:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، مرجع سبق ذكره، ص 198.

1- عدم إدراك المشكلة وتحليلها: يلقي متخذ القرار عدم القدرة على تمييزها بدقة وبالتالي تتجه جهوده لمعالجة المشكلة الفرعية وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية لعدم قدرة تحديدها وتعريفها.

2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق باتخاذ القرار: إن القرارات تسعى دائما إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هذه الأخيرة قد تتعارض مع بعضها وقد تتعارض مع أهداف بعض الإدارات والأقسام أيضا، كما قد تختلف في أهميتها مما يتطلب من متخذ القرار أولا التمييز من بين أقل الأهداف أهمية، ثم توجيه الجهود إلى تحقيق أكثر الأهداف أهمية.

3- شخصية متخذ القرار: يمكن أن يتأثر صاحب القرار ببعض القيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة، وبالتالي ينجم عنها خضوع متخذ القرار لسلطة أعلى تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها.

4- جودة المعلومات المتاحة: تعد جودة المعلومات من أهم التحديات التي تواجه متخذ القرار، إذ تعد المعلومات من أهم موارد المؤسسة في العصر الحديث حيث يجب أن تعطي صورة متجددة عن بيئة العمل وظروف وإمكانيات المؤسسة.

### المطلب الثاني: مدخل لنظام مراقبة التسيير كآلية لإتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

كانت المؤسسات الاقتصادية في القرن 17 م تسيير بطرق بسيطة تقتصر على صاحب المؤسسة وعلى الجانب المحاسبي فقط، ولكن مع نمو المؤسسات وتطورها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي إلى اشتمل على كل المعايير والأدوات المحاسبية وغير المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير داخل المؤسسة والتي لها القدرة على تقييم الأداء (Performance) ليس المالي فقط وإنما كل أنواع الأداء داخل المؤسسة.

### الفرع الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير

قبل التعرض لتعريف مراقبة التسيير نلاحظ أن مراقبة التسيير مكونة من مصطلحين "مراقبة" و"التسيير" لذا نود تعريف كل مصطلح على حدى:

المراقبة: إن معنى المراقبة على مستوى الاقتصاد الجزئي هي "البحث، المقارنة، الحراسة، التقدير والتحكم في أدوات التسيير".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف وتقنيات -، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 05.

ب. التسيير : و تلك المجموعة من العمليات المشتقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.<sup>1</sup>

وضعت عدة تعاريف لمراقبة التسيير منذ ظهورها نستعرض في هذا الفرع أهم التعاريف لنظام مراقبة التسيير وهي كالآتي:

**التعريف الأول:** "عرفها Michel Gervais": بالعملية التي من خلالها يتأكد المسيرون من أن الموارد الموجودة مستعملة بصفة فعالة وبنجاعة وملاءمة بما يتماشى مع أهداف المؤسسة ، وأن المساعي والتوجيهات الحالية تسيير جيدا وفق الاستراتيجية المحددة".<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** "عرفها Teller": مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات تساعد على إتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد العملية، فهي نظام شامل للمعلومات الداخلية يسمح بتحقيق المركزية، ويساعد على تخلص وتفسير مجموعة معطيات التي تمثل أداء كل نشاط أو وظيفة من وظائف المؤسسة.<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** "عرفها G.PILLOT": يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعات أخلاقيات متفق عليها مسبقا ويشمل نظام مراقبة التسيير جملة من المناقشات كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية وذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل وتكوين متواصل في ميدان التسيير.<sup>4</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن مراقبة التسيير هي عملية إنشاء واستعمال الوسائل التي تسمح للمسؤولين عن النشاط بتحقيق الانسجام العام بين الأهداف والوسائل وما تم تحقيقه، وعليه فإن مراقبة التسيير هي نظام للمعلومات يفيد ويساعد على قيادة المؤسسة، لأنه يراقب فاعلية النشاط لبلوغ الأهداف من خلال التركيز على الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة وحث الأفراد على تطبيق استراتيجية المؤسسة بالتنسيق بين الجانب الاستراتيجي والتنفيذ اليومي للعمليات.

وبعد التطرق لمفهوم نظام مراقبة التسيير يمكن تلخيص كل من خصائص هذا النظام وأهميته وأهدافه في المؤسسة حسب النقاط التالية:

<sup>1</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة-، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص 302.

<sup>2</sup> Michel Gervais , **contrôle de gestion**, 9ème édition, economica, paris 2009, p12-p13.

<sup>3</sup> Robert Teller, **le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance**, édition management société, paris 1999, p8

<sup>4</sup> محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 06.

أولاً: خصائص نظام مراقبة التسيير

من خلال دراسة التعاريف السابقة يمكن استخلاص أن نظام مراقبة التسيير الفعال والناجح لا بد أن يتوفر على بعض الخصائص المهمة نلخصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- تقديم معلومات صحيحة: يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار، لأن المعلومات الخاطئة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة.
- 2- توفير المعلومة في الوقت المناسب: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة حيث أن تأخرها يفقدها معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فالمعلومة المتأخرة لا أثر لها على القرار حتى ولو كانت صحيحة.
- 3- الاقتصاد في التكاليف: يساهم النظام الفعال لمراقبة التسيير في تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكترونيا يعتمد على الحاسوب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من أخطاء الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهضة.
- 4- سهولة الفهم: يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإن لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه يسئ فهم تلك النتائج وبالتالي يؤدي إلى إتخاذ قرارات خاطئة.
- 5- تسهيل اتخاذ القرار: يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية إتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار، والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما حاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.

ثانيا: أهمية نظام مراقبة التسيير

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتهم لقيام أصحابها بالإدارة بأنفسهم والمأمهم بكل وظائفها، وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة، سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصاحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياستها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الامكانيات المتاحة وذلك من خلال:<sup>2</sup>

- تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
- تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛

<sup>1</sup> قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف 2007، ص 32.

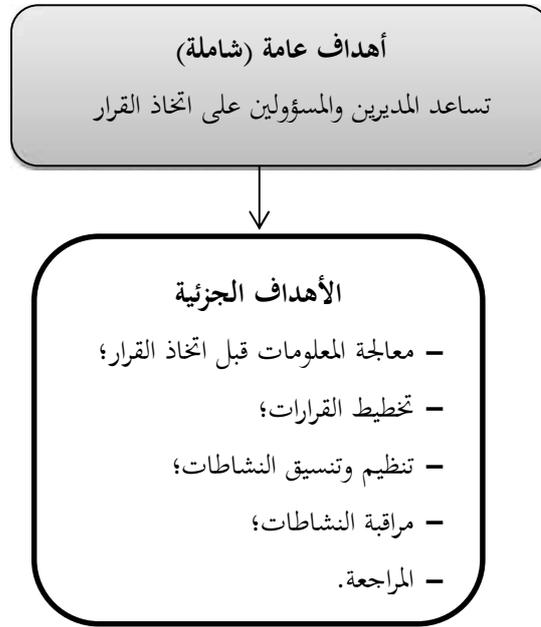
<sup>2</sup> -ATTAFIALIN et EIACHI Rachid. comptabilité analytique et sont rôle dans le contrôle De gestion et le prise de la décision, mémoire de licence, Alger, 2002, P85

- وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.

### ثالثاً/أهداف نظام مراقبة التسيير

لا شك من أن الهدف العام للتسيير هو ضمان نجاح واستمرار المؤسسة وبقائها في السوق، وباعتبار أن مراقبة التسيير هي وظيفة من وظائف التسيير فأهدافها تصب في إطار خدمة الهدف العام للمؤسسة وضمان تحقيقه في الوقت المناسب، من خلال مساعدة المسيرين على اتخاذ القرارات المناسبة، يمكن أن نوضحها ونقسمها إلى أهداف عامة وأهداف جزئية باختصار في الشكل التالي:

#### الشكل رقم 1-03: أهداف مراقبة التسيير



المصدر : عبد الرحمن هباج، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، (غير منشورة)، مذكرة الماستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص 34.

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن مراقبة التسيير وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على إتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى:<sup>1</sup>

- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية؛
- تحقيق الفعالية و معني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة؛

<sup>1</sup> محمد خليل، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث الاقتصادية www.r4ee.com، ص06

- الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها، واستنتاج نقاط القوة وتدعيمها؛
- تحقيق الملائمة بالتأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة، و ذلك بتبني إستراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، **بمّدين العاملين** يتجسد التسيير الفعال لوسائل الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف؛
- يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية، ذلك لأنه يسمح بتخطيط النشاطات على مستوى المؤسسة في مجموعها وكذلك على مستوى كل مركز من مراكز المسؤولية.

### الفرع الثاني : أدوات نظام مراقبة التسيير

رأى للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة، يذكر المفكرون أشكالاً مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيداً، وبعضها يكون أسلوباً رقابياً داخلياً يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوباً رقابياً خارجياً تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة، وبالرغم من اختلاف المقاييس والأدوات الرقابية في كيفية التصحيح وفيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى تحقيق هدف واحد هو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلاً، كما أن إستعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب درجة تطور المؤسسة، حجمها، هدفها وثقافة المسؤولين فيها ونوع مراقبة التسيير المعتمدة. ولا يوجد ما يمنع بالطبع من استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات الرقابية والتي تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- أدوات التقدير والتخطيط: وتضم الموازنات التقديرية، معدل العائد على الاستثمار، التكاليف المعيارية؛
- أدوات التحليل للأنشطة: وتضم النسب المالية، تحليل التعادل، التكاليف المستندة؛
- أدوات المتابعة: وتضم نظام المعلومات، إدارة الجودة الشاملة، لوحة القيادة.

وسنركز في دراستنا هذه على نوعين من أدوات مراقبة التسيير السابقة الذكر وهما الموازنة التقديرية ولوحة القيادة.

### أولاً: الموازنة التقديرية

**1/تعريف الموازنة التقديرية:** تعتبر الموازنة التقديرية إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير وهي تندمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة ففي البداية يتم وضع المخطط الاستراتيجي

<sup>1</sup> محمد الصغير فريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقة 2011-2012، ص 169.

Plan stratégique لتغطية مدة تتراوح بين (5 إلى 10 سنوات)، ثم تقسم المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي (plan opérationnel) لمدة 3 سنوات وبناء على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير (تقديرات للسنة المقبلة). وعليه يمكن تعريف الموازنة التقديرية على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد مرتبطا بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، ويجب أن تكون الموازنة مرفقة بمخطط عمل (Plan d'action) نوعي ويتضمن تواريخ إنجاز النشاطات.<sup>1</sup>

وهكذا يمكن تصنيف ثلاثة مجموعات للموازنات التقديرية تتمثل في موازنة الإستغلال- موازنة الإستثمارات- موازنة الخزينة وهي كالتالي:<sup>2</sup>

**1- موازنات الإستغلال:** وتشمل هذه الموازنة كل من موازنة المبيعات- موازنة الإنتاج - موازنة التموينات /الميزانيات التقديرية للمبيعات: إن أول ما يقوم به مسؤول اعداد الموازنات التقديرية هي موازنة المبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه اعداد الموازنات الأخرى ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ في المبيعات باتباع الأساليب العملية وتتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية:

-تحديد الهدف من التقدير؛

-تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة؛

-معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها؛

-اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متناسبة؛

-جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلا عمليا واستخلاص النتائج.

**ب/ الموازنة التقديرية للإنتاج:** تهدف الموازنة التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة. وكي تلي احتياجات عملية تقدير ومراقبة برنامج الإنتاج تقوم بها الأقسام الآتية: مكتب الدراسات، مكتب الأساليب، مصلحة المستخدمين.

**ج/ التموينات:** إن الهدف من وراء اعداد الموازنة التقديرية للتموينات هو ضمان التزود بالمواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج وبأقل التكاليف، ونظرا أن الكميات المباعة تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة ونظرا للتقلبات الموسمية والمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد (فترة الانتظار) فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد بالكميات المطلوبة بأقل التكاليف (الكمية الاقتصادية).

<sup>1</sup> لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006، ص 104.

<sup>2</sup> د. قرومي حميد و د. شلال عبد القادر، اعداد وإدارة الموازنة التقديرية، مطبوعة موجهة إلى طلبة سنة ثالثة ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج البويرة 2016/2017، ص. ص 8-9.

**2- موازنة الاستثمارات:** إن موازنة الاستثمارات هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية وتخصيص رأس المال المحدد لها، بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة. والموازنة الاستثمارية تستجوب القيام بعدة عمليات لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة، وكيف تخصص هذه الأموال وماهي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.

**3- موازنة الخزينة:** هي موازنة تختلف عن باقي الموازنات بحيث لا نشعر فيها بموازنة التكاليف ولكن بتقديرات المصاريف والايادات، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية ولكن على الأقل على قاعدة شهرية وفي بعض الأحيان أسبوعية، وهي تستعمل للتخطيط ومراقبة الخزينة وهي تعكس من وجهة نظر مالية نشاطات تنبؤية للمؤسسة. إن موازنة الخزينة تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو الخزينة في نهاية كل فترة أسبوع، شهر، ثلاثي.

## 2/ مسار إعداد الموازنة التقديرية:

عادة ما يتم إسناد شؤون الموازنات التقديرية إلى لجنة تشكل لهذا الغرض أو إدارة تختص بإعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها، وتمتد عادة الإجراءات الموازنية من 4 إلى 6 أشهر ويتم تقسيمها إلى 5 مراحل أساسية وهي:<sup>1</sup>

- تبلغ المديرية العامة أهداف المخطط العملي وكذلك المعلومات المتعلقة بالمحيط (التي يقدمها مراقب التسيير) إلى مسؤولي المركز؛
- يقوم كل مسؤول مركز بوضع مشروع موازنة أو موازنة أولية مؤقتة؛
- تجمع مشاريع الموازنات لفحص مدى انسجامها ويقوم مسؤولي المراكز ولجنة الموازنات بمناقشة الأهداف والوسائل التي ينبغي تسخيرها؛
- وضع الموازنات النهائية لكل مركز مسؤولية ثم تجميعها للوصول إلى الموازنة التقديرية للمؤسسة؛
- متابعة الموازنات وتعديلها تبعاً لتطورات المحيط والنتائج المحققة.

**3/ أهمية الموازنة التقديرية:** لقيت الموازنة التقديرية اهتماما كبيرا من إدارة المؤسسات الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- الموازنة التقديرية أداة للتخطيط؛
- أداة للرقابة واتخاذ القرار؛

<sup>1</sup> لشهب صفاء، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>2</sup> محمد الصغير قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 95.

-أداة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة؛

-تعتبر الموازنة التقديرية أداة مهمة لاتصال بين المستويات الادارية المتتابعة عن طريق التقارير؛

-ترشد الرقابة عن طريق الموازنة بين المسؤولين في الادارات والأقسام على تحقيق الأهداف الفرعية في ضوء الهدف العام للمؤسسة؛

-تتيح الموازنة فرصة تطبيق محاسبة المسؤولية عند تحديد مسببات الانحراف؛

-تمكن الموازنة من قياس الانحرافات هدف الدراسة وإتخاذ القرارات للحد من الانحرافات السلبية وتنمية الانحرافات الايجابية.

### ثانيا: لوحة القيادة

**1/تعريف لوحة القيادة:** يعرف **C.Alazard, S. Sépari** لوحة القيادة على أنها " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها".<sup>1</sup>

وتخضع عملية تصميم لوحة القيادة إلى مرحلتين أساسين:<sup>2</sup>

-المرحلة الأولى تتمثل في الدراسة التمهيديّة والتي تعتبر ضرورية لأنها تهدف إلى التعرف على استراتيجية المؤسسة وتحديد مختلف المسؤوليات وكذلك المتغيرات الأساسية للنجاح التي تحقق هذه الاستراتيجية.

-المرحلة الثانية فتتمثل في عملية تصميم لوحات القيادة بالمعنى الضيق، وهي ترتبط باختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة خطط عمل المسؤولين لتحقيق الأهداف الخاصة بكل واحد منهم.

**2/أنواع لوحة القيادة:** تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد الأشكال التالية:<sup>3</sup>

1- **لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية):** تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة و المفهومة في الظرف الزمني الملائم وتتفرع إلى:

أ-**لوحة قيادة مالية:** تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل(تكاليف، أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال.... إلخ)

<sup>1</sup> Claude Alazard, Sabine Sépari, **Contrôle de Gestion**, 5ème Edition, Dunod, Paris, France 2001, p : 591.

<sup>2</sup> لشهب صفاء، مرجع سبق ذكره، ص 125

<sup>3</sup> Jerome Depuis, **le contrôle de gestion dans les organisation publiques**, 1<sup>er</sup> édition, paris 1991, p127

ب- لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات الخاصة بالمستخدمين المهنية منها والاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل..... إلخ).

ج- لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تمس الجانب التقني ( عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة..... إلخ).

لوحة قيادة الخزينة : تمدنا بجميع حقوق المؤسسة ( أرصدة مختلف الحسابات، الديون..... إلخ ).

2- لوحة قيادة التسيير: وهي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة، وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

3/أهداف لوحة القيادة: من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العمليين نجد أن من بين أهداف لوحة القيادة نجد<sup>1</sup>:

1- لوحة القيادة أداة رقابة و مقارنة: وذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير.

2- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، وهذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير التعليق على النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم وعلى المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة .

3- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال والتحفيز: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات.... إلخ)

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

<sup>1</sup> Claude Alazard et Sabine Separi, contrôle de gestion, 3<sup>ème</sup> édition, épreuve n 07, DECF ED Dunod 1996, p 333.

### الفرع الثالث: الثغرات التي تحد من فعالية نظام مراقبة التسيير وعلاقته بالوظائف التسييرية

نستعرض في هذا الفرع أهم العوامل التي تحد من فعالية نظام مراقبة التسيير وعلاقته بالوظائف التسييرية في المؤسسة.

#### أولاً- ثغرات تحد من فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة

هناك بعض العوامل التي من شأنها الحد من فاعلية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة نذكر منها: <sup>1</sup>

- أخطاء حكمية: ربما تفشل الإدارة أو أحد الموظفين أحياناً في إتخاذ قرارات حكمية أو أداء مهمات روتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات أو ضيق الوقت أو أية ضغوطات أخرى؛
- الإهمال: ربما يحدث إهمال لنظام مراقبة التسيير نتيجة الفهم الخاطئ للتعليمات من طرف الموظفين، أو ارتكاب أخطاء نتيجة الإهمال، عدم التركيز، اعياء، التغييرات المؤقتة أو الدائمة أو في النظم أو الاجراءات؛
- التواطؤ: قيام موظف أو موظفين بإبطال عملية رقابية بالتواطؤ مع أطراف خارج أو داخل المؤسسة؛
- تحطي الإدارة لإجراءات الرقابة: ربما تقوم الإدارة بتجاوز السياسات أو الاجراءات المعتمدة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات؛
- احتمال تقادم السياسات والاجراءات: يكون هذا بسبب التغيير في الأحوال أو تدهور تطبيق الاجراءات الرقابية مع مرور الزمن.

#### ثانياً- علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة:

نجد أن هناك علاقة بين نظام مراقبة التسيير ووظائف المؤسسة المختلفة (الإنتاجية والتسويقية وظيفية المستخدمين) فيما يلي: <sup>2</sup>

علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة الإنتاجية: تعتمد عملية الرقابة على الانتاج على اصدار التعليمات للعمال والتفتيش على أجزاء العمل والمنتجات في كل مرحلة من مراحل الانتاج.

علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية: يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع ميزانية المبيعات وهذا بمشاركة مراقب التسيير، يوضع في هذه الميزانية الكميات المتوقعة بيعها بأسعار محددة شهريا و سنويا، وتعتبر الميزانية الجانب الاداري من ميزانية التخطيط والتنبؤ، فمن خلالها تتم عمليات الرقابة للتأكد من مدى تطبيقها.

<sup>1</sup> محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، غير منشور، 2013، ص 17.

<sup>2</sup> <http://www.bayt.com/ar/specialties> 18-02-2019 1:05

علاقة نظام مراقبة التسيير بوظيفة المستخدمين: تظهر العلاقة بينهما من خلال مراقبة الأنشطة والوظائف من خلال موازنة أعباء المستخدمين، التي توضح الأوقات التقديرية وبرامج الانتاج ومعرفة احتياطات كل علاقة قسم من أقسام الانتاج من الأيدي العاملة ومختلف الاختصاصات.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لعلاقة نظام مراقبة التسيير باتخاذ القرار

من خلال هذا المبحث سنحاول إستعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، مع إجراء مقارنة، من خلال ذكر أوجه التشابه والاختلاف مع هذه الدراسة.

#### المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية

سنستعرض في هذا المطلب إلى الدراسات الوطنية والأجنبية المتعلقة بموضوع دراستنا من ناحية نظام مراقبة التسيير، وأخرى من ناحية إتخاذ القرار، وأخرى من ناحية نظام مراقبة التسيير وإتخاذ القرار معا.

#### الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة الوطنية

يتم في هذا الفرع عرض الدراسات السابقة الوطنية من ناحية إتخاذ القرار، وأخرى من ناحية نظام مراقبة التسيير وإتخاذ القرار معا التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية.

#### أولا: دراسات تناولت بعض المفاهيم ذات العلاقة بنظام مراقبة التسيير.

1-دراسة مزابية نور الدين (2014):مذكرة ماستر بعنوان: "دور نظام مراقبة التسيير للتحكم في تسيير المؤسسة الاقتصادية"، جامعة ورقلة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية من خلال معرفة مدى تطبيقها وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين نشاطها. واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم في أدوات الدراسة الاستبيان و الإستعانة بالبرامج الإحصائية، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أنه يظهر نظام مراقبة التسيير في المؤسسة كنظام فرعي يسمح بالتأكد من أنه تم الحصول واستغلال الموارد بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة، فهو عامل أساسي لاكتساب المسيرين التحكم في عملهم التسييري. وتقوم العملية التسييرية على مجموعة من الوظائف المتكاملة التي يمارسها المسيرين لتحقيق أهدافهم.

ثانيا: دراسات متعلقة باتخاذ القرار

1- دادة عبد الحميد (2014): مذكرة ماجستير بعنوان "أثر نظام المعلومات لمراقبة التسيير على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة". جامعة ورقلة, هدفت هذه الدراسة إلى إظهار أثر نظام المعلومات المساعدة والمساهمة في عملية اتخاذ القرارات. واتبع الباحث في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي من أجل تسليط الضوء على نظام المعلومات بالمؤسسة ومساهمته في إتخاذ القرار, وأثناء إعداد الدراسة تم توزيع الاستبيان على المستخدمين والاستعانة بالبرامج الاحصائية، وأهم النتائج المتوصل إليها أن لنظام المعلومات دور هام وفعال في اتخاذ القرارات فهو يقوم بجمع البيانات اللازمة ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات في ماضي وحاضر ومستقبل العمليات الداخلية وعن متغيرات البيئة الخارجية لكي يتم استخدامها في إتخاذ القرار.

2- دراسة سيف الإسلام عمارة(2013): مذكرة ماستر بعنوان "الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار" جامعة ورقلة هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في صناعة القرارات الرشيدة والتي تخدم مصالح المؤسسة الاقتصادية. إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من أجل تسليط الضوء على أهمية الموازنة التقديرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، وكانت المقابلة التي أجريت مع مسؤولي صنع القرار بالإضافة لمراجعة وتحليل الوثائق والمستندات لجمع المعلومات، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن أهم خطوات الموازنة التقديرية في دراسة الانحرافات وتحليلها وتفسير أسبابها والبحث عن الاجراءات التصحيحية عليها هي نفسها مراحل خطوات إتخاذ القرار حيث تعد مرحلة تفسير الانحرافات والبحث عن الحلول هي تعبير عن إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

ثالثا : دراسات تناولت مفاهيم حول نظام مراقبة التسيير و اتخاذ القرارات

1- دراسة صفاء لشهب(2006): مذكرة ماجستير بعنوان "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات", جامعة الجزائر وكان الهدف من الدراسة التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير. واستخدم الباحثة المنهج الوصفي والتحريبي وكانت المقابلة التي أجريت مع مسؤولي إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة لمراجعة وتحليل الوثائق والمستندات لجمع المعلومات، والملاحظة المباشرة توصلت الدراسة إلى أهم النتائج المتمثلة في: تتم عملية تنفيذ الأعمال من طرف الأفراد في ظروف مختلفة، هذا ما يؤدي الى ظهور انحرافات وهو ما يجعل المؤسسة في حاجة الي مراقبة التسيير، ويعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على إقامة مجموعة من الأدوات التي تساعد في اتخاذ القرارات منها الموازن التقديرية التي تسمح بتحديد الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تحذف الي تقرب النتائج الحقيقية للتوقعات المنتظرة، وتسمح المناقشات التي تتم أثناء اعداد الموازنات بالحزم في العديد من القرارات فهي تعتبر أداة هامة في اتخاذ القرارات.

2-دراسة كوثر حمي (2013): مذكرة ماستر بعنوان " دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية قرارات المؤسسة الاقتصادية " ،جامعة ورقلة هدفت الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير بالإضافة إلى تناول بعض المعوقات التي تواجه تطبيق هذا النظام. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لإبراز دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية القرار، وتم توزيع الاستبيان والاستعانة بالبرامج الإحصائية لتحليل ذلك، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن تطبيق نظام مراقبة التسيير يختلف من موظف إلى آخر حسب اختلاف مستوياتهم العلمية وخبراتهم في المؤسسة إلا أنهم يرون في تحقيق الفائدة من تطبيق نظام مراقبة التسيير ليس في منأى عن بعض العوامل الأخرى التي تؤثر مباشرة على السير الحسن لمهنة المراقبة والتسيير، كبعض الميكانيزمات المرفوضة عن تطبيق نظام مراقبة التسيير التي تجبر الموظفين بالالتزام بها، والتي يعتبرها بعض العمال أنها تحد من حرية تطبيقهم لبعض المهام واعتبارها وكأنهم في حولة تفتيشية.

### الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة أجنبية:

في هذا الفرع سيتم استعراض الدراسات الأجنبية التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية على النحو التالي:

1-دراسة مصطفى يوسف سبسي (2011): مذكرة ماجستير بعنوان " دور المعلومات المالية المستقبلية للشركات في اتخاذ القرارات". جامعة حلب، هدفت هذه الدراسة إلى تبيين ماهية إتخاذ القرارات وأنماطه ونوعية القرارات المتعلقة بالوحدة الاقتصادية التي تعتمد على المعلومات المالية المستقبلية، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي المناسب لتبيين دور المعلومات المالية في إتخاذ القرارات في الشركات، واستخدم في أدوات الدراسة الاستبيان والاستعانة بالبرامج الإحصائية، وكانت أهم النتائج المتوصل إليها أن محتوى الإفصاح عن المعلومات المالية المستقبلية له تأثير مباشر على إتخاذ القرارات من قبل المستثمرين في السوق المالي، فالمعلومات المالية سواء كانت قوائم مالية مستقبلية أو معلومات مالية مستقبلية جزئية كحجم المبيعات المتوقعة وصافي الربح المتوقع ومعدلات النمو المتوقعة تساعد المستثمرين من إتخاذ قراراتهم الاستثمارية.

### **2 - FRED C.LUNENBURG (2010): مذكرة ماستر بعنوان "THE DECISION**

**"MAKING PROCESS".** جامعة امريكا، هدفت الدراسة إلى ابراز اهمية القرار في المدارس وكيف أن بعض قرارات غير مسؤولين تكون بقدر الأهمية للأشخاص المسؤولين. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي لتوضيح ذلك، كما استعمل الباحث أسلوب الاستبيان، وطرح أسئلة على مدراء المدارس والمدرسين لعدة مدارس أمريكية عبر المقابلة إستخدام فيها أسلوب الأسئلة المفتوحة والمغلقة، توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: من أهم العمليات اليومية التي يقوم بها المسؤول في المدرسة هي إتخاذ القرارات لذا يجب التأييد والخروج بقرارات ذات جودة حيث قراراته تحدد مدى نجاح المدرسة.

2- Gilles David (2006): مذكرة دكتوراه بعنوان: "Les Roles du controle et des **controleur de Gestion financiers** , جامعة باريس، فرنسا، هدفت هذه الدراسة إلى إستخدام عمليات مالية بنظام مراقبة التسيير وتسجيل أدوار مراقبة التسيير في منظور ديناميكي وتنظيمي والتركيز على البعد المالي للأنشطة الفعالة في المؤسسات الفرنسية الكبيرة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي لتوضيح الجانب النظري، والمنهج التجريبي لإسقاط موضوع الدراسة على مجموعة من المؤسسات، وشملت عينة الدراسة مجموعة من المؤسسات الفرنسية منها (السكك الحديدية الفرنسية، مكتب البريد Renault، وأهم ما توصلت إليه الدراسة التركيز على قدرة السيطرة لنظام مراقبة التسيير من جهة لنشر القيم ومن جهة أخرى تنظيم التفاعلات بين أعضاء المنظمة بالإضافة إلى المشاركة في إعداد وتطوير استراتيجيات الشركة وأهدافها وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها (التأمين، التنفيذ والتنسيق، تقدير أداء الأفراد على مختلف أنشطة الشركة). وقد توصل إلى أن مراقبة التسيير عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد والعمل على اشراك الأفراد في عملية إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها.

### 3- دراسة Caroline Lambert (2005) مذكرة دكتوراه بعنوان: "la fonction contrôle de gestion"

،جامعة فرنسا، هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تحليل مكانة ودور وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي لعرض الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي تم اجراء دراستين تطبيقيتين، تمت الأولى على 22 مراقب تسيير في 13 مؤسسة من أجل تحليل وظيفة مراقبة التسيير، أما الثانية تمت بتحليل 12 دراسة حالة مكونة من 73 مقابلة وتحليل لتقارير سنوية من أجل تشكيل أنماط لوظيفة مراقبة التسيير، وتوصلت الدراسة إلى اعتبار وظيفة مراقبة التسيير كمصلحة ووظيفة وكنتيحة للعمل الفردي لمراقبي التسيير، ويتم تحديد أدوارها عن طريق مركزية الوظيفة (السلطة والزبون)، نشاط مراقبي التسيير (مهام، علاقات وصور) والعقلانية المهيمنة، واضفاء الشرعية على القرارات الداخلية والخارجية وتدريب المدربين على ذلك.

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

من خلال هذا المطلب سنحاول إبراز أهم أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة وهذه الدراسة وتكون على النحو التالي:

#### الفرع الأول : أوجه التشابه

نستعرض في هذا الفرع أوجه التشابه بين دراستنا و الدراسات السابقة المذكورة كما يلي :

أولاً: مزابية نور الدين: يكمن وجه التشابه في أن كلا الدراستين تسعى إلى توضيح نظام مراقبة التسيير ومعرفة مدى ضروريته بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، من خلال إستخدام الأدوات الرقابية المناسبة، كذلك كلا الدراستين توصلتا إلى أن نظام مراقبة التسيير يساهم في تسيير المؤسسة ويساعد المسيرين التحكم في عملهم التسييري وتحقيق أهدافهم.

ثانياً: دراسة دادة عبد الحميد: يكمن وجه التشابه في أن كلا الدراستين تعرضتا إلى الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، كما استعرضتا كل منهما أساليب إتخاذ القرار ومراحله.

ثالثاً: دراسة سيف الإسلام عمارة: تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات الرشيدة، كما توصلتا إلى أهم النتائج أن أهم خطوات الموازنة التقديرية في دراسة الانحرافات وتحليلها وتفسير أسبابها والبحث عن الاجراءات التصحيحية عليها هي نفسها مراحل خطوات إتخاذ القرار.

رابعاً: دراسة صفاء لشهب: يكمن وجه التشابه في طريقة المعالجة، حيث كلا الدراستين تعرضتا للإطار المفاهيمي التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على إتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير، كما نلاحظ أن الدراستين اعتمدا على نفس الأدوات المتمثلة في المقابلة، وتحليل وثائق ومستندات المؤسسة لجمع المعلومات. كما توصلتا إلى أهم النتائج أن نظام مراقبة التسيير يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تساعد في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية.

خامساً: دراسة كوثر حمي: يكمن وجه التشابه في أن كلا الدراستين تعرضتا إلى الإطار المفاهيمي لمفهوم نظام مراقبة التسيير وعمليات إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، و في إبراز دور نظام مراقبة التسيير في التأثير على فعالية القرار، كما تشابهتا في مجتمع الدراسة وهو مجمع سونلغاز.

سادساً: دراسة مصطفى يوسف سبسي: تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في تبيين ماهية إتخاذ القرارات وأنماطه و نوعية القرارات المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية.

سابعاً: دراسة FRED C.LUNENBURG: تكمن أوجه التشابه بين الدراستين في استعمال المقابلة مع مسؤولي إتخاذ القرارات، واعتماد المنهج الوصفي لتوضيح أهمية القرارات المتخذة من طرف المسؤولين.

ثامناً: دراسة Gilles David: يكمن وجه التشابه في أن كلا الدراستين تعرضتا إلى إبراز دور نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، وضرورة إشراك الموظفين في إتخاذ القرارات وتحديد الأهداف المؤسسة.

تاسعا: دراسة Caroline Lambert : يكمن وجه التشابه في أن كلا الدراستين تعرضتا إلى الإطار المفاهيمي لمفهوم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، كذلك كلا الدراستين توصلتا إلى أن نظام مراقبة التسيير يساهم في تسيير المؤسسة ويساعد المسيرين في إتخاذ القرارات المناسبة.

### الفرع الثاني : أوجه الاختلاف

يتطرق هذا الفرع إلى أوجه الاختلاف بين دراستنا و الدراسات السابقة المذكورة كما يلي :

أولا: مزابية نور الدين: يكمن الاختلاف في الهدف حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير في تحسين نشاط المؤسسة. بينما تهدف الدراسة الحالية إلى معرفة علاقة نظام مراقبة التسيير بإتخاذ القرار، كذلك في أدوات الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة السابقة بأداة الاستبيان في دراسة الحالة، بينما اعتمدنا في الدراسة الحالية أداة المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة في دراسة الحالة التي تخص شركة اقتصادية عمومية جزائرية.

ثانيا: دراسة دادة عبد الحميد: يكمن الاختلاف في الهدف حيث هدفت الدراسة إلى إظهار أثر نظام المعلومات المساعدة والمساهمة في عملية إتخاذ القرارات. بينما هدفت الدراسة الحالية إلى تبين أثر مساهمة نظام مراقبة التسيير في عملية إتخاذ القرار، وبالنسبة لأدوات الدراسة فقد اعتمدت الدراسة السابقة على الاستبيان في دراسة الحالة، بينما الدراسة الحالية استخدمت المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة في دراسة الحالة.

ثالثا: دراسة سيف الإسلام عمارة: اكتفت الدراسة السابقة بإبراز أهمية الموازنة التقديرية ومدى مساهمتها في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، بينما الدراسة الحالية اهتمت بتبيين أهمية الموازنة التقديرية ولوحة القيادة ومدى مساهمتها في إتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية.

رابعا: دراسة صفاء لشهب: يكمن الاختلاف في مجتمع الدراسة، حيث اختارت الدراسة السابقة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزية بالجزائر، بينما الدراسة الحالية اختارت شركة الكهرباء والغاز بورقلة، أما على مستوى النتائج فيمكن الاختلاف في أن الدراسة الحالية توصلت لوجود مراقبة تسيير في المؤسسة محل الدراسة، عكس الدراسة السابقة التي توصلت إلى غياب نظام مراقبة التسيير في تلك المؤسسة.

خامسا: دراسة كوثر حمي : يكمن الاختلاف في طريقة المعالجة حيث اعتمدت الدراسة السابقة بأداة الاستبيان في دراسة الحالة، بينما الدراسة الحالية استخدمنا أداة المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة في دراسة الحالة، أما على مستوى النتائج فيمكن الاختلاف في أن الدراسة السابقة ركزت على مدى استخدام الموظفين لنظام مراقبة التسيير، ولم تهتم بالقرارات المتخذة جراء استخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسة مثل ما تطرقت إليه الدراسة الحالية.

سادسا: دراسة مصطفى يوسف سبسي : يكمن الاختلاف في الهدف حيث هدفت الدراسة إلى إظهار دور المعلومات المالية في إتخاذ القرارات في الشركات، بينما الدراسة الحالية هدفت إلى تبين علاقة نظام مراقبة التسيير في عملية إتخاذ القرارات، كذلك كان الاختلاف في أدوات الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة السابقة أداة الاستبيان، بينما الدراسة الحالية استخدمنا أداة المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة في دراسة الحالة.

سابعا: دراسة FRED C.LUNENBURG: يكمن الاختلاف في طريقة المعالجة حيث اعتمدت الدراسة السابقة أداة الاستبيان والمقابلة مع مدراء المدارس والمدرسين لعدة مدارس أمريكية، بينما الدراسة الحالية استخدمنا أداة المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة في دراسة الحالة.

ثامنا: دراسة Gilles David: يكمن الاختلاف في طريقة المعالجة حيث اعتمدت الدراسة السابقة أداة الاستبيان على مجموعة من المؤسسات الفرنسية، بينما في الدراسة الحالية استخدمنا أداة المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة في دراسة الحالة، كما نجد أن الدراسة السابقة ركزت على العمليات المالية بنظام مراقبة التسيير بينما الدراسة الحالية اهتمت بنظام مراقبة التسيير بكل جوانبه.

تاسعا: دراسة Caroline Lambert: يكمن الاختلاف في طريقة المعالجة ومجتمع الدراسة، حيث اعتمدت الدراسة السابقة أداة الاستبيان حيث تم تحليل نظام مراقبة التسيير من خلال إجراء دراستين تطبيقيتين، بينما في الدراسة الحالية استخدمنا أداة المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة في دراسة الحالة بمؤسسة سونلغاز.

### خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إبراز الأدبيات النظرية والتطبيقية لعلاقة نظام مراقبة التسيير بعملية إتخاذ القرار في المؤسسة، من خلال مختلف النقاط المتعلقة بنظام مراقبة التسيير، حيث تم التطرق إلى مفهومه وخصائصه وعلاقته بوظائف المؤسسة، إضافة إلى هذا تم التطرق إلى أدواته التقليدية والحديثة كذلك. ومن جانب آخر تم التطرق إلى عملية إتخاذ القرارات من خلال التعرض إلى مفهومها، أهميتها ومحدداتها، لذا من أجل السير الحسن للمؤسسات وفقا لرسالتها وإستراتيجياتها وخططها لتحقيق الأهداف المسطرة، لا بد لها من تبني نظام يعمل على تحقيق ما سبق والمتمثل في نظام مراقبة التسيير، باعتباره نظاما يعمل على قياس أداء العمل، ومساعدة الرؤساء في تسيير المؤسسة وأقسامها على أكمل وجه إن طُبق بالطريقة الصحيحة مع تحسين مردودية المؤسسة والعمل على ترشيد قراراتها بشكل مستمر.

ركزنا في الجزء الثاني لهذا الفصل على مجموعة من الدراسات السابقة حول الموضوع، والتي هدفت جميعها إلى إبراز أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية وأثره على الوظائف التسييرية، من خلال إسهامه في إتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.

واستكمالا لمتطلبات الدراسة سنحاول في الفصل الثاني إسقاط ما تم استخلاصه من الدراسة النظرية على الدراسة الميدانية، وذلك عن طريق تشخيص نظام مراقبة التسيير لشركة سونلغاز من خلال أداة المقابلة ومحاولة تقييم أثر النظام على نوعية القرارات المتخذة من خلال الإستعانة بالوثائق والمصادر الرسمية للشركة.

## الفصل الثاني :

دراسة حالة لأثر نظام مراقبة التسيير على

عمليات إتخاذ القرار بسونلغاز

تمهيد :

في الفصل الأول تطرقنا للإطار النظري لعلاقة مراقبة التسيير بعمليات إتخاذ القرار، من خلال استعراض أهم المفاهيم حول نظام مراقبة التسيير وأدواته التي ركزنا على أداة لوحة القيادة والموازنة التقديرية وتوضيح مزايا كل واحدة منها، كما تناولنا المفاهيم المتعلقة بعملية إتخاذ القرار ومراحلها، بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة والضعف التي تبينت من خلال معرفة دور نظام مراقبة التسيير في زيادة فعالية قرارات المؤسسات الاقتصادية، وفي نهاية الفصل إستعرضنا بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

أما في هذا الفصل سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، وقد وقع اختيارنا على شركة سونلغاز، محاولين التعرف على نظامها الرقابي، وتحديد أثره في فعالية القرارات المتخذة، ومن أجل الوصول إلى ذلك سنتطرق في المبحث الأول لطريقة الدراسة والأدوات المستعملة فيها، وفي المبحث الثاني نستعرض أهم النتائج التي توصلنا لها من خلال استعمال أداة المقابلة في تشخيص نظام مراقبة التسيير لشركة سونلغاز من جهة، ونتائج دراسة الوثائق الرسمية للمؤسسة من جهة أخرى لمعرفة أثر نظام مراقبة التسيير في عملية إتخاذ القرار في شركة سونلغاز.

## المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

نتطرق في هذا المبحث للطريقة والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة، حيث يتضمن التعريف بمجتمع الدراسة، كما يوضح الأدوات المستخدمة في الدراسة، ونبين واقع نظام مراقبة التسيير في مديرية التوزيع ورقلة حضري.

### المطلب الأول : الطريقة المستخدمة

تهدف الدراسة الميدانية إلى تشخيص نظام مراقبة التسيير المستخدم في مجمع سونلغاز معتمدين في جمع المعطيات على إجراء مقابلات شخصية مع مستخدمي هذا النظام من محاسبين وتقنيين من جهة، ودراسة وتحليل وثائق المؤسسة المستخدمة في أنشطة الشركة عينة الدراسة لمعرفة أثر النظام على عملية إتخاذ القرارات من جهة أخرى.

### الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة:

وقع الاختيار على شركة سونلغاز كمجتمع دراسة، كونها تعتبر بيئة تطبيقية تتناسب مع الدراسة، كونها تستخدم أدوات مراقبة التسيير، مما يتيح لنا دراسة لوحة القيادة والموازنة التقديرية كأداتين مساعدتين على إتخاذ القرار، كما يضم مجتمع هذه الدراسة، مجموعة من موظفي المحاسبة والمالية في "مجمع سونلغاز"، باعتبارها الفئة التي تشغل النظام ولديها القدرة على الحكم على أثر استخدام نظام مراقبة التسيير على الوظائف التسييرية، كما لها القدرة على تشخيص النظام وإتخاذ القرار.

تم إنشاء شركة سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969، وبعدها تحولت إلى شركة مساهمة تملك الدولة رأسمالها بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في الفاتح جوان سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز شركة مساهمة، ويمنح القانون الأساسي لسونلغاز طابعها الحقيقي كشركة قابضة في حين توكل نشاطات إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز بصفة قانونية لفروعها، شرعت منذ سنة 2004 في إنشاء فروع جديدة إلى غاية سنة 2009 أين وصل عدد العمال الدائمين للمجمع نهاية سنة 2013 إلى 56184 عامل.

وأصبحت شركة قابضة لمجمع صناعي يضم (39) شركة تابعة، تصنف حسب المهن إلى ثلاثة قطاعات أساسية وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id>

أ - الشركات التابعة للأشغال:تضم خمسة شركات أشغال للكهرباء والغاز؛

ب- الشركات التابعة للمهن المحيطة (الدعم و الإسناد): ويضم (15) شركة نذكر منها : ELIT

الجزائر تكنولوجيا المعلومات، ومهمتها تآلية نظم المعلومات وتطويرها؛

ج- الشركات التابعة للمهن القاعدية :وتضم (19) شركة تنشط في مجال إنتاج ونقل الكهرباء وتوزيع الكهرباء

والغاز نذكر منها ما شملتها دراستنا الميدانية: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء؛ وشركة تسيير شبكة نقل الكهرباء

وشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالبلدية، والتي تضم (15) مديرية توزيع موزعة على(14) ولاية، من بينها

مديريات التوزيع ورقلة ريفي، غرداية، الوادي، ورقلة حضري، والتي تتمثل مهامها الأساسية في توزيع الكهرباء

والغاز وربط الزبائن الجدد بشبكة الكهرباء والغاز؛

✓ تم اختيار مديرية التوزيع ورقلة حضري المؤسسة.

تعتبر مديرية التوزيع ورقلة حضري واحدة من بين خمسة عشرة (15) مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء و

الغاز للوسط SDC والتي تستمد نشاطها الأساسي من خلال الأهداف الأساسية المسطرة في رسالة الشركة

وعقد الأداء السنوي للمؤسسة ((Contrat de performance، وبالتالي تعتبر المديرية المستوى التنفيذي

لنشاط المؤسسة.

✓ أهداف والتزامات المؤسسة

أ-أهداف المؤسسة

1-إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها داخل وخارج الجزائر؛

2-نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل و المنشآت عبر التراب الوطني؛

3- التنمية بكل الوسائل وكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء كالغاز بشتى الطرق في الجزائر

وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية؛

4-تخضع سونلغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدول، وتعرف ككأجر في تعاملاتها مع المواطن والتعامل

الخاص.

ب-التزاماتها :

بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي:

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل الأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء

كالغاز حيث توفر الشبكات؛

- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.

- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة:

- التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم؛
- دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

### ✓ مصادر تمويل مشاريع الشركة

يتم الاعتماد في تمويل استثمارات شركة سونلغاز بناء على التخصيص المالي المصادق عليه من طرف مديرية المجمع وفق المصادر التالية:

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

### الفرع الثاني : متغيرات الدراسة و تلخيص المعطيات المجمعة:

سنستعرض في هذا الفرع للمتغير التابع والمستقل للدراسة، كما سنتطرق لأهم المعطيات المجمعة من شركة سونلغاز بورقلة.

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

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

ب- **المتغير التابع:** إن إتخاذ القرار يعتبر متغير تابع بعد القيام بالموازنة التقديرية ولوحة القيادة يقوم المسؤول بأخذ القرار الصحيح ودقيق لهما.

ثانيا - تلخيص المعطيات المجمعة :

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

الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

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

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

**الشكل رقم 2-01: دليل المقابلة:**

لوحه القيادة	الموازنة التقديرية
- استخدام لوحه القيادة؟	- استخدام الموازنات وآجال إعدادها؟
- من يعد لوحه القيادة؟	- إجراءات إعدادها؟
- من يقوم بتجميعها للمديرية العامة؟	- إعداد تقديرات الموازنة؟
- استعمال معلوماتها في تنشيط اجتماعات المديرية؟	- مراقبة الموازنات وإجراءات تفسير الإنحرافات.
- تبرير للمسؤولين الإنحرافات وتوضيح أسبابها.	

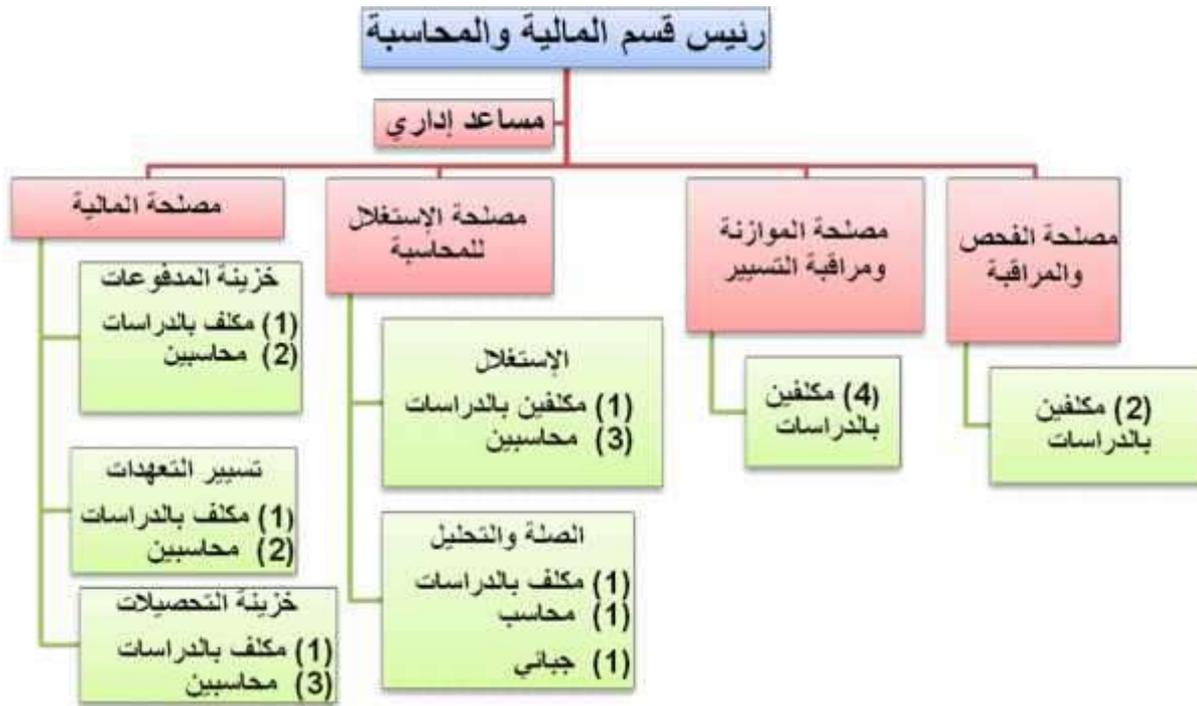
المصدر: من إعداد الطالبة

### ثانيا: تشخيص نظام مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة

يتجسد نظام مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة من خلال مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير التابعة لقسم المحاسبة والمالية. فتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين العاملين والإدارة العامة في التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة عمليات قائمة على وضع الميزانيات وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية ومحددة، كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها ومن ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية، فوجود مراقب التسيير في الهيكل التنظيمي مباشرة بعد مدير الوحدة هذا يمنح لمراقبة التسيير السلطة الكافية للتدخل بشكل أكثر إيجابية والمساعدة في إتخاذ القرارات وتقديم النصح على هذا المستوى، وتمثل مهام مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير بقسم المالية والمحاسبة 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 ومجموعة الإجراءات الداخلية المتعلقة بتجميع وتحضير الموازنة؛
- تجميع وإعداد المعلومات المتعلقة بالتحقق من نسبة النفقات ونسبة انطلاق إنجاز المشاريع في لوحات القيادة الشهرية للمديرية وفق تقارير وجدول معيارية يتم إرسالها ومناقشتها على مستوى مديرية التوزيع والمديرية العامة؛
- جمع المعلومات وإعداد لوحة القيادة حسب الوظائف والخاصة بمتابعة المشاريع؛
- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية 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 والغاز الوسط بالبلدية؛
- جمع لوحات القيادة الخاصة بكل مصلحة ومتابعتها وإرسال التقارير الخاصة بها إلى المديرية العامة.

الشكل رقم (2-02) : يوضح الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع ورقلة حضري



المصدر: من إعداد الطالبة من خلال وثائق المؤسسة

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

يتم الاعتماد في عملية تجميع ومتابعة المعلومات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة على أدوات مراقبة التسيير التي تحوي مجموعة المؤشرات التي تقيس الأداء الدوري للمؤسسة، فنجدها تعتمد على الموازنة التقديرية، لوحات القيادة، نظام المعلومات.<sup>1</sup>

**الفرع الأول: الموازنة التقديرية :** تحتوي على معلومات تفصيلية حول اعتمادات المشاريع والمخصصات المستهدف تحقيقها وإنفاقها خلال السنة المحاسبية حيث تتميز موازنة التوزيع بمرونة كبيرة في تعديل ومراجعة المستهدف والمخصصات السنوية بين مختلف البرامج والاعتمادات دون تجاوز المبلغ الإجمالي للمستهدف السنوي للمخصصات المصادق عليها من طرف الشركة توزيع الكهرباء SDC كما تخضع الموازنة إلى عملية مراجعة سداسي من أجل الاستفادة من رفع في قيمة المخصصات بما يتناسب والالتزامات المؤسسة وذلك في ظل توفر شروط أهمها أن تكون النفقات المؤسسة مساوية لقيمة المستهدف السنوي (استنفاد المستهدف قبل نهاية السنة).

<sup>1</sup> بوعابة محمد عبد الرؤوف، قسم المالية والمحاسبة، مكونات نظام مراقبة التسيير- الموازنة التقديرية ومراحل إعدادها-، مديرية التوزيع ورقلة، 3 و 9 ماي 2019، (مقابلة شخصية)

وكما يتم إثبات أسباب ظهور الالتزامات الجديدة، وبالتالي تستفيد المؤسسة من قرارات التعديل من أجل استغلال الأفضل للمخصص المالي.

### أولاً- مراحل إعداد موازنات لمشاريع الكهرباء و الغاز:

تتكون عملية إعداد الموازنات لمشاريع الكهرباء والغاز بسونلغاز من عدة مراحل وهي ما يلي:

1- تجميع المعلومات الكمية للبرنامج الاستثماري: تكون عملية التجميع على مستوى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بقسم المالية والمحاسبة. 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 تبقي من السنة إلى 12/31 بناء على النسبة المحققة في شهر سبتمبر لذات الفترة.

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

- البرامج الاستثمارية للمشاريع قيد الإنجاز؛

- البرامج الاستثمارية للمشاريع الجديدة التي ستشرع المؤسسة في إنجازها.

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

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 وتحتوي هذه الوثيقة على مجموعة المعلومات التفصيلية المالية والمادية الكمية ومسؤولية متابعة تنفيذ البرنامج بعد ما يتم مراقبة الوثائق من طرف مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير بقسم المالية والمحاسبة تم إمضاءها من طرف مدير مديرية التوزيع تم إرسالها إلى المديرية العامة شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط بمديرية المحاسبة والمالية من أجل أن يصادق عليها المدير العام تم بناء على ذلك يتم فتح اعتماد البرنامج من خلال النظام المحاسبي للمديرية وعلى ضوء ذلك يمكن للمؤسسة القيام بالتسجيل المحاسبي للنفقات.

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

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

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

قبل بداية المشروع: الدراسة الميدانية من أجل تحديد الكمي والتقديري لقيمة المشاريع المرشحة ضمن ما هو مطلوب من طرف قسم تقنيات الكهرباء أو قسم تقنيات الغاز.

أثناء القيام بالمشروع: المتابعة والمراقبة الميدانية للمشروع أثناء الإنجاز من أجل متابعة احترام المقاول للتنفيذ الموصفات المطلوبة ووفق الآجال المحددة في دفتر الشروط كما يتم إعداد تقرير دوري لنسبة التقدم في المشاريع المطلوبة، كما قد يتعرض المشروع لتوقفات مبررة أم إيقاف لعدم الالتزام بالشروط.

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

-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 المشاريع وتكون كالتالي:

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

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

-المتابعة القانونية: تتم المتابعة القانونية للمشروع المتأخرة عن آجال تسلمها.

-عندما يتم إنهاء مجموعة المشاريع المشتركة ضمن اعتماد معين يتم إعداد وإرسال طلب غلق الاعتماد إلى مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير بقسم المالية و المحاسبة.

- **قسم تخطيط مشاريع الكهرباء والغاز:** يتم الإعداد والتخطيط المرحلي للمشاريع وذلك عبر مرحلتين:
  - مرحلة إعداد المخططات الشبكية المتعلقة بتتبع مراحل المشاريع وفق التقسيم الزمني والرحلي للمشاريع المنجزة؛
  - إعداد و تخطيط المشاريع المستقيلة و المسطرة ضمن احتياجات المؤسسة؛
  - إعداد تقارير دورية حول نسبة التقدم مقارنة بمراحل التخطيط.

● **قسم المالية والمحاسبة:** يتمثل دور المحاسبة والمالية من خلال ثلاثة مصالح هي :

- مصلحة الاستغلال: الفحص، المراقبة والتسجيل المحاسبي للفواتير المستلمة من قسم الصفقات.
- مصلحة المالية: تسديد مستحقات المقاولين في ما يخص نفقات المتعلقة بالمخصصات المالية الاستثمارية والتي تم تسجيلها محاسبيا في النظام المعلوماتي HISSAB.
- مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير: المتابعة الدورية للمخصصات المالي الاستثماري بالاعتماد على نظام المعلومات HISSAB الذي يحتوي على مساحة معلوماتية لمتابعة آنية لتطور نفقات المشاريع وبالتالي التحديد الدوري للنفقات المحققة مقارنة بالمستهدف ويتم تحديد نسبة الإنفاق (Taux dépense)، كما يتم مقارنة هذه النسبة مع نسبة المشاريع التي شرع في إنجازها من خلال مقارنة المستهدف السنوي ونسبة الالتزام (d'engagement) (Taux) وبناء على ذلك يتم تحديد الانحرافات الموجودة بين نسبة الإنفاق ونسبة الالتزام وإعداد التقارير اللازمة لتصحيح الانحرافات.

ثالثا: غلق الاعتمادات المحاسبية للمخصصات المالية الاستثمارية: اء على الإجراءات المعمول بها في المؤسسة فإن المدة المعيارية للإعتماد المالي هي سنتين وبالتالي كل برنامج يتجاوز هذه المدة يصبح معني بغلق الإعتماد ويتم ذلك من خلال إعداد الإجراء المتعلق بوثيقة طلب غلق البرنامج Clôture de l'autorisation de programme (x209) وتحتوي على المعلومات المتعلقة بمجموعة النفقات التي تم إنفاقها من خلال البرنامج الاستثماري و المبلغ المتبقي من البرنامج وتفصيل الإنفاق الخاص بالبرنامج يتم مراقبتها من خلال مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير تم المصادقة عليها من طرف المدير مديرية التوزيع وإرسالها لمراقبتها والقيام بغلق الاعتماد من طرف المديرية العامة.

رابعاً: شكل الموازنة التقديرية في المؤسسة:

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

الجدول 2-01: الموازنة التقديرية للمشاريع الاستثمارية

طبيعة المشروع	المقدر للمخصصات	الالتزام السنوي المستهدف للإنجاز	النفقات المحققة	انحراف النفقات	انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام	نسبة النفقات المحققة	نسبة الانحراف في الإنجاز
المشروع X							

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال تقارير المؤسسة

الفرع الثاني: لوحات القيادة في مديرية التوزيع لشركة توزيع الوسط:

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

أولاً: الغرض من إعداد لوحة القيادة في شركة سونلغاز- ورقلة-

الغرض الرئيسي من دمج لوحة القيادة في عملية إدارة شركة سونلغاز هو الحفاظ على كفاءة وفعالية الكيانات الإدارية التابعة لها من أجل تحسين الأداء العام، وهو شرط أساسي لضمان التوسع والمتانة للشركة، وهذا لأن لوحة القيادة تعتبر للمؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> زرقون محمد، قسم العلاقات التجارية، لوحة القيادة في شركة سونلغاز، مديرية التوزيع ورقلة، من 11-17 ماي 2019 (مقابلة شخصية).

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

**3- لوحة القيادة أداة التشخيص والاستجابة:** تكون لوحة القيادة أداة تشخيص واستجابة من خلال:

أ- يشجع تحديد الفجوات المديرين على إجراء المزيد من التحليلات المتعمقة للعثور على الأسباب التي تسبب مثل هذه الاختلافات، لذلك سيتعين عليهم تحديد الإجراءات التصحيحية والتدابير الواجب اتخاذها لاستعادة توازن النظام؛

ب- تسهل لوحة المعلومات الحوارات بين جميع الأطراف المعنية:

- بين مدير مركز المسؤولية ورؤسائه: في لجان الإدارة يقوم كل مدير بالإبلاغ عن النتائج المحققة والتعليق عليها ويشرح أسباب الاختلافات. كما يحدد التدابير التصحيحية التي اعتمدها ويعرض النتائج التي استنتجها؛  
- في الفريق: تعزز لوحة النتائج التماسك وتركز الانتباه على عوامل الإدارة الرئيسية في وقت معين، مما يتطلب تنسيق إجراءات أعضاء الفريق والربط كل عضو للوصول إلى الهدف المحدد.

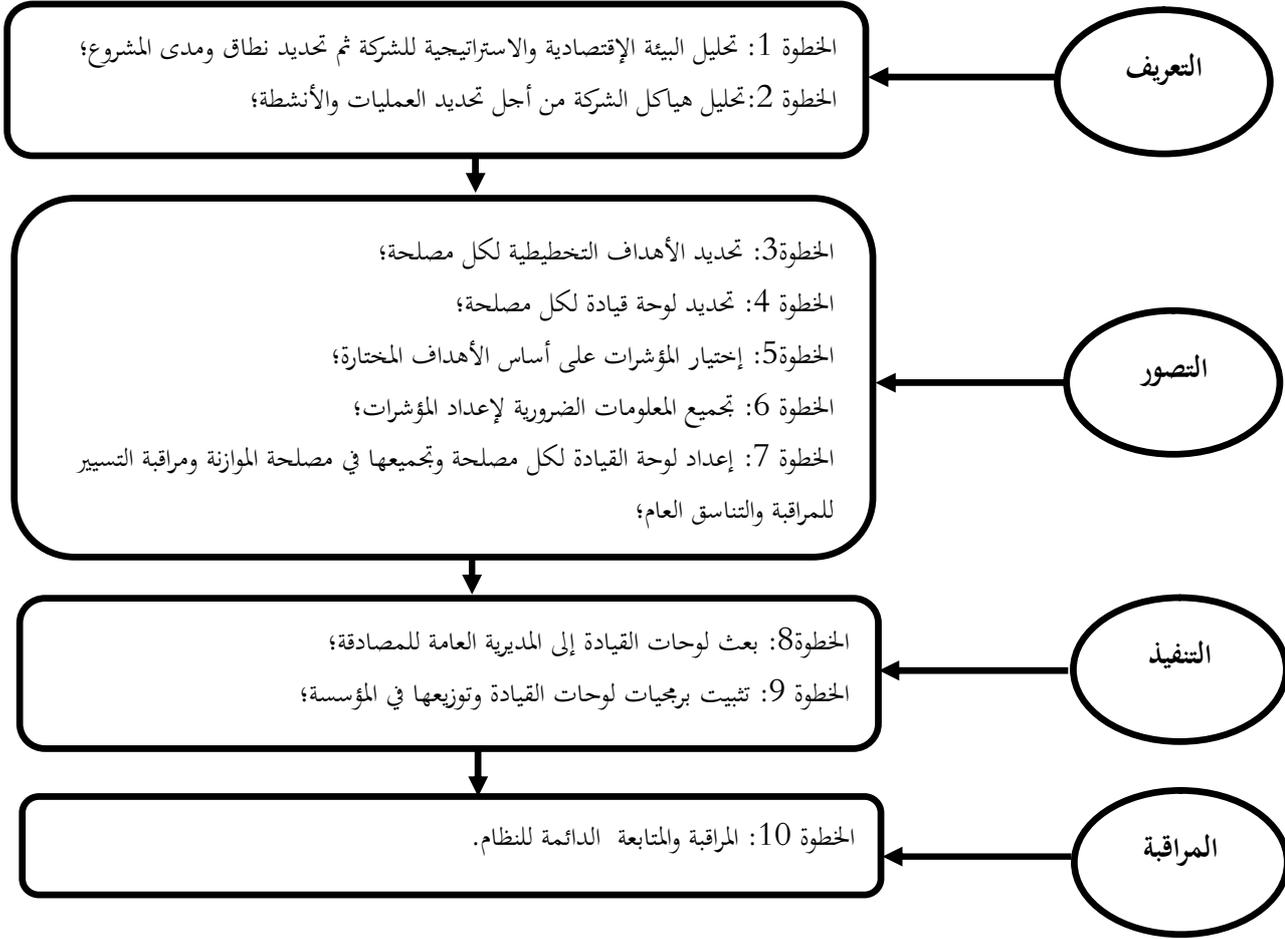
**4- لوحة القيادة أداة للتحفيز وأداة قياس الأداء:** أن تكون فعالاً يعني أن تكون فعالاً على حد سواء، لذا فإن تحقيق نتيجة أقرب ما يمكن إلى الهدف المحدد بأقل تكلفة. تتيح لوحة القيادة تقييم أداء المديرين من حيث تحقيق الهدف من خلال الجمع بين التوقعات والإنجازات. ويعد البحث عن تحسين الأداء عاملاً محفزاً للمسؤولين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

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

أ- يحسب معدل التطور حسب المنفذ إلى سنة  $N-1$  وتحليل النتائج؛

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

الشكل 2-03: مراحل إعداد لوحة القيادة في شركة سونلغاز:



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج المقابلة

ثانيا: مؤشرات لوحة القيادة بشركة سونلغاز:

تتمثل مؤشرات شركة سونلغاز في مؤشرات تسيير ومؤشرات مادية ونوجزها في:

- 1- مؤشرات التسيير: رقم الأعمال، القيمة المضافة، ناتج الإستغلال الخام، نفقات الاستثمار، المخزونات، مؤشرات مستحقات الزبائن، مؤشرات حوادث العمل، الموظفين، نشاط الأمن الداخلي؛
- 2- المؤشرات المادية: تتمثل في شبكة النقل، مجموع المراكز الكهربائية، مجموع المناقصات، الطاقة المحولة، نوعية الخدمة.

تم قراءة المؤشرات والنتائج المحصل عليها على مستوى كل مسؤول مصلحة إلى غاية وصول هذه

المعلومات إلى مسير المؤسسة (صاحب القرار)، حيث يتم مناقشة الفروقات لتحليل أسبابها من ناحية التطور

(التأثير الإيجابي والمحافظة عليه)، والتدهور (التأثير السلبي و تعديله)، والإجراءات اللازم اتخاذها هنا هي إتخاذ

قرارات تضمن المحافظة على دوام تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

**ثالثا: أشكال لوحة القيادة في شركة سونلغاز –ورقلة-**

إن لوحة القيادة مشكلة من مجموعة مؤشرات توضح السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر الخلل الذي يشوبها، وتشكل لوحة القيادة بشركة سونلغاز من عدة جداول تختلف عن بعضهما البعض من حيث المضمون والهدف إلا أنها موحدة من حيث التصميم، وتكون مجملة على أهم العناصر وهي كالتالي:

**الجدول 2-02: لوحة القيادة لشركة سونلغاز**

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

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال تقارير المؤسسة

**رابعا: الأقسام المستخدمة للوحة القيادة في شركة سونلغاز بورقلة:**

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

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

**2- قسم الدراسات و أشغال الكهرباء والغاز:** يتم إعداد المعلومات التي توضح وضعية التقدم الميداني والكمي لمجموعة المشاريع الكهرباء والغاز المنجزة أو التي في طور الإنجاز مقارنة بالمستهدف السنوي والإنجاز المحقق لنفس الفطرة في لسنة الماضية.

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

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

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

- نظام المحاسبة والمحاسبة التحليلية لسونلغاز المسمى بـ "HISSAB" والمعتمد مند سنة 2011؛  
- نظام تسيير الصفقات "COMPTABILITE DES ENGAGEMENT" والذي دخل حيز التنفيذ في بداية 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؛  
وخصصنا دراستنا هذه على أداتين الموازنة التقديرية في قسم الموازنة ومراقبة التسيير، ولوحة القيادة في قسم العلاقات التجارية بشركة سونلغاز -ورقلة-.

### الفرع الثالث: طبيعة القرارات في شركة سونلغاز

للتعرف على عملية إتخاذ القرار باعتبارها جوهر العمل التسييري في المؤسسة، تم إجراء مقابلة مع قسم العلاقات التجارية وقسم الموازنة ومراقبة التسيير كان الهدف منها معرفة طبيعة القرارات في المؤسسة وكانت كالتالي:

1- **القرارات الاستراتيجية**: تكون هذه القرارات على مستوى المديرية العامة (المجمع بالبلدية)، من خلال تجميع القرارات البديلة التي توصل لها كل فرع وتكون هذه القرارات طويلة المدى وعليه تقوم بإتخاذ القرار الأنسب من تحقيق الأهداف المسطرة لها.

2- **القرارات الإدارية**: تكون هذه القرارات على مستوى المؤسسة سونلغاز بورقلة والتي يحددها اللجان والمدير، وتكون شهرية من أجل مناقشتها كإتخاذ القرار بينهم ويكون قرار قصير أو متوسط المدى ويكون تحديده بشكل سريع وفوري.

3- **القرارات التشغيلية**: وهي القرارات والإجراءات المماثل بها في المؤسسة والتي تؤخذ من قبل المستويات الإدارية الدنيا وهذه القرارات مرتبطة بالعمليات اليومية للمؤسسة.

### المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

نقوم في هذا المبحث بعرض كل النتائج المتوصل إليها، وبعد ذلك نقوم بتحليلها وتفسيرها، حيث نتطرق في المطلب الأول بعرض نتائج الدراسة للموازنة التقديرية الخاصة بقسم الموازنة ومراقبة التسيير، أما المطلب الثاني بعرض نتائج الدراسة للوحة القيادة الخاصة بقسم العلاقات التجارية.

#### المطلب الأول : عرض النتائج والمناقشة للموازنة التقديرية

سنتعرض في هذا المطلب إلى دراسة الموازنة التقديرية بقسم الموازنة ومراقبة التسيير بشركة سونلغاز وتحليلها، ومن ثم نتطرق إلى تحليل النتائج وتبيين أهم القرارات المتخذة لمعالجة الانحرافات الموجودة بالموازنة التقديرية على مستوى الشركة.

#### الفرع الأول: دراسة الموازنة التقديرية المتعلقة بقسم الموازنة ومراقبة التسيير

النتائج المحققة في انحرافات النفقات لنشاطات الاستثمارية حسب الطبيعة في المؤسسة خلال السنوات من أجل تحديد أثر كل نشاط على النتيجة المحققة. 2016 و 2017 و 2018 تمثل الجداول الآتية النتائج المحققة حسب طبيعة نشاط المشاريع للسنوات بقسم الموازنة ومراقبة التسيير، حيث تبين أثر انحراف كل نشاط على نتيجة الانحراف النهائية .

#### الجدول رقم: 2-03 نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2016

الوحدة: المبالغ بالآلاف الدينار

طبيعة المشروع	المقدر للمخصصات	الالتزام السني المستهدف للإنجاز	النفقات المحققة	انحراف النفقات (1)-(3)	انحراف الإنجاز بالنسبة للاللتزام (2)-(3)	نسبة الانحراف في الإنجاز %	نسبة النفقات المحققة %
تجديد وتطوير شبكة الكهرباء	658 000	456 466	388 052	269 948	68 414	15	58
ربط الزبائن بالكهرباء RCN	363 041	85 000	204 945	158 096	-119 945	-141	56
تجديد وتطوير شبكة الغاز	150 000	52 600	22 863	127 137	29 737	57	15
ربط الزبائن بالغاز RCN	313 050	80 000	77 401	235 649	2 599	3	25
مقتنيات وتجهيزات أخرى	24 500	16 894	5 549	18 951	11 345	67	23
الإجمالي	2 236 591	763 051	889 161	1 347 430	-126 110	23	40

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

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

- بالنسبة لتجديد وتطوير شبكة الكهرباء

انحراف النفقة = المقدر للمخصصات - النفقة المحققة

انحراف النفقة (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = المقدر للمخصصات - النفقة المحققة  
 انحراف النفقة (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = 388052 - 658000  
 انحراف النفقة = 269948

نسبة النفقات المحققة = النفقات المحققة / المستهدف للمخصصات

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

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

نسبة النفقات (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = 58%

انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام = 456466 - 388052

انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام = -68414

نسبة انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام /  
 الإلتزام السنوي للإنجاز

نسبة انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = 456466 / 68414

انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام = الإلتزام السنوي المستهدف للإنجاز - النفقة المحققة

نسبة انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام (تجديد وتطوير شبكة الكهرباء) = 15%

**الجدول رقم 2-04 نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2017**

الوحدة: المبالغ بالألاف الدينار

طبيعة المشروع	المقدر السنوي للمخصصات (1)	الالتزام السنوي المستهدف للإنجاز (2)	النفقات المحققة (3)	انحراف النفقات (1)-(3)	انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام (2)-(3)	نسبة انحراف الإنجاز %
تجديد وتطوير شبكة الكهرباء	417 870	417 870	263 264	154 606	154 606	37
ربط الزبائن بالكهرباء RCN	516 000	305 341	486 923	29 077	-181 582	-59
تجديد وتطوير شبكة الغاز	55 760	14 760	11 465	44 295	3 295	22
ربط الزبائن بالغاز RCN	287 610	109 350	46 029	241 581	-35 094	-32
مقتنيات وتجهيزات أخرى	17 000	15 000	8 343	8 657	6 657	44
الإجمالي	1 294 240	862 321	816 024	478 216	52 118	6

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

**الجدول رقم 2-05 نتائج الموازنة التقديرية حسب طبيعة المشاريع لسنة 2018**

الوحدة: المبالغ بالألاف الدينار

طبيعة المشروع	المقدر السنوي للمخصصات (1)	الالتزام السنوي المستهدف للإنجاز (2)	النفقات المحققة (3)	انحراف النفقات (1)-(3)	انحراف الإنجاز بالنسبة للالتزام (2)-(3)	نسبة انحراف الإنجاز في الإنجاز %
تجديد وتطوير شبكة الكهرباء	857 871	489 911	332 046	525 825	157 865	32
ربط الزبائن بالكهرباء RCN	1 585 830	388 815	940 155	645 675	-551 340	-141
تجديد وتطوير شبكة الغاز	19 000	18 470	17 262	1 738	1 208	7
ربط الزبائن بالغاز RCN	60 000	55 250	59 922	78	-4 672	-8
الإجمالي	2 522 701	952 446	1349 385	1 173 316	-396 939	-41

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

الفرع الثاني: مناقشة النتائج للموازنة التقديرية

سنستعرض في هذا الفرع مناقشة أهم النتائج للموازنة التقديرية للسنوات 2016-2017-2018 بشركة سونلغاز، وتبيين الانحرافات وأسبابها.

**أولاً: تفسير نتائج الموازنة التقديرية**

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

- لم تستغل المخصص بشكل تام من خلال نتائج السنوات 2016-2017-2018 والتي حققت نسب في النفقات مقارنة بالمستهدف 40 بالمائة، 63 بالمائة، 53 بالمائة على التوالي، ويعود سبب ذلك إلى تأخر في إنجاز الالتزامات السنوية بوتيرة متفاوتة حيث ظهرت بوضوح خلال السنة في 2016.

بالمقابل يوجد إنحرافات سنوية للإنجازات سالبة مقارنة بالالتزام هذا ما يفسر:

- إرتفاع النفقات المحققة عن الإلتزام السنوي يدل على وجود مشاريع غير مبرجة ضمن المستهدف السنوي وإيضا، بما المؤسسة خلال السنة ويظهر ذلك في مشاريع RCN ربط الزبائن بالكهرباء التي حققت النسب: 141- بالمائة، 59- بالمائة، 141- بالمائة على التوالي حسب السنوات 2016، 2017، 2018، ومشاريع RCN ربط الزبائن بالغاز التي حققت النسب: 32- بالمائة، 8- بالمائة حسب السنوات 2016، 2017، 2018 على التوالي، ويعود ذلك لكون أن المؤسسة هي المتعامل الوحيد في مجال الإمداد بالطاقة الكهرباء والغاز وبالتالي فإن وجود مشاريع تنموية إضافية غير مبرجة وتدخل في إطار مخططات الدولة يرفع من قيمة النفقات.

**ثانياً: أهم الأسباب حدوث انحرافات إنجاز المشاريع في الآجال من خلال**

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

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

1- عدم الإستجابة السريعة للإدارة المحلية من أجل تحقيق متطلبات مشاريع برنامج التنمية المسطرة وفق المخططات؛

2- ارتفاع وتيرة 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 الإحتياج على المعلومات التقنية التي تفيد وتبين المناطق والأماكن المعنية بالنقص الملحوظ والإحتياج المستعجل من أجل الاستفادة بالقدر الكافي في تطوير الشبكة في ظل وجود وفرة مالية للبرامج الاستعجالية للكهرباء كما تم اعتماد الإلتزامات بناء على الإحتياج التقني الفعلي الميداني، إلا أن الجانب الإداري المتمثل في البلديات والولاية لم يقدم في البداية ما يسهل الشروع الفوري لتيرة المشاريع بما يتوافق أهميتها، حيث أثر ذلك على المؤسسة بإجراء تغييرات وتعديلات مستمرة لمواقع المشاريع المستبدلة؛

3- ضعف نسب الإنجاز وهذا بسبب التوقيف المستمر والمتكرر لإجراءات إتمام إنجاز أهم الصفقات الكبيرة و المتعلقة بمشاريع تنمية السكن الاجتماعي وذلك لأسباب مراجعة الوزارة الوصية لمعطيات العقود كما هو مبين في الجداول المبرمة حيث قامت بإعادة تجديدها في العديد من المرات حسب المتطلبات الجديدة، كما تم توقف إنجاز بعض المشاريع لأسباب تأخيرات إدارية تتعلق برخص السماح للمشروع بإتمام الإنجازات وفق الآجال المطلوبة المشروع لا يتم فوترته إلا عند الإستلام النهائي للمشروع وبالتالي يعكس ذلك سلبا على استغلال المخصص المالي؛

4- أسباب ميدانية وتكون ناتجة عن مخاطر اعتراضات السكان باستغلال أراضي المشاريع باعتبار ملكتهم لها أو عدم رغبتهم بتواجد محولات بقرب من مساكنهم؛

5- مخاطر التأخير بسبب اعتراضات قانونية غير متوقع ضمن معطيات الملف الإداري للمشاريع ويتبين ذلك من خلال حدوث انحرافات في الإنجاز قدرت بـ 57 بالمائة، 22 بالمائة، 7 بالمائة على التوالي خلال السنوات لمشاريع تجديد وتطوير شبكة الغاز وأثر ذلك على النتيجة المحققة. منها عوائق خارجية تتمثل في عدم تسهيل إجراءات ترخيص إنجاز المشاريع من طرف الإدارة المحلية.

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

1- إن عدم تطوير أساليب التخطيط في متابعة والتخطيط 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 وتيرة النشاط الاستثماري؛

2- إستعمال الطرق التقليدية في المتابعة بدلا من الطرق العلمية المتطورة؛

3- تأخر في تنفيذ مجريات نظام المتابعة الخاص بالتتبع المعلوماتي للمشاريع (أصبح النظام ساري المفعول في بداية 2016)؛

4 - التأخر في تأهيل العنصر البشري بتقنيات المتابعة؛

5- نظام التحفيز الغير فعال بالشكل الذي يؤدي إلى فعالية العنصر البشري في رقابة الإنجازات.

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

1- 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 البشري لا تتوافق مع موعد وقوعها وبالتالي تمكن المؤسسات المتعاقدة تفادي غرمان التأخير وتكبد المؤسسة تأخر إنجاز المشاريع عن أجلها؛

2- أسباب ميدانية المتمثلة في توقيفات متكررة للمشاريع بأسباب عدم التقدير الجيد لبعض المخاطر التي ظهرت أثناء المشروع وقد تؤدي إلى التغيير في قيمة الالتزام؛

3- أسباب متعلقة بفعالية تطبيق المؤسسة لإجراءات المتعلقة بالتأخير في الإنجازات.

-أسباب المتعلقة بتأخر في إجراءات تسليم الفواتير: كما نجد هناك أسباب مختلفة لوجود انحرافات تتعلق بإجراءات تسليم الفواتير أهمها مايلي:

1- عدم احترام المؤسسات المتعاقدة لأجال إرسال الفواتير المتعلقة بالمشاريع المنجزة؛

2- أسباب ناتجة عن أخطاء متكررة في محتوى الفواتير تأثر في تأخر تسجيل المحاسبي للنفقات؛

3- عدم فعالية الرقابة الميدانية بالقدر الذي يحقق الإنجازات الميدانية.

الفرع الثالث: أهم القرارات الناتجة عن فعالية نظام مراقبة تسيير المشاريع الاستثمارية:

نتج عن هذه النتائج جملة من القرارات التي أصدرتها الدولة (قرارات الاستراتيجية) من أجل تسهيل

النشاط الاستثماري والمؤسسة من تحقق الاستغلال الأمثل للمخصصات المالية الاستثمارية:

1- بناء على نتائج نظام مراقبة التسيير التي تم إرسالها للمستوى الاستراتيجي نتج عن ذلك مجموعة من القرارات التي كان مفادها الرفع التدريجي للإلتزام السنوي حتى لا تكون هناك نفقات أكبر خاصة في مشاريع الربط بالكهرباء والغاز؛

2- إجبارية تمكين مؤسسة سونلغاز من الأوعية الخاصة بالمحولات في حالة الإحتياج الضروري وتم تحديد خلية متابعة ولائية لرصد إجراءات إتمام المخطط الاستعجالي للكهرباء على مستوى الولاية؛

- 3- إستحداث المؤسسة لنوع جديد من غرف المحولات الجاهزة والصغيرة الحجم التي يسهل تثبيتها (تقليل وقت الإنجاز)، ولا تحتاج إلى مساحة كبيرة للتثبيت؛
- 4- قرارات تنفيذ بتنفيذ قسم الصفقات وقسم التخطيط من أجل الفصل بين النشاطات والمهام من جهة وإرساء دعائم التخصص وإستعمال الطرق التقنية والحديثة في المتابعة؛
- 5- قرارات تنفيذ تطبيق المؤسسة لإجراءات المتعلقة بالتأخير في الإنجازات؛
- 6- التواصل المباشر للمؤسسة مع جمعيات الأحياء أو الإعلان في وسائل البث الإذاعي بإعتبار أن المواطن هو المستفيد من هذه الإنجازات، وهذا من أجل تحديد وتمكين المؤسسة من أرضيات لتثبيت وإنجاز المحولات التي تحقق لهم الطلب الكهربائي، لما ستحققه المؤسسة من جراء هذه العملية تقدما كبير في إنجاز وتثبيت المحولات دون مخاطر.

ويمكننا أن نخلص أن أهمية نظام مراقبة التسيير في تحديد حجم المخاطر، والتي أُنجز عنها مجموعة من القرارات ذات الطابع التنظيمي داخل المؤسسة (تغيرات في الهيكل التنظيمي بظهور أقسام جديدة، كما تبين من خلال المقابلات الشخصية لرؤساء الأقسام حيث أوجب المتابعة وإستعمال الطرق العلمية في التخطيط من أجل رصد والتنبؤ بالإحتياجات المستقبلية في ميدان المشاريع. وبالتالي تقليل من المخاطر المشاريع، وهذا ما يؤدي إلى التحسن التدريجي لوتيرة نشاط المؤسسة.

### المطلب الثاني: عرض النتائج والمناقشة للوحة القيادة

سنتعرض في هذا المطلب إلى دراسة لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية بشركة سونلغاز وتحليلها، ومن ثم نتطرق إلى تحليل النتائج وتبيين أهم القرارات المتخذة لمعالجة الانحرافات الموجودة بلوحة القيادة على مستوى الشركة.

#### الفرع الأول: دراسة لوحة القيادة المتعلقة بقسم العلاقات التجارية في شركة سونلغاز

تم الدراسة الميدانية للوحة القيادة بشركة سونلغاز بقسم العلاقات التجارية كون أن هذا القسم تعتمد عليه الشركة بنسبة كبيرة وهذا لسبب تقديم الخدمات للزبائن من جهة، وتحصيل الإيرادات للشركة من جهة أخرى، لذلك أهم لوحات القيادة للشركة تكون في هذا القسم مما ينتج عنه أهم القرارات المتعلقة بهذا المجال.

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

-زبائن الكهرباء: ويظم ما يلي

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

- زبائن التوتور المتوسط: يحتوي 30000 فولط مثل الذي لديه محول كهربائي خاص كالفلاحين؛
- زبائن التوتور العالي: يحتوي من 60000 فولط الى 220000 فولط. من لديه محول كهربائي كبير كمشاريع الدولة.

**-زبائن الغاز : وهما**

- زبائن الضغط المتوسط ؛
- زبائن الضغط المنخفض ؛
- مشتريات، مبيعات، خسائر الكهرباء والغاز - رقم الأعمال خارج الضريبة؛
- سعر البيع المتوسط خارج الضريبة .

**جدول رقم: 2-06 زبائن الكهرباء (بالنسبة للزيادة في عدد الزبائن) :**

الانحراف %	التطور %	الهدف	2018		2017		الزيادة
			التراكمي المحقق	المحقق في الشهر	التراكمي المحقق	المحقق في الشهر	
108.1	26.6	6655	7197	579	5685	360	المجموع (BT+MT)
108.5	27.4	6540	7093	573	5568	347	BT زبائن التوتور المنخفض
90.4	-11.1	115	104	06	117	13	MT زبائن التوتور المتوسط
1	100	1	1	0	0	0	HT زبائن التوتور العالي

**المصدر:** من إعداد الطالبة من خلال وثائق المؤسسة

- هذا الجدول بين لنا الزيادة بالنسبة لزبائن لقسم الكهرباء، حيث يتكون من زبائن التوتور المنخفض وزبائن التوتور المتوسط وزبائن التوتور العالي لشهر ديسمبر 2018.

**طريقة الحساب:**

بالنسبة لزبائن الكهرباء وكذلك بنفس الطريقة لباقي التوتورات الموجودة في الجداول الأخرى  
بالنسبة لزبائن التوتور المنخفض وزبائن التوتور المتوسط

$$100 \times (1 - \frac{(\text{ )} - (\text{ )}}{(\text{ )}})$$

نسبة التطور = التراكمي المحقق (2018) - التراكمي المحقق (2017) / التراكمي (2018) × 100

$$5685 / (5685 - 7197) = (BT+MT) \text{ نسبة التطور}$$

$$\%26.6 = (BT+MT) \text{ نسبة التطور}$$

$$( ) / \text{الهدف} =$$

$$\text{نسبة الانحراف} = \text{التراكمي المحقق (2018)} / \text{الهدف}$$

$$\%108.1 = \text{نسبة الانحراف} = 100 \times 6655 / 7197$$

- من خلال الجدول لقد تبين لنا أن الزيادة المحققة في شهر ديسمبر 2018 لزبائن التوتر المنخفض للكهرباء تقدر ب573 زبون، وزيادة تراكمية لسنة 2018 تقدر ب 7197 زبون التي تحقق نسبة تطور 27.4 بالمائة مقارنة بالزيادة التراكمية المحققة المقدرة ب 5685 زبون خلال سنة 2017، وزيادة لشهر ديسمبر من نفس السنة مقدرة ب 347 زبون.

- كما تبين أن نسبة الانحراف لسنة 2018 التي بلغت 108.5 بالمائة مقارنة بما قدر له من الهدف لنفس السنة والذي بلغ 6655 زبون.

من خلال الجدول لقد تبين لنا أن الزيادة المحققة في شهر ديسمبر 2018 لزبائن التوتر المتوسط تقدر ب06 زبون، وزيادة تراكمية لسنة 2018 تقدر ب 104 زبون التي تحقق نسبة تطور 11.1- بالمائة مقارنة بالزيادة التراكمية المحققة المقدرة ب 117 زبون خلال سنة 2017، وزيادة لشهر ديسمبر من نفس السنة مقدرة ب 13 زبون.

- كما تبين أن نسبة الانحراف لسنة 2018 التي بلغت 90.4 بالمائة مقارنة بما قدر له من الهدف لنفس السنة والذي بلغ 115 زبون.

- أما بالنسبة لزبائن التوتر القوي لم يسجل أي زياد في شهر ديسمبر لكلا السنتين 2017 و 2018، إلا أنه حقق زيادة تراكمية خلال سنة 2018 تبلغ 1 زبون بنسبة تطور 100 بالمائة مقارنة بالهدف المقدر له الذي بلغ زبون واحد.

الجدول رقم: 2-07 زبائن الكهرباء (بالنسبة للعدد الاجمالي الزبائن):

التطور (%)	المحقق 2018	المحقق 2017	
4.44	169133	161936	المجموع (BT+MT)
4.45	166612	159519	BT زبائن التوتر المنخفض
4.30	2521	2417	MT زبائن التوتر المتوسط
14.29	8	7	HT زبائن التوتر العالي

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال وثائق المؤسسة

حساب نسبة التطور:

$$\text{نسبة التطور المحقق (2018)} = \frac{\text{المحقق (2017)}}{\text{المحقق (2017)}} \times 100$$

$$\text{نسبة التطور (BT+MT)} = \frac{161936}{161936 - 169133} = 4.44\%$$

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن عدد الزبائن المحققة بالنسبة ل مجموع (BT+MT) خلال سنة 2018 بلغ 169133 زبون الذي حقق نسبة تطور 4.44 بالمائة مقارنة بعدد الزبائن المحققة الذي بلغ 161936 زبون.

أما بالنسبة لزبائن التوتر العالي المحقق 2018 أكبر من المحقق 2017 بنسبة تطور بلغت 14.29 بالمائة.

جدول رقم: 2-08 زبائن الغاز (بالنسبة للزيادة في عدد زبائن الغاز):

الانحراف %	التطور %	الهدف	2018		2017		الزيادة
			التراكمي المحقق	المحقق للشهر	التراكمي المحقق	المحقق للشهر	
72.3	-17.4	6210	4487	555	5430	1174	المجموع (Bp+Mp)
72.2	-17.4	6205	4481	556	5423	1174	Bp زبائن الضغط المنخفض
120	-14.3	5	6	-1	7	0	Mp زبائن التوتر المتوسط
0	0	3	0	0	0	0	Hp زبائن التوتر العالي

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال وثائق المؤسسة

حساب نسبة التطور:

نسبة التطور = التراكمي المحقق (2018) - التراكمي المحقق (2017) / التراكمي (2018) × 100

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

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

نسبة الإنحراف = التراكمي المحقق (2018) / الهدف

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

$$72.3\% = \text{نسبة الإنحراف}$$

كل التوترات تحسب بنفس الطريقة.

### التعليق:

- بالنسبة لزبائن التوتر الضعيف للغاز كانت الزيادة المحققة في شهر ديسمبر 2018 بلغت 556 زبون بقيمة تراكمية لنفس السنة بلغت 4481 زبون بنسبة تطور 17.4- بالمائة مقارنة بالزيادة التراكمية المحققة في 2017 التي بلغت 5423 وزيادة في شهر ديسمبر لنفس السنة بلغت 1174 زبون.

- أما بالنسبة لزبائن التوتر المتوسط كانت القيمة المحققة لسنة 2018 بلغت 6 زبائن أقل من القيمة المحققة في سنة 2017 التي بلغت 7 زبائن. وقد حققت نسبة تطور لسنة 2018 بلغت 14.3- بالمائة , ونسبة إنحراف بلغت 120 بالمائة مقارنة بالهدف المقدر له الذي بلغ 5 زبائن.

- زبائن التوتر العالي لم تسجل أي قيمة محققة لكلا السنتين 2017 و 2018 ونسبة إنحراف 0 بالمائة بالنسبة للهدف المقدر له البالغ 3 زبائن.

جدول رقم: 2-09 زبائن الغاز (بالنسبة للعدد الإجمالي لزبائن الغاز):

التطور (%)	المحقق 2018	المحقق 2017	
5.38	87944	83457	المجموع (Bp+Mp)
5.37	87877	83396	Bp زبائن الضغط المنخفض
9.84	67	61	Mp زبائن الضغط المتوسط
0	8	8	Hp زبائن الضغط العالي

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال وثائق المؤسسة

حساب نسبة التطور:

$$\text{نسبة التطور} = \frac{\text{المحقق (2017)}}{\text{المحقق (2018)}} \times 100$$

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

$$\text{نسبة التطور (Bp+Mp)} = 5.38\%$$

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن عدد الزبائن المحققة بالنسبة لمجموع الضغوطات (Bp+Mp) خلال سنة 2018 بلغ 87944 زبون الذي حقق نسبة تطور 5.38 بالمائة مقارنة بعدد الزبائن المحققة الذي بلغ 83457 زبون.

– أما بالنسبة لعدد زبائن الضغط العالي المحقق 2018 يساوي المحقق 2017 بنسبة تطور بلغت 0 بالمائة.

الجدول رقم: 2-10 شراء وبيع ونسبة خسارة الكهرباء

الوحدة: جيغا واط ساعي (GWh)

الانحراف	الهدف	التراكمي			المحقق في الشهر (ديسمبر)			بيع الكهرباء
		التطور	2018	2017	التطور	2018	2017	
99.9	1644.5	3.82	1643.19	1582.72	5.80	99.33	93.88	المجموع (BT+MT) GWh
101	1026.5	6.20	1036.65	976.14	10.77	48.38	43.68	زبائن التوتر المنخفض BT
98.1	618	-0.01	606.54	606.58	1.50	50.95	50.20	زبائن التوتر المتوسط MT
89.5	1998.5	-4.59	1788.16	1874.23	-4.69	148.20	155.49	زبائن التوتر العالي HT
102	1830	4.80	1866.30	1780.80	-5.54	118.66	125.62	صافي الشراء
120.3	185.5	12.64	223.11	198.08	-39.10	19.33	31.74	ضياع G w h
1.17	10.13	0.83	11.95	11.12	-8.98	16.29	25.27	نسبة الضياع %

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال وثائق المؤسسة

هذا الجدول يحتوي على زبائن التوتر المنخفض وزبائن التوتر المتوسط ومبيعات صافي الشراء والضياع كنسبة ضياع (خسارة) .

بالنسبة لمجموع التوتر (BT+MT):

نسبة التطور = المحقق(2018) - المحقق(2017) / المحقق(2017) \* 100

حساب نسبة التطور (BT+MT) =  $100 \times 93.88 / (93.88 - 99.33)$

حساب نسبة التطور (BT+MT) = 5.8%

نسبة الإنحراف = التراكمي المحقق(2018) / الهدف \* 100

نسبة الإنحراف (BT+MT) =  $100 \times 1644.5 / 1643.19$

نسبة الإنحراف (BT+MT) = 99.9%

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

الضياع 2018 لشهر ديسمبر G w h = 99.33 - 118.66

الضياع 2018 لشهر ديسمبر G w h = 19.33

\* حساب نسبة الضياع:

نسبة الضياع للشهر a = قيمة الضياع لشهر a ( ) / G w h \* 100

نسبة الضياع = قيمة الضياع لشهر ديسمبر (2018) / صافي الشراء \* 100

نسبة الضياع (BT+MT) =  $100 \times 125.62 / 31.74$

نسبة الضياع (BT+MT) = 25.27%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن مبيعات الكهرباء المحققة بالنسبة ل مجموع التوترات (BT+MT) خلال سنة 2018 بلغت 1643.19 GWh الذي حقق نسبة تطور 3.82 بالمائة مقارنة بالمبيعات المحققة الذي بلغت 1582.72 GWh .

- وقيمة المبيعات لشهر ديسمبر 2018 بلغت 99.33 GWh أكبر من مبيعات شهر ديسمبر 2017 التي بلغت 93.88 GWh، والتي كانت بنسبة تطور لشهر ديسمبر سنة 2018 بلغت 5.80 بالمائة. وضياع بنسبة 8.98 - بالمائة مقارنة بالشهر ديسمبر 2017.

جدول رقم: 2-11 شراء وبيع ونسبة ضياع الغاز

الوحدة: ميل بار

الانحراف %	الهدف	المحقق التراكمي			المحقق الشهري (ديسمبر)			المبيعات
		التطور %	2018	2017	التطور %	2018	2017	
111.9	866	14.8	969.6	844.5	-12.3	41.9	47.8	المجموع (BP+MP)
108.5	786	9.1	852.9	782	-14.2	35.6	41.5	BP الضغط المنخفض
145.9	80	86.74	116.7	62.5	0.0	6.3	6.2	MP الضغط المتوسط
92.7	796	-1.36	737.9	748.1	-19.0	67.5	83.4	HP الضغط العالي
108	893	2.98	964.4	936.4	-12.5	159.3	182.1	صافي الشراء
-19.7	27	-105.72	-5.3	91.9	-12.6	117.4	134.3	الضياع MTH
-1.8	3	-10.36	-0.55	9.82	-0.07	73.71	73.78	نسبة الضياع %

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال وثائق المؤسسة

نسبة التطور = المحقق (2018) - المحقق (2017) / المحقق (2017) × 100

نسبة التطور (BP+MP) = (844.5 - 969.6) / 844.5 × 100

نسبة التطور (BP+MP) = 14.8%

نسبة الانحراف = المحقق (2018) / الهدف

نسبة الانحراف (BP+MP) = 866 / 969.6 × 100

نسبة الانحراف (BP+MP) = 111.9%

نسبة الضياع للسنة (ن) = قيمة الضياع للسنة (ن) / صافي الشراء

نسبة الضياع للسنة (2018) = -5.3 / 964.4

نسبة الضياع (2018) = -0.55%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه لقد تبين لنا أن صافي الشراء بنسبة لزيائن الضغط المنخفض وزيائن الضغط المتوسط لسنة 2018 بلغ 964.4 ميل بار الذي يفوق بنسبة 2.98 بالمائة من صافي الشراء لسنة 2017 الذي بلغ 936.4 GWh، أما الانحراف فقد بلغ بنسبة 108 بالمائة مقارنة بما قدر له من هدف لسنة 2018 بلغ 893 GWh.

- أما نسبة الضياع للغاز لسنة 2018 التي بلغت -0.55 بالمائة فكانت أقل بنسبة 10.36 بالمائة مقارنة مع نسبة الضياع لسنة 2017 التي بلغت 9.82 بالمائة.

جدول رقم: 2-12 رقم الأعمال خارج الضريبة

الوحدة: مليون دينار جزائري

المجموع (3)+(2)+(1)	المبيعات HP (3)	المبيعات HT (2)	المجموع (1)	الغاز	الكهرباء	الزيادة
12219.00	166.83	4480.21	7571.96	316.74	7255.23	2017
12420.63	155.55	4325.82	7939.27	358.71	7580.56	2018
1.65	-6.76	-3.45	4.85	13.25	4.48	التطور(%)
12622	173	5182	7267	305	6962	الهدف 2018
98	90	83	109	118	109	الانحراف(%)

المصدر: من إعداد الطالبة من خلال وثائق المؤسسة

رقم الأعمال خارج الضريبة الاجمالي = مبيعات الكهرباء والغاز (المنخفض والمتوسط) + مبيعات الكهرباء

التوتر العالي + مبيعات الغاز الضغط العالي

رقم الأعمال خارج الضريبة = 166.83 + 4480.21 + 7571.96

رقم الأعمال خارج الضريبة = 12219.00 مليون دج

نسبة التطور = المحقق(2018) - المحقق(2017) / المحقق(2017) × 100

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

نسبة التطور رقم أعمال للكهرباء = 4.48%

نسبة الانحراف = المحقق(2018) / الهدف

نسبة الانحراف رقم الأعمال للكهرباء = 6962 / 7580.56

نسبة الانحراف رقم الأعمال للكهرباء = 109%

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رقم الأعمال للكهرباء لسنة 2018 البالغ 7580.56 مليون دج

أكبر من سنة 2017 والذي كان يبلغ 7252.23 مليون دج, كانت بنسبة تطور 4.48 بالمائة. وقد كانت

نسبة الانحراف لسنة 2018 بلغت 109 بالمائة علي ما كان تقديره ب6962 مليون دج.

-أما بالنسبة للغاز كان سنة 2018 بلغ 385.71 مليون دج أكبر من رقم الأعمال للغاز لسنة 2017 الذي كان 316.74 مليون دج, بنسبة تطور حققت 13.25 بالمائة. وكانت نسبة الانحراف لسنة 2018 بلغت 118 بالمائة علي ما كان مقدر له ب 305 مليون دج.

- ورقم أعمال خارج الضريبة الإجمالي إرتفع سنة 2018 الذي بلغ 12420.63 مليون دج عن سنة 2017 بنسبة 1.65 بالمائة. وكانت نسبة الإنحراف 98 بالمائة علي ما هو مقدر له في 2018 بقيمة 12622 مليون دج.

### جدول رقم: 2-13 التحصيلات

الوحدة: مليون دينار جزائري

المجموع	الأشغال	الطاقة		
812000	65270	746730	2017	المحقق لشهر ديسمبر
902265	85748	816517	2018	
11.12	31.37	9.35	التطور %	
7252051	673347	6578704	2017	المحقق التراكمي
8004928	1272113	6732815	2018	
10.38	88.92	2.34	التطور %	

المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق المؤسسة

$$\text{نسبة التطور} = \frac{\text{المحقق}(2018) - \text{المحقق}(2017)}{\text{المحقق}(2017)} \times 100$$

$$\text{نسبة التطور لشهر ديسمبر (الطاقة)} = \frac{816517 - 746730}{746730} \times 100 = 9.35\%$$

$$\text{نسبة التطور لشهر ديسمبر (الطاقة)} = 9.35\%$$

$$\text{نسبة التطور للمجموع المحقق} = \frac{\text{التراكمي المحقق}(2018) - \text{التراكمي المحقق}(2017)}{\text{التراكمي المحقق}(2017)} \times 100$$

$$\text{نسبة التطور للمجموع المحقق} = \frac{8004928 - 7252051}{7252051} \times 100 = 10.38\%$$

$$\text{نسبة التطور للمجموع المحقق} = 10.38\%$$

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن قيمة التحصيلات من الطاقة لشهر ديسمبر سنة 2018 البالغة 816517 مليون دج أكبر من ما هو محصل منها في شهر ديسمبر سنة 2017 التي كانت 746730 مليون دج, وهذا كان بنسبة تطور بلغت 9.35 بالمائة.

- كما تبين لنا أن قيمة التحصيلات من الأشغال لشهر ديسمبر سنة 2018 البالغة 85748 مليون دج أكبر من ما هو محصل منها في شهر ديسمبر سنة 2017 التي كانت 65270 مليون دج, وهذا كان بنسبة تطور بلغت 31.37 بالمائة.

- هذا نجد أن المجموع المحقق التراكمي لسنة 2018 من التحصيلات ( الطاقة والأشغال) الذي بلغ 8004928 مليون دج أكبر من ما هو محصل في سنة 2017 البالغ 7252051 مليون دج بنسبة تطور 10.38 بالمائة.

الجدول رقم: 2- 14 لوحة القيادة الاجمالية لقسم العلاقات التجارية

2018			2017			المؤشر
الانحرا ف (3)	المحقق (2)	المستهدف (1)	الانحراف (3)	المحقق (2)	المستهدف (1)	
98	12420.63	12622	116	1221900	10491	رقم الأعمال (مليون دج)
						عدد الزبائن الجدد:
72.3	7197	6655	70.1	5685	8105	الكهرباء
108.1	4487	6213	116.7	5430	4654	الغاز
						كمية الطاقة المستهلكة المفوترة
94	3431.35	3643	100.7	3456.95	3430.7	الكهرباء (الوحدة GW)
103	1707.5	1662	92	1592.6	1733	الغاز (الوحدة MTH)
1.17	11.95	10.13	0.1	11.12	11.2	نسبة الضياع في الكهرباء %
-0.18	-0.55	3	4.7	9.82	5.1	نسبة الضياع في الغاز %
100	8	8	100	8	8	آجال ربط الزبون بالطاقة (الأيام)
88	7	8	100	8	8	الكهرباء: إنجاز 1 كلم من الشبكة الغاز: إنجاز 1 كلم من الشبكة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الجداول السابقة للوحات القيادة

## الفرع الثاني: تحليل ومناقشة النتائج للوحة القيادة

نلاحظ من خلال الجداول المطروحة سابقا المتمثلة في لوحة القيادة لمؤسسة سونلغاز حيث أنها تحتوي على جملة من الانحرافات ناتجة عن عدة أسباب نذكر منها:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-01) أن المؤسسة حققت زيادة في عدد زبائن الكهرباء بقيمة 7197 زبون لسنة 2018، أي أن النتائج المحققة فاقت الأهداف المسطرة بـ 108.1 بالمائة، وهذا راجع الى عدة اسباب نذكر من بينها إكتساب عدد كبير من الزبائن المتباينة نتيجة ربط السكنات الموزعة من طرف الدولة بمختلف الصيغ الاجتماعي إجباري وإجتماعي تساهمي بالكهرباء.

-يشكل ضياع الكهرباء نزيف مالي بالنسبة للمؤسسة وتدئنة لنوعية الخدمة بسبب هذه الظاهرة المنتشرة والمتفشية في وسط مجتمعنا وتساهم بشكل كبير في تقليص أرباح الشركة كما تشكل خطورة كبيرة قد تمس شبكة التوزيع ككل وإحتراق المولدات مما يؤدي الى الخسارة بالنسبة للمؤسسة وتذمر الزبائن، حيث يظهر تحليلنا للجدول رقم (02-05) الخاص بمبيعات ومشتريات الكهرباء ونسبة الضياع أن المؤسسة حققت مبيعات اجمالية بالنسبة لزبائن الضغط المتوسط والضغط المنخفض تقدر بـ 1643.19 جيقا واط بنسبة تطور قدرت بـ 3.82 بالمائة، أما بالنسبة للمشتريات كانت هناك زيادة في المشتريات نتيجة الطلب المتزايد عن إستهلاك الكهرباء والتي قدرت بـ 1866.30 جيقا واط وهذا لسنة 2018، وبمعدل ضياع قدر بـ 11.95 بالمائة بالنسبة لسنة 2018 مقارنة بـ 11.12 بالمائة لسنة 2017. فمن خلال قراءتنا للجدول لاحظنا تدهور في هذا المؤشر مقارنة بالأهداف المسطرة والمقدرة بـ 10.13 بالمائة، وذلك بسبب عدم رصد التام للاستهلاك المحقق وإستهلاك الغير الشرعي للكهرباء وهذا راجع إلى عدم فاعلية أنواع الرقابة المستخدمة على مستوى التسيير كالمراقبة الدورية والمستمرة للعدادات الكهربائية والمراقبة القبليّة قبل الرصد والتحصيل لهذه الأخيرة (العدادات) وإسترجاع الطاقة المخزنة في العدادات الكهربائية الموجودة بداخل المنازل والمحلات والتي يصعب على الملحق التجاري إستدراكها ورصدها وحجزها مما أدى إلى تدهور مؤشر الضياع الكهربائي.

-من خلال الجدول (2-06) لاحظنا بأن مؤسسة سونلغاز حققت مبيعات إجمالية بالنسبة للتوتر المتوسط والتوتر المنخفض قدرت بـ 969.6 ميل بار، أما المشتريات فقد حققت زيادة معتبرة فيها وذلك بفضل تزايد الطلب على استهلاك الغاز والتي قدرت بـ 964.4 ميل بار، وبمعدل ضياع (خسارة) قدر بـ 0.55- بالمائة لسنة 2018 ونسبة 9.82 بالمائة لسنة 2017 حيث أن نسبة تحسن الخسارة في الطاقة الغازية مقارنة بالأهداف المسطرة قدرت بـ 3 بالمائة، وهذا راجع الى عدة أسباب نذكر من بينها مواجهة كل أشكال التعدي على المنشآت عن طريق المحاضر واللجوء الى العداد للفصل فيها. وكذلك مراقبة المستمرة للأنايب لتفادي أي تسرب والخسارة بسبب الحوادث.

-من خلال الجدول (2-07) لاحظنا أن قيمة الزيادة في رقم الأعمال في 2018 بلغت 12420.63 مليون دج، إلا أن المبيعات من التوتر العالي انخفض سنة 2018 بنسبة 3.45- بالمائة عن سنة 2017 وهذا بسبب توقف مؤسسة خاصة (زبون) عن العمل و إلغاءه عن إشتراك الربط بالكهرباء.

-ومن خلال الجدول (2-08) لاحظنا أن التحصيلات حققت نسبة تطور خلال سنة 2018 بلغت 10.38 بالمائة، وهذه النسبة أغلبها من تحصيلات الأشغال.

### الفرع الثالث: أهم القرارات الناتجة عن فعالية نظام مراقبة تسيير لوحة القيادة

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

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

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

-الوتيرة المستمرة للطاقة المستهلكة: تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار في حالة إحتياج الزبون للكهرباء بقيمة كبيرة لإستهلاك اليومي للكهرباء كذا ما يضمن رضاه من طرف المؤسسة، ومع تطور النمط الاستهلاكي للزبائن حيث السعي إلى الاستفادة أكثر من قرارات دعم الجنوب بالكهرباء، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار تنفيذي.

-تمكين النشاط الفلاحي من الاستفادة من استهلاك كهربائي منفرد توتر ضعيف BT بدلا من الإستهلاك الجماعي توتر المتوسط MT وذلك في إطار التنمية الفلاحية، وهو قرار إستراتيجي.

-وضع أجهزة قراءة للعدادات للكشف عن سرقة سلك كهربائي: تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار، في حالة اكتشافها لأحد الزبائن بالسرقة من خلال وضع مؤشر في عداد المؤسسة، فيتم الكشف عن هذا الزبون من خلال هذا المؤشر، كبعد ذلك يتم إبلاغ الزبون بهذا الأمر كأخذ الإجراءات اللازمة، ويعتبر هذا القرار بالنسبة للمؤسسة قرار سليم، وهو قرار إستراتيجي تكتيكي.

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

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

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

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

خلاصة الفصل:

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

ودلت نتائج هذه الدراسة على أن مخرجات نظام مراقبة أحد أهم الآليات المستعملة في المؤسسة للاطلاع على النتائج وأسباب الانحرافات في أجل الالتزام الإنجازات التي حدثت في الماضي من أجل التنبؤ بالتقديرات المستقبلية وبذلك تتحقق متطلبات الاستراتيجية من جهة والتحسين المستمر للأداء التنفيذي من جهة أخرى، وأن نظام مراقبة التسيير يستند إلى مجموعة أدوات رقابية، ساهمت في جعل النظام يرصد كل الأحداث الإقتصادية للشركة محاسبيا، وبالمقابل أظهرت الدراسة بعض العقبات التي تواجه النظام، وتحول دون تحقيقه لكامل تطلعات مستخدميه.

أما في ما يتعلق بنتائج تحليل وثائق الشركة المتمثلة في الموازنة التقديرية ولوحة القيادة، فقد دلت على وجود تأثير لنظام مراقبة التسيير في نوعية القرارات المتخذة، كما أظهرت الدراسة بأن نظام مراقبة التسيير يساهم في التعرف على وضعية الشركة بدقة للوقوف على الأخطاء وتحديد الانحرافات الناتجة عن تنفيذ النشاطات واكتشاف الأسباب في ذلك، وبالتالي تساعدهم على إتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة.

هذا وقد توصلت الدراسة لوجود اختلاف في تأثير نظام مراقبة التسيير في نوعية القرارات المتخذة، حيث يعتمد بالأساس على معلومات مالية سريعة لكونه ينتمي إلى قسم المالية والمحاسبة موضوع الدراسة ومعلومات كمية بطيئة ومتأخرة 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 وضبط لوحات القيادة، والنتائج عن التكامل بين فعالية المعلومات وسرعتها في التأثير على تغيير وتيرة النشاط، وهذا لاختلاف في أنشطة شركة سونلغاز، وكانت بين نشاط التوزيع من جهة، ونشاطي إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء من جهة أخرى.

خاتمة

سعيًا في هذه الدراسة إلى الإحاطة بأداتين من أدوات مراقبة التسيير، الموازنة التقديرية ولوحة القيادة التي لهما أهمية كبيرة في المؤسسات الجزائرية، ولضمان استمرار هذه الأخيرة كبقائها في ظل هذا المحيط الاقتصادي والاجتماعي المتقلب والمتشعب، نجد أن الوسيلة الناجعة لذلك تتوقف على التحكم في التسيير ومراقبته من خلال استخدام مختلف الأدوات كالتقنيات الكمية والنوعية التي تسمح للمسيرين إتخاذ القرارات المناسبة.

**في نهاية الدراسة سنعمل للإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: ما مدى مساهمة نظام مراقبة التسيير في إتخاذ القرارات الفعالة في شركة سونلغاز؟**

وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، وعموما للإحاطة بكل جوانب الموضوع نقوم ببعض التقسيمات التي من شأنها أن تسهل المتابعة والتأكد من صحة النتائج على النحو التالي :

➤ **أولاً- نتائج اختبار الفرضيات :** تم اختبار الفرضيات في الدراسة الميدانية المتعلقة بمدى تأثير نظام مراقبة التسيير في إتخاذ القرارات الفعالة في شركة سونلغاز، وكانت النتائج كما يلي :

### الفرضية الأولى :

مراقبة التسيير وظيفة أساسية في الإدارة حيث تؤثر في عملية إتخاذ القرار وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن هناك علاقة قوية تربط بين مراقبة التسيير وعملية إتخاذ القرار بالمؤسسة. يتبين من خلال التحليل المتعلق بالفرضية الأولى بناء على استنتاجات المقابلة، عملت مؤسسة سونلغاز على تبني نظام التسيير المدمج الخاص بضبط نوعية عملية التسيير، فهو عبارة عن آلية تركز على مجموعة من المكونات والأدوات، جعلته يعكس جميع الأحداث الإقتصادية محاسبيا لشركة سونلغاز، وتطبيق مؤشرات في إعداد لوحة القيادة والموازنة التقديرية لضمان التسيير الجيد، التحليل، المراقبة وتحسين أداء وكفاءة التسيير في المؤسسة، إلى جانب متابعة تنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف من خلال النتائج المحققة، لما لها من أثر بالغ ومهم في إتخاذ القرارات من خلال منح المؤسسة مرونة دائمة، والنتائج التي توصلنا أن هناك علاقة ما بين أدوات مراقبة التسيير والقرارات في المؤسسة، لكن بالمقابل وبناء على نتائج المقابلة، يواجه نظام مراقبة التسيير بعض العقبات التي تحد من تحقيق كامل تطلعات مستخدميه وعليه نقبل الفرضية الأولى.

### الفرضية الثانية :

هناك عدة أنواع للقرارات التي يمكن أن تتخذ على مستوى الدراسة وقد تختلف باختلاف طبيعتها.

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

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

### الفرضية الثالثة :

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

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

### الفرضية الرابعة :

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

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

كما أن المتابعة الدورية من خلال مجموعة إجراءات نظام مراقبة التسيير المتمثلة في الموازنة التقديرية التي تمدنا بالنتائج الدورية المتعلقة بتغيرات وتيرة النفقات تؤدي بالمؤسسة إلى إتخاذ قرارات تكتيكية تسمح بتدارك الأمر كما جاء في موضوع دراسة الحالة حيث الانطلاقة المبكرة للإبجازات، ومتابعة النفقات عبر مراحل الإنجاز من أجل تسريع وتيرة إستغلال المخصصات وهذا ما يتضح لنا أهمية تطوير وتغيير أساليب الإنجاز بما يحقق التحكم الجيد في الآجال، التكاليف والأهداف المسطرة، وعليه نقبل الفرضية الرابعة. .

➤ ثانيا- نتائج الدراسة : بهدف تسهيل متابعة نتائج الدراسة قمنا بتقسيمها على النحو التالي :

### 1- بخصوص تقييم نظام مراقبة التسيير (نتائج المقابلة) :

#### 1-1- نقاط القوة:

أ- يعكس نظام مراقبة التسيير التخصص وتقسيم العمل المحاسبي المالي من خلال تحديد الصلاحيات والفصل بين الوظائف، وإعداد ومتابعة الموازنة التقديرية السنوية للمديرية بناء على البعد الاستراتيجي للمؤسسة، وجمع لوحات القيادة الخاصة بكل مصلحة ومتابعتها؛

ب- يحقق نظام مراقبة التسيير نوعا من التكامل من خلال قدرته على تجميع كل العمليات والتقديرات الخاصة بكل مصلحة، بما يعكس تحقيق التنظيم المحاسبي اللائق، وإرسال التقارير الخاصة بالمؤسسة إلى المديرية العامة شركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط بالبلدية؛

ت- يحقق بالتزامن تسجيلا محاسبيا على مستوى قسم الموازنة ومراقبة التسيير بإعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السداسية والسنوية المتعلقة بنتائج المؤسسة خلال الفترة. ويتضمن التقرير نسبة الانحرافات في الأداء مع تقديم المبررات التي أدت إلى هذا الانحراف، مما يحقق أهمية لمخرجات نظام مراقبة التسيير في دعم قرارات الإدارة العليا؛

ج- نظام لوحات القيادة المطبق في المؤسسة يتناسب مع الهيكل التنظيمي لها، وهذا يعني أن لكل قسم من الأقسام لوحة قيادة خاصة به، مما يسهل في تحديد نقاط القوة والضعف ومعالجتها.

#### 1-2- نقاط الضعف:

أ- عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد لأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم إشراكهم في عملية تخطيط الأهداف، وتقصير أهميتها للمسيرين في التعريف بهذه الأهداف؛

ب- كون أن قسم مراقبة التسيير يقوم بتجميع كل عمليات المتعلقة بالمؤسسة تستغل المصالح الأخرى بالشركة معطيات قسم موازنة ومراقبة التسيير في تسجيل عملياتها خاصة في مجال المشاريع والمخصصات المالية لها، عكس

ما هو مطلوب مما يضعف عملية الرقابة على المصالح، وهذا قد يحد من قدرة النظام في تعزيز نشاطه المتمثل في رقابة المعلومات وتجميعها في تقارير ودراساتها من متخذ القرار في شركة سونلغاز؛

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

ج- يظم نظام مراقبة التسيير بشركة سونلغاز على مؤشرات شهرية أي لها مؤشرات رقابية، لأنها ترود المسؤول الأعلى بالنتائج الحقيقية، وليست مؤشرات قيادية، ويتم إتخاذ القرارات الاستراتيجية من صالح مؤسسة الأم هذا ما يؤكد مركزية إتخاذ القرارات، ولكن يتم اعداد لوحة القيادة والموازنة التقديرية في مؤسسات الفرعية لها.

## 2- بخصوص تأثير نظام مراقبة التسيير على إتخاذ القرارات في شركة سونلغاز (تحليل وثائق الشركة) :

أ- لنظام مراقبة التسيير القدرة على إنتاج معلومات أكثر قابلية للفهم لمتخذي القرارات في شركة سونلغاز، حيث يعرض مخرجاته بصورة سهلة سلسلة تمكن متخذي القرارات من إتخاذ قراراتهم بصورة أكثر رشداً؛

ب- يساهم نظام مراقبة التسيير في إنتاج معلومات أكثر ملاءمة لمتخذي القرارات في شركة سونلغاز، حيث يتم تقديم المعلومات في الوقت المناسب وبدرجة عالية من الدقة، مما يساعد في تكوين تنبؤات عن المستقبل لإتخاذ قراراتهم، وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة كوثر حمي؛

ت- تساهم مخرجات نظام مراقبة التسيير في دعم قرارات الإدارة العليا والمتعلقة بتمويل واستغلال المخصصات المالية الاستثمارية، مع تتبع وتحسين وتيرة النشاط، مما يساعد في تحسن نتائج الأداء من خلال فعالية نظام مراقبة التسيير؛

ث- يساهم نظام مراقبة التسيير في قياس وتتبع انعكاسات النتائج على العائد الاستثماري من سنة لأخرى، والتحكم الجيد لفترات الاستغلال والركود من خلال دور نظام مراقبة التسيير والمتمثل في التحليل المستمر لأسباب الانحرافات في النشاطات؛

ج- تعمل أدوات مراقبة التسيير المستعملة في شركة سونلغاز، لوحة القيادة والموازنة التقديرية، على تبادل المعلومات بين مصالح الشركة وتقييم أداء المسؤولين لمختلف أنشطة الشركة؛

د- يساهم نظام مراقبة التسيير في التحديد المسبق للعوامل المؤثرة على كفاءة وفعالية المورد البشري في نشاطات شركة سونلغاز، والقضاء على الهدر من خلال المنع المسبق لحدوث التكاليف الخفية مما يساهم في الرفع من القدرة على التمويل الذاتي للمؤسسة عندما يتم إنجاز وغلق المشاريع في الآجال المحددة؛

ذ- يؤثر نظام مراقبة التسيير على خاصية القدرة التنبؤية لملاءمة المعلومات المحاسبية بنفس الدرجة في كل مصالح قسم المالية والمحاسبة وكل الأنشطة في شركة سونلغاز؛

و- يساهم نظام مراقبة التسيير في إنتاج معلومات أكثر موثوقية لمتخذي القرارات في شركة سونلغاز، حيث تتسم هذه المعلومات بالصدق والموضوعية والحيادية وبعدها عن التحيز، وتتسم بأنها مكتملة وصحيحة، وعدم احتوائها على بيانات وهمية أو خاطئة، ويمكن الاعتماد عليها والثوق بها على مستوى الشركة الأم؛

ر- يساهم نظام مراقبة التسيير في إنتاج معلومات أكثر قابلية للمقارنة لمتخذي القرارات في شركة سونلغاز، حيث تتسم هذه المعلومات بالاختصار والثبات في الطرق المحاسبية وتشابه هيكلها من سنة لأخرى، مما يسهل عمليات المقارنة للمعلومات بشكل جيد ودقيق، بما يحقق الاستفادة منها في المقارنة بين نتائج السنوات المختلفة وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت دراسة مزايبة نور الدين.

**ثالثا- التوصيات:** على ضوء النتائج السابقة المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية التحليلية ومعرفة مساهمة نظام مراقبة التسيير في إتخاذ القرار بشركة سونلغاز -ورقلة- نقدم جملة من الاقتراحات التي يمكن الاستفادة منها، يمكن تقديم التوصيات التالية :

-على المؤسسة **ظ**ر إلى مراقبة التسيير على أنها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتحديد كلما استدعى الأمر ذلك؛

- تحديث نظام مراقبة التسيير بما يتوافق مع القانون الداخلي للمؤسسة؛  
 - على المديرية العامة لسونلغاز مشاركة حل المشاكل وإتخاذ القرارات مع الموظفين ذوي الكفاءات ومحاولة استكشاف أفكار مبتكرة؛  
 - ضرورة على المسؤولين بالمؤسسة توعية الموظفين بأهمية نظام مراقبة التسيير حتى يساهموا في تحسينه والرفع من كفاءته؛

- ينبغي على المؤسسة القيام بالرسكلة والتكوين على جميع المستويات حول أدوات نظام مراقبة التسيير، كما ينبغي النظر إلى هذه العملية على أنها استثمار لا يقل أهمية عن باقي الإستثمارات؛

- ينبغي على المؤسسة تقسيم المستهدف السنوي للمخصص بالنسبة للمشاريع الاستثمارية إلى أهداف شهرية يتم متابعتها شهريا وتحديد الانحرافات حتى يتم تصحيحها قبل نهاية السنة؛

- على المؤسسة التخلص من مركزية إتخاذ القرار وجعل حرية المشاركة في القرارات على مستوى شركة سونلغاز؛  
 - ضرورة الاهتمام بالتوصيات والاقتراحات التي تندرج ضمن التقرير النهائي المرافق للوحات القيادة والموازنة التقديرية الخاص بكل مصلحة؛

- ضروري على المؤسسة تطوير الأداء باستعمال الطرق العلمية في المتابعة الميدانية للإنجازات حيث تسمح بالتقدير الفعلي لنسبة التقدم في الإنجاز؛
- على المؤسسة تدعيم علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى كي تعمل على مساعدة المسؤولين في حل المشاكل المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجية والهدف الأساسي لمراقبة التسيير، وتقديم النصح والإرشاد لهم فيما يخص القرارات الواجب اتخاذها.

➤ **رابعاً- آفاق البحث:** حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أثر نظام مراقبة التسيير في إتخاذ القرارات في شركة سونلغاز، واستعنا في تحقيق ذلك بجملة من الاختبارات في تحليل الوثائق والمستندات المستخدمة من طرف محاسبين ومراقبين، لكن هناك مجالات في الدراسة تحتاج إلى الاهتمام بهدف تغطية جوانب أخرى في الموضوع أهمها :

- أدوات نظام مراقبة التسيير-الحديثة والتقليدية- ومدى تأثيرها على إتخاذ القرارات؛
- أثر نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات العمومية؛
- دور نظام مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات المتعاقدة؛
- دور نظام مراقبة التسيير في تسيير المخاطر بالمؤسسات الإقتصادية؛

# المراجع

أولا - المراجع باللغة العربية :

01. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، الطباعة الثالثة، مؤسسة المعارف للطباعة والنشر، الاسكندرية، 1993.
02. حبيب مجدي عبد الكريم، سيكولوجية صنع القرار، الطبقة الأولى، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، 2007.
03. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات العمليات الإدارية ووظائف المنظمة-، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2010.
04. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1998.
05. سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مطبعة الاشعاع، الإسكندرية 1997.
06. عبد الرحمان هباج، أثر مراقبة التسيير على الأداء المالي، (غير منشورة)، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
07. قرومي حميد و د. شلاي عبد القادر، اعداد وادارة الموازنة التقديرية، مطبوعة موجهة إلى طلبة سنة ثالثة إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج البويرة 2017/2016
08. قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف 2007 .
09. كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الادارية مفاهيم وطرائق كمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
10. لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006.
11. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2011-2012.
12. محمد خليل وأخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، غير منشور، 2013.
13. محمد خليل، عبد الحميد أحمد، منى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث الاقتصادية، 2013.

14. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير - أساسيات، وظائف وتقنيات-، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.
15. محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مكتبة الشرقي، الرياض 1998.
16. ناديا أيوب، نظرية القرارات الادارية، طبعة ثالثة، مطابع جامعة دمشق، دمشق 1997.
17. نادر أيوب، نظرية القرارات الادارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن 1997.
18. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الخامسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 1998.
19. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2003.

ثانيا - المراجع باللغة الأجنبية :

1. ATTAFIALIN et EIACHI Rachid, comptabilité analytique et sont rôle dans le contrôle De gestion et le prise de la décision, mémoire de licence, Alger 2002.
2. Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de Gestion, 5ème Edition, Dunod, Paris, France 2001.
3. Claude Alazard, Sabine Sépari, Contrôle de Gestion, 3 eme édition épreuve n 07, DECF ED Dunod 1996.
4. H.Simon, Le nouveau management – la decision par ordinateur-, Economisa, Paris 1980.
5. Jerome Depuis ,le contrôle de gestion dans les organisation publiques, 1<sup>er</sup> édition, puf paris 1991.
6. Michel Gervais , contrôle de gestion, 9ème édition, economica, paris 2009
7. Robert Teller, le contrôle de gestion pour un pilotage intégrant stratégie et finance, édition management société, paris 1999 .

ثالثا: المقابلات الشخصية:

01. بوغابة محمد عبد الرؤوف، قسم المالية والمحاسبة، مكونات نظام مراقبة التسيير -الموازنة التقديرية ومراحل إعدادها، مديرية التوزيع ورقلة، 3 و9 ماي 2019
02. زرقون محمد، قسم العلاقات التجارية، لوحة القيادة في شركة سونلغاز، مديرية التوزيع ورقلة، من 11-17 ماي 2019.

رابعاً - المواقع الإلكترونية :

01. [www.rr4ee.com](http://www.rr4ee.com) شبكة الأبحاث الاقتصادية
02. <http://www.bayt.com/ar/specialties> 18-02-2019
03. <http://www.sonelgaz.dz/?page=article&id>

الملاحق

## الملحق رقم (01) أسئلة المقابلة

## أولاً- أسئلة المقابلة مع رئيس مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير :

- 1- ماهي الأدوات الرقابية المستخدمة على مستوى شركة سونلغاز؟
- 2- فيما تتمثل إجراءات إعداد الموازنات التقديرية وماهي أنواعها؟
- 3- من هو المسؤول على إعداد الموازنة التقديرية ؟
- 4- ماهي المصالح المستخدمة للموازنة التقديرية وفيما تكمن آجال إعدادها؟
- 5- كيف يتم إعداد تقديرات الموازنة؟
- 6- كيف تتم مراقبة الموازنات وعلى أي مستوى؟
- 7- ماهي إجراءات تفسير الانحرافات على مستوى الموازنة التقديرية؟
- 8- من المسؤول في إتخاذ القرارات المعالجة لهذه الانحرافات؟
- 9- هل يعكس نظام مراقبة التسيير في شركة سونلغاز جميع الأحداث الإقتصادية محاسبيا وهل تواجهون صعوبات في استخدامه؟

## ثانيا : أسئلة مقابلة رئيس قسم العلاقات التجارية

- 1- ماهي لوحات القيادة المستخدمة في قسم العلاقات التجارية؟
- 2- من يعد لوحة القيادة في شركة سونلغاز-ورقلة-؟
- 3- ماهي المؤشرات المختارة في لوحة القيادة التجارية؟
- 4- ماهي مدة استخدام لوحة القيادة؟
- 5- من يقوم بتجميعها للمديرية العامة؟
- 6- كيف تساهم معلومات لوحات القيادة في تنشيط اجتماعات المديرية؟
- 7- كيف وأين يتم تبرير المسؤولين للانحرافات وتوضيح أسبابها؟

الملحق رقم (2) طلب ترخيص للمشاريع الخاصة بالموازنة التقديرية في شركة سونلغاز

**DEMANDE D'AUTORISATION DE PROGRAMME**

SONELGAZ DIRECTION : SDC UNITE : D.D.Ouargla	ETABLIT EN FIN D'EXERCICE - PROGRAMME (1) :		2EX	CHAPITRE	ARTICLE	CODE UNITE	N° PROJET	CENTRE DE PROFIT
	ETABLIT EN COURS D'EXERCICE (1) :		2EX	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>CK</b>	<b>0196</b>	
	CREATION	<input checked="" type="checkbox"/>	MODIFICATION	Date				

**CARACTERISTIQUE DE L'OPERATION**

ELEC

GAZ

AUTRES

LIBELLE DE L'OPERATION : **Création poste 2018.**

LIEU D'EXECUTION : **DD OUARGLA**

DATE ENVISAGEE POUR DEBUT D'EXECUTION : **2018**

DUREE DE REALISATION : **02 ANNEES**

MONTANT INITIAL DE L'OPERATION

**658 000 KDA** DZD

DONT DEVISE

PARITE :

MONTANT REEVALUE DE L'OPERATION

-----

DONT DEVISE

**PARTICIPATION DES TIERS**

**MONTANT (KDA)**

L'ETAT

COLLECTIVITE / ORGANISME

CLIENT

AUTRES

**TOTAL (KDA)**

**DETAIL DES DEPENSES**

DESIGNATION DES PHASES DU PROJET	ANNEE : 2018		ANNEE : 2019		ANNEE : 3		TOTAL	
	DZD	DEVISE	DZD	DEVISE	DZD	DEVISE	DZD	DEVISE
<b>Création poste 2018.</b>	<b>658 000</b>		<b>0</b>				<b>658 000</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>658 000</b>		<b>0</b>				<b>658 000</b>	

JUSTIFICATIONS TECHNICO - ECONOMIQUES <sup>(2)</sup>**\* OBJECTIFS DE L'OPERATION :**

- Améliorer la qualité de service et réduire le temps de coupure.
- équilibrer la charge entre les anciens postes et les nouveaux postes MT/BT.

**\* CADRE DE DECISION :****\* CONSISTANCE PHYSIQUE :**

MTA : Km  
BTA : Km  
P.CAB : postes  
P.ACC : poste

MTS : Km  
BTS : Km  
P.R.F : postes

**\* DEGRE DE MATURATION :**

## DEMANDE D'AUTORISATION DE PROGRAMME

SONELGAZ DIRECTION : SDC UNITE : D.D.Ouargla	ETABLIT EN FIN D'EXERCICE - PROGRAMME (1) :	2EX	CHAPITRE	ARTICLE	CODE UNITE	N° PROJET	CENTRE DE PROFIT
	ETABLIT EN COURS D'EXERCICE (1) :	2EX	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>CK</b>	<b>01 98</b>	
CREATION	<input checked="" type="checkbox"/>	MODIFICATION	Date				

### CARACTERISTIQUE DE L'OPERATION

ELEC

GAZ

AUTRES

LIBELLE DE L'OPERATION : **R.C.N Electricité 2018 DD OUARGLA**LIEU D'EXECUTION : **DD OUARGLA**DATE ENVISAGEE POUR DEBUT D'EXECUTION : **2018**DUREE DE REALISATION : **01 ANNÉE**

MONTANT INITIAL DE L'OPERATION

**500 000**  
**KDA**

DZD

DONT DEVISE

PARITE :

MONTANT REEVALUE DE L'OPERATION

-----

DONT DEVISE

### PARTICIPATION DES TIERS

MONTANT (KDA)

L'ETAT

COLLECTIVITE / ORGANISME

CLIENT

AUTRES

**TOTAL (KDA)**

### DETAIL DES DEPENSES

DESIGNATION DES PHASES DU PROJET	ANNEE :2018		ANNEE :2019		ANNEE :3		TOTAL	
	DZD	DEVISE	DZD	DEVISE	DZD	DEVISE	DZD	DEVISE
<b>RCN Electricité 2018DD OUARGLA</b>	500 000						500 000	
<b>TOTAL</b>	<b>500 000</b>						<b>500 000</b>	

**JUSTIFICATIONS TECHNICO - ECONOMIQUES (2)****OBJECTIFS DE L'OPERATION :**

- Satisfaire la demande de la clientèle nouvelle en électricité

**CADRE DE DECISION :****CONSISTANCE PHYSIQUE :**

- Réseaux = km.
- Poste = un
- BRTS = un

**DEGRE DE MATURATION :**

### DEMANDE D'AUTORISATION DE PROGRAMME

SONELGAZ DIRECTION : <b>SDC</b> UNITE : <b>D.D.Ouargla</b>	ETABLIT EN FIN D'EXERCICE - PROGRAMME (1) :	2EX	CHAPITRE	ARTICLE	CODE UNITE	N° PROJET	CENTRE DE PROFIT
	ETABLIT EN COURS D'EXERCICE (1) :	2EX	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>CK</b>	<b>0199</b>	
	CREATION	<b>X</b>	MODIFICATION	DATE /			

CARACTERISTIQUE DE L'OPERATION	ELEC		GAZ			AUTRES	
--------------------------------	------	--	-----	--	--	--------	--

LIBELLE DE L'OPERATION : **R.C.N Gaz 2018 DD OUARGLA**

LIEU D'EXECUTION : **DD OUARGLA**

DATE ENVISAGEE POUR DEBUT D'EXECUTION : **2018**

DUREE DE REALISATION : **01 ANNEE**

MONTANT INITIAL DE L'OPERATION

**60 000 KDA**    DZD

DONT DEVISE

PARITE :

MONTANT REEVALUE DE L'OPERATION

DONT DEVISE

**PARTICIPATION DES TIERS**

**MONTANT (KDA)**

L'ETAT

COLLECTIVITE / ORGANISME

CLIENT

AUTRES

**TOTAL (KDA)**

**DETAIL DES DEPENSES**

DESIGNATION DES PHASES DU PROJET	ANNEE: 2018		ANNEE: 2019		ANNEE: 3		TOTAL	
	DZD	DEVISE	DZD	DEVISE	DZD	DEVISE	DZD	DEVISE
<b>RCN Gaz 2018 DD OUARGLA</b>	<b>60 000</b>						<b>60 000</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>60 000</b>		<b>60 000</b>				<b>60 000</b>	

## JUSTIFICATIONS TECHNICO - ECONOMIQUES <sup>(2)</sup>

### OBJECTIFS DE L'OPERATION :

- Satisfaire la demande de la clientèle nouvelle en gaz

### CADRE DE DECISION :

### CONSISTANCE PHYSIQUE :

- Réseaux = km.
- Branchements = un.

### DEGRE DE MATURATION :

لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز  
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

## DIRECTION DISTRIBUTION OUARGLA

# TABLEAU DE BORD MOIS DE Décembre 2018

# DRC

المصدر: نظام المعلومات المحاسبي الالكتروني HISSAB قسم المالية والمحاسبة

لوحات القيادة الخاصة بقسم العلاقات التجارية

# Clientèle électricité

## Accroissement

	2017		2018		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BT+MT)	360	5,685	579	7,197	6,655	26.6	108.1
BT	347	5,568	573	7,093	6,540	27.4	108.5
MT	13	117	6	104	115	-11.1	90.4
HT	0	0	0	0	1	#DIV/0!	0.0

## Nombre

	2017	2018	évol° (%)
Total(BT+MT)	161 936	169 133	4,44
BT	159 519	166 612	4,45
MT	2 417	2 521	4,30
HT	7	8	14,29

# Clientèle gaz

## Accroissement

	2017		2018		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Total(BP+MP)	1 174	5 430	555	4 487	6 210	-17,4	72,3
BP	1 174	5 423	556	4 481	6 205	-17,4	72,2
MP	0	7	-1	6	5	-14,3	120,0
HP	0	0	0	0	3	#DIV/0!	0,0

## Nombre

	2017	2018	évol° (%)
Total	83 457	87 944	5,38
BP	83 396	87 877	5,37
MP	61	67	9,84
HP	8	8	0,00

## Achats, ventes et pertes électricité (MT/BT)

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Réal°
	2017	2018	évol° (%)	2017	2018	évol° (%)		
<b>Total BT/MT (GWh)</b>	93,88	99,33	5,81	1 582,72	1 643,19	3,82	1 644,5	99,9
<b>BT</b>	43,68	48,38	10,77	976,14	1 036,65	6,20	1 026,5	101,0
<b>MT</b>	50,20	50,95	1,50	606,58	606,54	-0,01	618,0	98,1
<b>HT</b>	155,49	148,20	-4,69	1 874,23	1 788,16	-4,59	1 998,5	89,5
<b>Achats Nets</b>	125,62	118,66	-5,54	1 780,80	1 866,30	4,80	1 830,0	102,0
<b>Perte (GWh)</b>	31,74	19,33	-39,10	198,08	223,11	12,64	185,5	120,3
<b>Perte (%)</b>	<b>25,27</b>	<b>16,29</b>	<b>-8,98</b>	<b>11,12</b>	<b>11,95</b>	<b>0,83</b>	10,13%	<b>-11,9</b>

## Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objec	Réal° (%)
	2017	2018	évol° (%)	2017	2018	évol° (%)		
<b>Total (MTh)</b>	47,8	41,9	-12,3	844,5	969,6	14,8	866	111,9
<b>BP</b>	41,5	35,6	-14,2	782,0	852,9	9,1	786	108,5
<b>MP</b>	6,2	6,3	0,0	62,5	116,7	86,74	80	145,9
<b>HP</b>	83,4	67,5	-19,0	748,1	737,9	-1,36	796	92,7
<b>Achats</b>	182,1	159,3	-12,5	936,43	964,4	2,98	893	108,0
<b>Perte (MTh)</b>	134,3	117,4	-12,6	91,9	-5,3	-105,72	27	-19,7
<b>Perte (%)</b>	<b>73,78</b>	<b>73,71</b>	<b>-0,07</b>	<b>9,82</b>	<b>-0,55</b>	<b>-10,36</b>	<b>3%</b>	<b>0,6</b>

## Chiffre d'affaires hors taxes en MDA

	Électricité	Gaz	Total(1) elec/gaz	HT	HP	Total(1) +HP+HT T
2017	7 255,23	316,74	7 571,96	4 480,21	166,83	12219,00
2018	7 580,56	358,71	7 939,27	4 325,82	155,55	12420,63
Evolution (%)	4,48	13,25	4,85	-3,45	-6,76	1,65
Objectif 2018	6962	305	7267	5182	173	12622
taux de réalisation %	109	118	109	83	90	98

## Encaissements en KDA

		Energie	Travaux	Total
Mois	2017	746 730	65 270	812 000
	2018	816 517	85 748	902 265
Evolution (%)		<b>9,35</b>	<b>31,37</b>	<b>11,12</b>
Cumul	2017	6 578 704	673 347	7 252 051
	2018	6 732 815	1 272 113	8 004 928
Evolution (%)		<b>2,34</b>	<b>88,92</b>	<b>10,38</b>

المصدر: مخرجات HISSAB قسم المالية و المحاسبة

## ملحق الموازنات التقديرية 2016

### Situation Mensuelle des dépenses ( EN DINARS )

CENTRE COMPTABLE		C DD QUARGIA URBAIN		( Définitive )		MOIS DE : Mois 13 2016								
C A	Projet	N°AP	Structure	Libelle	Date Creation	Montant AP	Dépense Antérieure 2016	Dépense Exercice à Mois 13 2016	Total Dépenses cumulées	Accounté: 2016	Transfert	Reste à mobiliser	% Réal. Ex/Ann	% Réal. C
81	8110	OK0150	DD	INFRASTRUCTURES TECH-ADM DD QUARGIA URB 2014	25/03/2014	90 000 000,00	0 853 491,50	70 352 592,10	81 180 000,00	81 180 000,00	0,00	102,71	92,45	
91	8110	OK0157	DD	INFRASTRUCTURES TECH-ADM DD QUARGIA URB 2014	25/03/2014	45 000 000,00	27 592 881,40	14 466 703,00	42 091 587,40	42 091 587,40	0,00	93,91	93,51	
81	8121	OK0161	DD	EXI UP GAZ RD 2010 2016 DD QUARGIA URB 2014	11/08/2016	245 800 000,00	74 873 881,00	48 858 174,00	124 522 228,00	80 000 000,00	124 522 228,00	0,00	94,70	92,08
82	8120	OK0168	DD	QUARTIERS LOGTS SEC ELEC DD	27/02/2016	173 000 000,00	110 253 508,85	14 106 758,85	124 758 983,70	80 000 000,00	124 758 983,70	0,00	98,21	75,81
82	8120	OK0173	DD OUR	KAN ELEC KCH 2016 DD	03/01/2016	190 000 000,00	0,00	185 838 713,91	185 838 713,91	80 000 000,00	0,00	#	97,81	
83	8121	OK0160	DD	EXTENSION RES GAZ DD QUARGIA URB 2014	27/02/2016	157 810 000,00	83 972 980,00	24 792 320,00	108 765 300,00	80 000 000,00	87 952 270,00	0,00	74,88	98,77
83	8121	OK0165	DD	REN GAZ 2016 DD QUARGIA URB	04/01/2016	80 000 000,00	41 381 188,48	8 884 842,48	49 046 707,04	10 000 000,00	0,00	48 046 707,04	61,55	98,00
83	8131	OK0174	DD OUR	P.C.N. GAZ 2016 DD QUARGIA URB 2014	03/01/2016	10 440 000,00	0,00	88 737 828,08	88 737 828,08	20 000 000,00	0,00	88 737 828,08	33,20	93,20
43	F132	OK0144	DD	REHABILIT. RES. STAFF DD QUARGIA URB 2014	25/03/2014	313 050 000,00	05 334 105,48	77 401 790,58	112 735 806,06	80 000 000,00	87 352 270,00	114 753 828,08	40,50	53,88
43	F132	OK0167	DD	CREAT. EXT. RENF. MTA/ST DD QUARGIA URB 2014	24/02/2016	160 000 000,00	43 842 279,74	118 906 975,82	169 749 255,56	70 500 000,00	0,00	159 749 255,56	105,41	99,81
71	F132	OK0180	DD	RENF. RES. ELEC DD QUARGIA URB 2014	24/02/2016	2 000 000,00	0,00	1 512 470,00	1 512 470,00	2 000 000,00	0,00	1 512 470,00	75,62	75,62
43	F132	OK0172	DD OUR	Installation des compteurs HTA dans les postes UP DD QUARGIA URB 2016	30/11/2016	7 000 000,00	0,00	1 515 018,00	1 515 018,00	7 000 000,00	0,00	1 515 018,00	21,68	21,68
43	F132	OK0175	DD	Ext. renf. res. elec P2 2016 DD QUARGIA URBAIN	18/02/2016	200 000 000,00	0,00	380 788 881,70	380 788 881,70	200 000 000,00	0,00	380 788 881,70	191,13	97,68
43	F132	OK0178	DD	FOUR. INSTAL. REGULTEUR DE QUARGIA URBAIN	18/02/2016	40 000 000,00	0,00	48 082 000,00	48 082 000,00	48 082 000,00	0,00	48 082 000,00	100,00	98,07
				<b>Total-Projet:</b>		<b>318 000 000,00</b>	<b>48 833 880,48</b>	<b>873 871 583,04</b>	<b>826 206 843,82</b>	<b>488 887 000,00</b>	<b>24 800 314,48</b>	<b>801 808 238,08</b>	<b>88,81</b>	<b>82,35</b>
72	F133	OK0170	DD	REEMPL. RES. GAZ ACTUEL COROU DD QUARGIA URB 2016	24/02/2016	75 000 000,00	58 007 899,50	5 816 720,00	63 824 619,50	20 000 000,00	0,00	61 828 928,50	26,10	82,17
84	F133	OK0177	DD	REEMPL. RES. GAZ NE 2016 DD OUR URBAIN	18/02/2016	20 000 000,00	0,00	5 084 700,00	5 084 700,00	12 800 000,00	0,00	5 084 700,00	40,38	25,42
72	F133	OK0179	DD	REEMPL. RESEAU GAZ 2016 DD OUR URBAIN	18/02/2016	50 000 000,00	0,00	12 109 700,00	12 109 700,00	20 000 000,00	0,00	12 109 700,00	0,00	88,20
				<b>Total-Projet:</b>		<b>150 000 000,00</b>	<b>58 007 899,50</b>	<b>22 805 979,00</b>	<b>78 971 379,50</b>	<b>32 800 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>78 971 379,50</b>	<b>12,52</b>	<b>88,20</b>
70	F137	OK0152	DD	REPLI. MAINT. MAT. BUREAU DD QUARGIA URB 2014	20/03/2014	4 000 000,00	294 000,00	3 708 000,00	3 998 000,00	3 998 000,00	0 998 000,00	0,00	90,49	94,78
77	F137	OK0153	DD	REPLI. CLIMATISSEURS DD QUARGIA URB 2014	25/03/2014	3 000 000,00	406 000,00	1 484 250,00	1 890 250,00	1 890 250,00	1 890 250,00	0,00	48,78	54,28
73	F137	OK0174	DD	REEMPL. MOB. BI. MAI. BUREAU 2016 DD OUR URBAIN	18/02/2016	12 000 000,00	0,00	298 920,00	298 920,00	5 000 000,00	0,00	298 920,00	2,47	2,47
77	F137	OK0160	DD	REPLI. CLIMATISSEURS 2016 DD OUR URBAIN	18/02/2016	5 000 000,00	0,00	0,00	0,00	5 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
				<b>Total-Projet:</b>		<b>24 000 000,00</b>	<b>693 000,00</b>	<b>5 192 170,00</b>	<b>5 184 170,00</b>	<b>18 994 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>298 920,00</b>	<b>15,12</b>	<b>32,88</b>
84	F139	OK0161	DD	ACQUIS. OUT. PILLARDS ELEC GAZ DD QUARGIA URBAIN	18/02/2016	80 000 000,00	0,00	8 897 187,18	8 897 187,18	5 000 000,00	0,00	8 897 187,18	17,30	4,80
				<b>Total-Projet:</b>		<b>80 000 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>8 897 187,18</b>	<b>8 897 187,18</b>	<b>5 000 000,00</b>	<b>0 097 187,18</b>	<b>0,00</b>	<b>17,30</b>	<b>40,43</b>
82	F107	OK0100	DD	LAUNCHER OFFICIEL DD QUARGIA URB 2016	24/02/2016	100 000 000,00	1 193 805,80	12 948 213,90	14 132 019,70	51 000 000,00	0,00	14 132 019,70	27,49	7,04
				<b>Total-Projet:</b>		<b>100 000 000,00</b>	<b>1 193 805,80</b>	<b>12 948 213,90</b>	<b>14 132 019,70</b>	<b>51 000 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>14 132 019,70</b>	<b>27,49</b>	<b>7,04</b>
				<b>Total-Centre Comptable</b>		<b>2 148 481 000,00</b>	<b>418 107 787,88</b>	<b>1 052 828 037,61</b>	<b>1 471 930 823,60</b>	<b>1 055 000 000,00</b>	<b>470 518 284,31</b>	<b>885 838 081,49</b>	<b>2 118,78</b>	<b>81,78</b>

DATE

5

المصدر: مخرجات HISSAB قسم المالية و المحاسبة

## ملحق الموازنة التقديرية لسنة 2017

## Situation Mensuelle des dépenses

( EN DINARS )

CENTRE COMPTABLE : C DD OUARGLA URBAIN				( Définitive )				MOIS DE : Mois 13 2017						
CA	Projet	N°AP	Structure	Libellé	Date Création	Montant AP	Dépense Antérieure 2017	Dépense Exercice à Mois 13 2017	Total Dépenses cumulees	Accordé 2017	Transfert	Reste à transférer	% Réal. Ex/ Acc.	% Réal GL
62	F130	CK0183	DD	RCN ELECTRICITE 2017 DD	02/01/2017	516 000 000,00	0,00	486 923 731,59	486 923 731,59	305 341 000,00	0,00	486 923 731,59	159,47	94,37
<b>Total-Projet :</b>						<b>516 000 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>486 923 731,59</b>	<b>486 923 731,59</b>	<b>305 341 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>486 923 731,59</b>	<b>159,47</b>	<b>94,37</b>
63	F131	CK0140	DD	EXTENTION RES. GAZ DD OUARGLA URB 2013	27/02/2013	157 610 000,00	57 952 270,00	0,00	57 952 270,00	2 350 000,00	57 952 270,00	0,00	0,00	36,77
63	F131	CK0184	DD	RCN GAZ 2017 DD OUARGLA.	02/01/2017	130 000 000,00	0,00	46 029 793,10	46 029 793,10	107 000 000,00	0,00	46 029 793,10	43,02	35,41
<b>Total-Projet :</b>						<b>287 610 000,00</b>	<b>57 952 270,00</b>	<b>46 029 793,10</b>	<b>103 982 063,10</b>	<b>109 350 000,00</b>	<b>57 952 270,00</b>	<b>46 029 793,10</b>	<b>43,02</b>	<b>72,18</b>
43	F132	CK0190	DD	EXT. RENF. RES. PASSAGE ETE 2017 DD OUARGLA.	25/04/2017	407 960 000,00	0,00	258 438 416,15	258 438 416,15	407 960 000,00	0,00	258 438 416,15	63,35	63,35
71	F132	CK0191	DD	REMP. RES. PASSAGE ETE 2017 DD OUARGLA.	25/04/2017	9 910 000,00	0,00	4 825 765,00	4 825 765,00	9 910 000,00	0,00	4 825 765,00	48,70	48,70
<b>Total-Projet :</b>						<b>417 870 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>263 264 181,15</b>	<b>263 264 181,15</b>	<b>417 870 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>263 264 181,15</b>	<b>112,05</b>	<b>112,05</b>
72	F133	CK0178	DD	REMP. RESEAU GAZ 2016 DD OUR URBAIN	18/02/2016	55 000 000,00	12 159 750,00	10 994 268,00	23 154 018,00	14 000 000,00	0,00	23 154 018,00	78,53	42,10
72	F133	CK0192	DD	Rempl. Réseau gaz 2017 DD	25/04/2017	760 000,00	0,00	471 320,00	471 320,00	760 000,00	0,00	471 320,00	62,02	62,02
<b>Total-Projet :</b>						<b>55 760 000,00</b>	<b>12 159 750,00</b>	<b>11 465 588,00</b>	<b>23 625 338,00</b>	<b>14 760 000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>23 625 338,00</b>	<b>140,55</b>	<b>104,12</b>
73	F137	CK0179	DD	REMP. MOB. ET MAT. BUREAU 2016 DD OUR URBAIN	18/02/2016	12 000 000,00	296 920,00	5 408 000,00	5 704 920,00	10 000 000,00	5 631 920,00	73 000,00	54,08	47,54
77	F137	CK0180	DD	REMP. CLIMATISSEURS 2016 DD OUR URBAIN	18/02/2016	5 000 000,00	0,00	2 935 000,00	2 935 000,00	5 000 000,00	2 935 000,00	0,00	58,70	58,70
<b>Total-Projet :</b>						<b>17 000 000,00</b>	<b>296 920,00</b>	<b>8 343 000,00</b>	<b>8 639 920,00</b>	<b>15 000 000,00</b>	<b>8 566 920,00</b>	<b>73 000,00</b>	<b>112,78</b>	<b>106,24</b>
84	F138	CK0181	DD	ACQUIS. OUTILLAGES ELEC/GAZ 2016 DD OUR URBAIN	18/02/2016	60 000 000,00	8 697 157,15	10 555 184,91	19 252 342,06	5 699 000,00	16 157 895,66	3 094 446,40	185,21	32,09
<b>Total-Projet :</b>						<b>60 000 000,00</b>	<b>8 697 157,15</b>	<b>10 555 184,91</b>	<b>19 252 342,06</b>	<b>5 699 000,00</b>	<b>16 157 895,66</b>	<b>3 094 446,40</b>	<b>185,21</b>	<b>32,09</b>
22	F167	CK0166	DD	LIAISON FIBRES OPTIQUE DD OUARGLA URB 2015	24/02/2015	185 000 000,00	14 137 219,00	7 636 496,55	21 773 715,55	143 054 000,00	15 247 215,55	6 526 500,00	5,34	11,77
<b>Total-Projet :</b>						<b>185 000 000,00</b>	<b>14 137 219,00</b>	<b>7 636 496,55</b>	<b>21 773 715,55</b>	<b>143 054 000,00</b>	<b>15 247 215,55</b>	<b>6 526 500,00</b>	<b>5,34</b>	<b>11,77</b>
<b>Total-Centre Comptable</b>						<b>1 479 240 000,00</b>	<b>93 243 316,15</b>	<b>834 217 975,30</b>	<b>927 481 291,45</b>	<b>1 011 074 000,00</b>	<b>97 924 301,21</b>	<b>829 536 990,24</b>	<b>758,42</b>	<b>532,82</b>

DATE

المصدر: مخرجات HISSAB قسم المالية و المحاسبة

## الموازنة التقديرية لسنة 2018

## Situation Mensuelle des dépenses

( EN DINARS)

CENTRE COMPTABLE : **C** DD OUARGLA URBAIN **K** (Définitive) MOIS DE : Mois 13 2018

CA	Projet	N°AP	Structure	Libellé	Date Création	Montant AP	Dépense Antérieure 2018	Dépense Exercice à Mois 13 2018	Total Dépenses cumulees	Accordé 2018	Transfert	Reste à transférer	% Réal Ex/ Acc	% Réal GL
64	E121	CK9222	DD	EXT DP GAZ PQ 2010-2014 2TR 2015	24/01/2018	1 042 679 000,00	0,00	110 644 892,70	110 644 892,70	71 025 000,00	88 457 962,70	52 186 930,00	165,78	10,61
62	F130	CK0199	DD	RCN Electricité 2018 DD Ouargla	23/01/2018	500 000 000,00	0,00	496 450 095,56	496 450 095,56	200 000 000,00	0,00	496 450 095,56	248,23	99,29
62	F130	CK9205	DD	Q.LSE PQ 2010-2014 2em TR 2014	24/01/2018	1 085 820 000,00	0,00	443 705 748,70	443 705 748,70	188 815 000,00	71 728 551,00	371 979 197,70	234,99	40,86
63	F131	CK0199	DD	RCN GAZ 2018 DD Ouargla	23/01/2018	60 000 000,00	0,00	59 922 561,40	59 922 561,40	55 280 000,00	0,00	59 922 561,40	102,46	99,87
43	F132	CK0189	DD	Acquis. Inst. Regulateur de tension DD	25/04/2017	60 000 000,00	0,00	56 905 000,00	56 905 000,00	60 000 000,00	0,00	56 905 000,00	94,84	94,84
43	F132	CK0190	DD	EXT. RENF. RES. PASSAGE ETE 2017 DD	25/04/2017	407 960 000,00	259 438 416,16	9 585 393,50	268 023 809,66	40 000 000,00	0,00	268 023 809,66	23,96	65,70
43	F132	CK0198	DD	EXT. RENF. Réseau Passage été 2018 DD	12/12/2017	319 911 150,00	0,00	234 500 445,77	234 500 445,77	319 911 000,00	0,00	234 500 445,77	73,30	73,30
43	F132	CK0201	DD	EXT. RENF. Réseau hors Passage été 2018	29/04/2018	40 000 000,00	0,00	21 310 070,00	21 310 070,00	40 000 000,00	0,00	21 310 070,00	53,28	53,28
71	F132	CK0202	DD	REMP. Réseau hors Passage été 2018 DD	29/04/2018	20 000 000,00	0,00	5 078 036,72	5 078 036,72	20 000 000,00	0,00	5 078 036,72	25,39	25,39
43	F132	CK0203	DD	Mise en place des compteurs HTA DD Ouargla	29/04/2018	10 000 000,00	0,00	4 668 600,00	4 668 600,00	10 000 000,00	0,00	4 668 600,00	46,69	46,69
72	F133	CK0205	DD	Rempl. Réseau gaz DD OUARGLA 2018	21/05/2018	19 000 000,00	0,00	17 261 973,00	17 261 973,00	18 470 000,00	0,00	17 261 973,00	33,46	90,85
22	F167	CK0186	DD	LIAISON FIBRES OPTIQUE DD OUARGLA	24/02/2018	185 000 000,00	21 773 715,55	10 624 490,00	32 398 205,55	63 080 000,00	32 398 205,55	0,00	16,84	17,61
<b>Total-Centre Comptable</b>						<b>3 750 280 150,00</b>	<b>280 212 131,70</b>	<b>1 470 657 307,35</b>	<b>1 750 869 439,05</b>	<b>1 086 551 000,00</b>	<b>162 582 719,25</b>	<b>1 538 286 719,80</b>	<b>136%</b>	<b>47%</b>

DATE : 18/04/2019

المصدر : مخرجات HISSAB قسم المالية و المحاسبة

# الفهرس

III	إهداء
IV	شكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لعلاقة نظام مراقبة التسيير بعمليات إتخاذ القرار	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لعلاقة نظام مراقبة التسيير بعمليات إتخاذ القرار
3	المطلب الأول: مدخل إلى عمليات إتخاذ القرار
3	الفرع الأول: ماهية عملية إتخاذ القرار
6	الفرع الثاني: أنواع وأساليب إتخاذ القرار
10	الفرع الثالث: العوامل والصعوبات المؤثرة في عملية إتخاذ القرار
12	المطلب الثاني: مدخل لنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية
12	الفرع الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير
16	الفرع الثاني: أدوات نظام مراقبة التسيير
21	الفرع الثالث: الثغرات التي تحد من فعالية مراقبة التسيير
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لعلاقة نظام مراقبة التسيير بعمليات إتخاذ القرار
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة
22	الفرع الأول: عرض الدراسات السابقة الوطنية
24	الفرع الثاني: عرض الدراسات السابقة الأجنبية
25	المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
25	الفرع الأول: أوجه التشابه
27	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
29	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمساهمة نظام مراقبة التسيير بعمليات إتخاذ القرار بسونلغاز	
31	تمهيد
32	المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة

32	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة
32	الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
34	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة وتلخيص المعطيات المجمعة
35	الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
37	المطلب الثاني: واقع أدوات مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة
37	الفرع الأول: الموازنة التقديرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة
41	الفرع الثاني: لوحات القيادة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة
45	الفرع الثالث: طبيعة القرارات في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة
46	المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها
46	المطلب الأول: عرض النتائج والمناقشة للموازنة التقديرية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة
46	الفرع الأول: دراسة الموازنة التقديرية المتعلقة بقسم الموازنة ومراقبة التسيير في سونلغاز
49	الفرع الثاني: مناقشة النتائج للموازنة التقديرية لسونلغاز
51	الفرع الثالث: أهم القرارات الناتجة عن فعالية نظام مراقبة التسيير للمشاريع الاستثمارية
52	المطلب الثاني: عرض النتائج والمناقشة للوحة القيادة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بورقلة
52	الفرع الأول: دراسة لوحة القيادة المتعلقة بقسم العلاقات التجارية
63	الفرع الثاني: تحليل ومناقشة النتائج للوحة القيادة
64	الفرع الثالث: أهم القرارات الناتجة عن فعالية نظام مراقبة التسيير للوحة القيادة
66	خلاصة الفصل الثاني
68	الخاتمة
75	المراجع
79	الملاحق
95	الفهرس