

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبية

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: بن زيد عبد المحسن

بعنوان:

أثر مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة "مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - ورقلة -
(2017_2016)

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ/ بركة محمد..... (أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة رئيسا

الأستاذ/ فخر محمد الخطيب..... (أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة مشرفا

الأستاذ/ قريشي صالح..... (أستاذ محاضر بجامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019

إهداء

إلى سبب وجودي في هذه الحياة، إلى اللذان أعيش بهما وأعيش لهما، تقديرا واعترافا بفضلهما الذي لا يفوته فضل إلا فضل الله، إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى من كانوا لي دعما وسندا في هذه الحياة إخوتي

إلى كل باحث وطالب علم أهدي ثمرة جهدي.

إلى كل أصدقائي في مسيرتي الدراسية كل واحد بإسمه.

إلى كل من تأبر في سبيل العلم وجعله نورا يستضاء به.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة.

الشكر

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى، وسلام على حبيبك وخليلك الأمين عليه أزكى الصلاة والتسليم.

أتقدم بالشكر الجزيل وعظيم الامتنان والعرفان

إلى

المشرف الفاضل الدكتور نمر محمد الخطيب الذي لم ييخل عليا بتوجيهاته و تشجيعاته العلمية القيمة رغم انشغالاته ووقته الثمين، أسأل الله أن يحقق له الزيادة وأن يوصله إلى أسمى و أرقى المعالي وأن يجمعنا وإياه مع الحبيب المصطفى عليه أزكى الصلاة والتسليم.

كما أتوجه بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم لمناقشة هذه المذكرة.

كما لا أنسى أن أتقدم بشكري إلى كل عمال مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز.

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مراقبة التسيير و تحديد دورها وأثرها وتقييم أدواتها في المؤسسة الاقتصادية و كذلك تشخيص الوضع المالي للمؤسسة في ظل المنافسة الحادة و التطور التكنولوجي، و معرفة ما اذا كانت ادوات مراقبة التسيير لها دور في الرفع من مستوى الأداء بصفة عامة و الأداء المالي بصفة خاصة. للدراسة متغيرين أحدهما تابع و الاخر مستقل حيث أن المتغير التابع هو الأداء المالي و المتغير المستقل هو مراقبة التسيير. تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية لمراقبة التسيير و الأداء المالي حيث تم ابراز أهم التعاريف لمراقبة التسيير و أدواتها و أيضا ابراز أهم التعاريف الخاصة بالأداء المالي و أهدافه، و في الفصل الثاني تم إسقاط الدراسة على حالة مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز – سونلغاز- في الفترة الزمنية 2016/2017 و استعمال لوحة القيادة التي هي أداة من أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة. و تم التوصل من خلال الدراسة الى جملة من النتائج نختصرها في النقاط التالية: متابعة و مراقبة زبائن الكهرباء، زيادة تمديد آجال الدفع... و تم في الأخير إثبات صحة كل النظريات المختارة .

الكلمات المفتاحية:مراقبة التسيير ، ادوات مراقبة التسيير، الأداء المالي، لوحة القيادة.

Summary:

The objective of this study is to identify management control, determine its role and impact, evaluate its tools in the economic institution, and also diagnose the financial situation of the institution in light of the sharp competition and technological development in particular. The study has two variables, one of which is dependent and the other independent. The dependent variable is the financial performance and the independent variable is the control of steering.

the first chapter deals with the theoretical literature for monitoring the management and financial performance, where the most important definitions for monitoring the management and tools, and also to highlight the most important definitions of financial performance and its objectives, in the second chapter, the study was dropped on the case of an economic institution, the Electricity and Gas Distribution Corporation – Sunlagaz – in the period 2016/2017 and the use of the dashboard, which is one of the management control tools used in the institution.

The results of the study were summarized in the following points:

Monitoring and control of electricity customers, increasing extension of payment periods...

Finally, all selected theories were validated.

key words: Control of steering, Steering control tools, Financial performance, Dashboard.

قائمة المحتويات

III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

VI	
----	--

أ	المقدمة
---	---------

1	الفصل الأول : الأدبيات النظرية - مراقبة التسيير و الأداء المالي -
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مراقبة التسيير و الأداء المالي
19	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
24	خلاصة
26	الفصل الثاني : أثر مراقبة التسيير في الرفع من مستوى الأداء المالي في مؤسسة سونلغاز
27	تمهيد
28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
36	المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة
51	الخاتمة
53	المصادر والمراجع
55	الملاحق
62	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	أدوات مراقبة التسيير	جدول رقم 1-1
12	الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسات	جدول رقم 2-1
36	زبائن الكهرباء	جدول رقم 1-2
38	زبائن الغاز	جدول رقم 2-2
40	شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء	جدول رقم 3-2
42	شراء وبيع نسبة خسائر لغاز	جدول رقم 4-2
43	رقم الأعمال خارج الضريبة	جدول رقم 5-2
45	أجال ديون الزبائن	جدول رقم 5-2
46	لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية	جدول رقم 6-2

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
14	مراحل تصميم لوحة القيادة في المؤسسة	الشكل رقم (1-1)
31	الهيكل التنظيمي لمجمع شركة سونلغاز	الشكل رقم (2-1)
32	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ورقلة - حضري-	الشكل رقم (2-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
56	Clientèle électricité زبائن الكهرباء	الملحق 1
57	Clientèle gaz زبائن الغاز	الملحق 2
58	Achats, ventes et pertes électricité شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء	الملحق 3
59	Achats, ventes et pertes gaz شراء وبيع نسبة خسائر الغاز	الملحق 4
60	Chiffre d'affaires hors taxes en MDA رقم الأعمال خارج الضريبة	الملحق 5
61	Délais Crédit Clients أجال ديون الزبائن	الملحق 6
62	Procès verbal de réunion محضر الاجتماع	الملحق 7

مقدمة

أ. توطئة:

عرفت المؤسسة الاقتصادية تعددا في أوجه نشاطاتها ووظائفها و ذلك استجابة لتغيرات مكونات محيطها، حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي و توجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي وما عرف من ثورة الاتصالات و التقنيات الحديثة، مما فرض عليها ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي والاستفادة منه بالإضافة إلى ذلك التغيرات الحاصلة في المعطيات السياسية، الاقتصادية و المالية التي فرضها هذا المحيط، وكذا مراعاة القوانين و النظم التي تكون الإطار الأساسي والقانوني لها مما يتطلب عليها تحديد الفعالية في التسيير الذي يكسبها القدرة على المنافسة و البقاء في السوق.

ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن السابق في المؤسسات الأمريكية، وبعدها عرفت من حيث محتواها أو بعدها التنظيمي تطورات كبيرة جدا، حتى أصبحت من التقنيات الإدارية الأكثر اهتماما في تسيير المؤسسات وخاصة الصناعية، فقد أثبتت وجودها كأداة للقيادة والضبط والمساعدة واتخاذ القرارات بالمؤسسة فهي ترافق التسيير طيلة سير وتسيير المؤسسة بحيث تتجاوز وبذلك مجرد كونها أداة للمتابعة ومعاينة نتائج معينة فلا يجب أن يفهم ذلك من قياس الأداء بمجرد عملية للوقوف على النتائج، فقياس الأداء المالي يهدف إلى اتخاذ قرارات لتحسين ظروف تحقيق هذه النتائج لذلك عملية مراقبة التسيير يمكن اعتبارها نظام لتسيير الاداءة بإعداد معايير أو مؤشرات لقياس هذا الأداء وتقييمه.

ب. طرح الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير مراقبة التسيير على الأداء المالي لمؤسسة توزيع الغاز و الكهرباءSONLGAZ؟

للإجابة على الإشكالية التالية قمنا بطرح التساؤلات التالية:

ـ ما هي تعريفات الرقابة و رقابة التسيير؟

ـ ما المقصود بالأداء المالي؟

ـ كيف تساهم أدوات مراقبة التسيير في الأداء المالي في المؤسسة؟

ت. فرضيات البحث:

ـ إن الإطار المفاهيمي للرقابة و رقابة التسيير يستند على جملة من المرتكزات الفكرية توضح مبادئه و استخداماته

ـ المقصود بأدوات مراقبة التسيير هي تلك الأدوات التي تسيير وتحكم المؤسسة.

ـ المقصود بلوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة.

ث. مبررات اختيار الموضوع:

تم إختيار هذا الموضوع بناء على جملة من الاعتبارات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي :

العوامل الموضوعية:

زيادة الاهتمام أكثر بنظام الرقابة داخل المؤسسات العمومية ومعرفة واقع النظام الرقابي له

_ التعرف أكثر على أدوات مراقبة التسيير وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

_ محاولة إيجاد الحلول للعراقيل التي تعيق تطور الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.

العوامل الذاتية:

_ الرغبة الشخصية للتعرف والإحاطة بهذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها .

_ الصلة المباشرة بين هذا الموضوع والتخصص العلمي الذي ندرسه .

ج. أهداف الدراسة وأهميتها: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

_ التعرف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها و إبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء.

_ معرفة واقع المؤسسة ومدى فعالية أدوات مراقبة التسيير لترشيد قراراتها.

_ تقديم إطار معرفي نظري تطبيقي يمكن الاعتماد عليه لاحقا لإعداد دراسات أوسع.

- أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في رقابة التسيير كأداة فعالة في كشف الانحرافات.

_ كذلك أهمية اتخاذ قرارات صائبة ورشيده تضمن للمؤسسة الاستمرارية و تحسين أدائها المالي.

_ بالإضافة إلى أهمية لوحة القيادة في تشخيص عوامل القوة و الضعف في المؤسسة.

ح. حدود الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والتوصل إلى النتائج فإن الدراسة ارتبطت بحدود مكانية و زمنية

الحدود المكانية:تمت الدراسة في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء SONLGAZ بورقلة .

الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة للسنوات (2016 _ 2017).

خ. منهج البحث و الأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي

الموافق للدراسة النظرية، أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد اتبعنا منهج (دراسة الحالة) و استخدام أدوات لوحة

القيادة.

د. عراقيل البحث:

_ صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة

_ قصر الفترة الممنوحة لإعداد البحث بالإضافة إلى وضع البلد الحساس

ذ.مصادر البحث:

تم الاعتماد في الدراسة على مصدرين كالتالي:

_المصدر النظري: تم الاعتماد على أهم الكتب والرسائل الجامعية والمقالات والدراسات السابقة المتخصصة في مجال البحث من أجل بناء الجانب النظري.

_المصدر التطبيقي: تم الاعتماد على إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز SONLGAZ بورقلة بالإضافة إلى الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة .

ر.هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات المطروحة ولاختبار الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

الفصل الأول: يحتوي عرض نظري مختصر لمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى عرض أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

الفصل الثاني: قمنا بتناول طريقة إجراء الدراسة الميدانية وتحديد وتقديم مجتمع الدراسة والأدوات المستخدمة فيها وكذا النتائج المتوصل إليها ومناقشتها.

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
لمراقبة التسيير و الأداء
المالي

تمهيد

تعتبر مراقبة التسيير كنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير و اتخاذ القرارات وقد عرفت تطورا في دلالتها و تطبيقاتها تماشيا مع مفهوم المنظمة، حيث كانت الرقابة تعبر على مفهوم الجزاء والعقاب وتظهر بعد انجاز العملية الاقتصادية وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها، حيث أنها تمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل تساعد المؤسسة و تقييم الأداء ورفعته.

و بناء على ما سبق، سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للرقابة والأداء المالي مع معرفة أهم الدراسات السابقة.

فكان تقسيم الفصل كالأتي:

المبحث الأول: مراقبة التسيير و الأداء المالي

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

المبحث الأول: مراقبة التسيير و الأداء المالي

ينحصر هدف هذا المبحث في التعرف على مفهوم مراقبة التسيير، النشأة و التطور التاريخي وأنواع مراقبة التسيير

المطلب الأول: معلومات عن مراقبة التسيير

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة، حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظرا لبساطتها ولكن مع التطورات التي شاهدها كثرت نشاطاتها وعملياتها فتعقدت عملية التسيير وبالتالي تعقدت عملية الرقابة فظهرت مراقبة التسيير.

الفرع الأول: مفهوم ونشأة مراقبة التسيير

أولاً: مفهوم مراقبة التسيير: تعني كلمة الرقابة القدرة على متابعة و توجيه و تقييم العمل من خلال نسق معين (معلومات، قرارات، إجراءات، مراقبة النتائج). وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية تمارسها المنظمات المختلفة. فهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التنفيذ والرقابة. فالرقابة" هي عملية قياس النتائج ومقارنتها بالخطط أو المعايير وتشخيص أسباب انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المرغوبة

و اتخاذ الإجراءات التصحيحية عندما يكون ذلك ضروريا.¹

وتظهر مراقبة التسيير كنظام داخلي للمؤسسة وتطبق أثناء العمليات وتعتبر كمراقبة ذاتية. ولتكون فعالة لا بد أن تكون مستمرة و متواصلة.

ويمكن إدراج تعاريف أشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرفها P.BERGERON بأنها " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم و بمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.²

بينما يرى C.ALAZARD أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك و وضع وسائل معلوماتية موجهة. لتمكين المسؤولين من التصرف و تحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق. لذا يجب اعتباره نظام معلوماتي لقيادة و تسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية و نجاعة الاداءة لبلوغ الأهداف.

أما A.KHEMAKHEM فيعرف مراقبة التسيير على أنها "مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال و المستمر للطاقت والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان".³

¹ زاهر محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان، 2011، ص25

² ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص10

³ - A.khemakhem,dynamique de contrôle de gestion, éd dunod,france,1977,p14.

وتعرف مراقبة التسيير حسب المعيار الأمريكي: بأنها عملية ينفذها مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة وباقي الموظفين لإعطاء تأكيد معقول بتحقيق الأهداف: الثقة في التقارير المالية، الالتزام بالقوانين واللوائح، فعالية وكفاءة العمليات. أما المعيار البريطاني: فقد عرفها بأنها تتكون من بيئة الرقابة وإجراءات الرقابة، وتتضمن كل السياسات والإجراءات المعتمدة من مجلس الإدارة وإدارة المؤسسة، للمساعدة على تحقيق أهدافها بالتحقق قدر المستطاع من انتظام وكفاءة إنجاز الأعمال متضمنا الالتزام باللوائح عند التحقيق: حماية الأصول، منع واكتشاف التلاعبات المالية والأخطاء.¹

إذن مراقبة التسيير هي مجموع العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و تحديد الانحرافات وتصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من اجل بلوغ أهداف مسطرة.

ومن خلال التعريف يمكن استخلاص ان مراقبة التسيير يركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة.

ثانيا: نشأة مراقبة التسيير: مراقبة الأنشطة هو حقل ونطاق التحليل لمراقبة التسيير في نهاية القرن التاسع عشر، وهي الفترة التي وافقت المرحلة الصناعية، ظهورها يعود لتطور وتقدم التقنيات، ونمو النشاط الاقتصادي، هذا التطور بفضل تحليل (1905) TAYLOR للإدارة العلمية للعمل (OST) وأعمال (1955) GANTT على التكاليف الهيكلية، وأعمال (1916) H FAYOL ويفعل التطورات الحاصلة في مجال التسيير في MOTORS GENERAL (1923) و SAINT GOBAIN (1935) وكان H FAYOL و أول من أسس دعائم مراقبة التسيير في أعماله على الإدارة العامة، أين أكدت أن المراقبة تعني الفحص والتأكد أن الأهداف المحددة محققة، كما أن التابلورية ضمن التنظيم العلمي للعمل (OST) لها دور وتأثير كبير على تصميم مراقبة التسيير. فعرفت مراقبة التسيير بعدة تعاريف مختلفة، وتعتبر حاليا كنظام إعلامي هام لقيادة الأداء . وأول من نظر لذا كعلم ROBERT ANTHONY (1965) بحيث عرف مراقبة التسيير أهما: "الإجراء الذي من خلاله يتمكن المسيرين من التأثير على أعضاء المنظمة لوضع الاستراتيجيات قيد التنفيذ بفعالية وكفاءة". فإذا كانت قواعدها تعود إلى 1850-1910 فان تطبيقها مقسم بشكل تطوري حسب حاجة المؤسسات ومع نمو حجم الوحدات الإنتاجية وتعدد نشاطاتها في الوقت أصبح من الضروري تمثيل المهام والمسؤوليات من خلال ممارسة مراقبة اتجاه المنفذين. وعرفت أثناءها بتحديات ورهانات المؤسسات من خلال تبني مراقبة التسيير الذي يعرف كنظام إعلامي للمساعدة على تسيير الأداء (بمعنى تحقيق الكفاءة والفعالية) وخلق القيمة للزبائن والملاك (المساهمين)

وزيادة درجة التحكم في التكاليف (الأنشطة) وسلسلة القيمة وتأسيس مختلف الرقابات التي هي بمعنى التحكم. تركز مراقبة

التسيير على أربعة محاور:

- الثبات في الزمن.

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و علوم تجارية، جامعة وقلعة، عدد 09/2011، ص 167

-المعلومة الجيد للمسير (كاملة).

-البحث عن تدننه التكلفة (من حيث الوقت).

-تكلفة الإنتاج مسيطرة في التكلفة الكلية.

وينظر لمراقبة التسيير كأداة لمراقبة الإنتاجية الصناعية وعوائد العمل المباشر (التنفيذي) وكأداة للمساعدة والتحفيز على اتخاذ

القرارات. إن نطاق التحليل وأدوات مراقبة التسيير كانت مرجع لغرض التأقلم لمتطلبات تسيير الاداءة أين يعتبر الإنسان كعضو أساسي للمنظمة ومورد (استثمار). فيما يتعلق بكفاءات (مؤهلة) المؤسسة، ثم أصبحت مراقبة التسيير بفعل الزمن والأحداث كعلم يدرس.¹

و يمكن ملاحظة أن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت وتتطور تبعا للحاجة إلى المشاكل المصادفة والمتولدة من انتشار واتساع النشاط الاقتصادي والأزمات الاقتصادية ابتداء من المحاسب العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الحالي في إيطاليا في القرن 15 ثم انتشرت عبر العالم قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الريادة في تحسين وتطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير.²

وفي هذا الإطار أسست مراقبة التسيير وكانت المحاسبة وأدواتها دعائم لها. وشيئا فشيئا بدأ مجال نشاطها يتسع وبدأت الدراسات تنتشر في البحث عن تحدي أهداف ووظائف ووسائل مراقبة التسيير يتمثل مع دور الخبير المحاسبي. ثم تطورت وأصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة من تمويل، إنتاج، توظيف، ولها صلة مباشرة مع المسيرين إذا تمددهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة. كما أشار THIERT إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال مرحلتين:³

-المرحلة الأولى (المدرسة الكلاسيكية): ترى هذه المدرسة أن المراقبة تعتمد أساسا على التقييم الهام إلى أجزائها الأساسية وتحديد الطرق العلمية للعمل، وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة. وقاد هذه المدرسة كل من المفكرين تايلور وفايلو.

-المرحلة الثانية: وهي ترتبط بظهور مفهوم La Cybernétique الذي عرف بأنه الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة، وتتكون هذه الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية:

أ- المدخلات: تتمثل في عناصر المحيط (عوامل الإنتاج)، والتي تدخل لتستعمل في النظام وتؤثر عليه وتعرف بمدخلات المتغيرات.

ب- المخرجات: وهو ما يخرجه النظام نتيجة حركته أو نشاطه.

ت- التحويل: يتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى مخرجات.

فالنظام هو مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها، تقوم في مجموعها بنشاطات تصب في هدف مشترك.

¹ - Nacer Eddine Sadi, contrôle de gestion stratégique, Edition Harmattan, paris, France, 2009, p19-20

² - ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000، ص7.

³ - ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص13.

ومما سبق فإن تحقيق أهداف أي نظام يستلزم وجود علاقات الاتصال بين مختلف العناصر المكونة له ووجود نظام للرقابة الداخلية، وحسب مفهوم *Cybernétique* فإن الأنظمة تراقب نفسها عن طريق ردود الأفعال اللاحقة أو البعدية، فالمرقبة من هذا المنطلق تتم بصفة الآلية، فالمرقبة وفقا لهذا المنظور خلافا لاتجاه الكلاسيكي الذي يرى أن المراقبة تتم داخل نطاق مغلق، تتم على نطاق مفتوح في تطور دائم لكن بطريقة آلية.

الفرع الثاني: أهمية وأنواع مراقبة التسيير

أولاً: أهمية مراقبة التسيير: من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية، تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية، فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية وصح ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة والرقابة مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس عملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياستها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وتستمد أهميتها من:¹

أ- تغير الظروف: تواجه كل المنظمات البيئية وبشكل متزايد وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له وكلما طال الأفق الزمني كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير .

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

ت- التعقيد التنظيمي: عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع وتشتري عدداً محدوداً من الموارد الأولية وتعمل ضمن هيكل بسيط وتواجه سوق رابحة فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وتعقيد هيكلها وازدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في عملية التسيير والتي تبدأ بالتخطيط والتنظيم، التوجيه، التنسيق، التنفيذ، المتابعة والتقييم. كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة وقياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة.

ولكي تتحقق الرقابة أهدافها لابد وأن تقترن بوظيفة التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بمقاييس ما تم إنجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت خطط أو أهداف محددة مسبقاً وفي الوقت ذاته

1 - محمد الصغير قريشي، مرجع سابق، ص 167.

فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط و ملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. وما يقترن بها من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الانجاز المراد تحقيقه.

ولذلك فإن للرقابة دور هام في تحسين أداء المؤسسة وضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية كما تتمكن الإدارة بواسطتها من متابعة وقيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها وتنفيذها في أحسن الظروف، و من خلال تلك الأدوات و المؤشرات المستخدمة في الرقابة. تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة على المسؤولين، أفراد، أنشطة، منتجات، ومراكز مسؤولية وغيرها وتتخذ في ذلك القرارات اللازمة. ويمكن إنجاز أهمية الرقابة في النقاط: ¹

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح. وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- تقييم المديرين التأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقدره.
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات وبخاصة منها بالسياسات العامة للعمل بأهدافه.

ثانياً: أنواع مراقبة التسيير: يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية.

1_ من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو بعد التنفيذ، ونجد:

أ- **المراقبة القبليّة:** هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية. حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة (التقديرية) والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

ب- **المراقبة الآنية:** وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازها بالموصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

1 - محمد الصغير قريشي، مرجع سابق، ص 168.

ت- الرقابة اللاحقة: تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية، أو أيام محددة. لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلباتها، ويتم هذا النوع من الرقابة بعد إنجاز النشاط.

2- من حيث التنظيم: هناك ثلاث أنواع حسب هذا المعيار:

أ- المراقبة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد. وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب- المراقبة الدورية: وتكون على شكل دورات (أسبوعية، شهرية...) وتكون هذه الرقابية وقائية أكثر منها علاجية.

ت- المراقبة المستمرة: تكون طوال أيام السنة (دائمة). لتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

3- من حيث المصدر: وهناك نوعان منها:

أ- المراقبة الداخلية: وهي المراقبة الذاتية¹ (Autocontrôle) أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام.

والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة، تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساسا إلى:

__ مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.

__ مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط.

__ تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.

__ تقدير حصة المؤسسة في السوق.

__ تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

ب- المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة

كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققين الحسابات لميزانيات المؤسسات.

4- من حيث شموليتها: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ- على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم

وهذا باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر...

ب- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة

الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

¹- Hamadouche malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique économique ,mémoire magister, l'ESC, Alger, 2000, p09.

ت-المراقبة على أداء المؤسسة الكلي:ومن خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها:معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة. كما يمكن اعتماد معيار آخر يرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة:

5_حسب مستويات الرقابة:تبنى أنظمة الرقابة بطريقة تضمن الكفاءة والفعالية والاقتصاد لمجموع إجراءات التسيير ويعبر عن الرقابة على ثلاث مستويات:¹

أ-الرقابة الإستراتيجية:وهي مجموع الإجراءات التي تحدد بها الأهداف طويلة المدى للمنظمة ، ويتم وضع الإستراتيجية العامة واختيار المجالات التي يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها ، والخيارات الإستراتيجية ثم تحديد الإستراتيجيات الوظيفية.

ب-مراقبة التسيير:والتي بها يتمكن المسير من التأثير على الأفراد الآخرين لوضع الإستراتيجية موضع وقيد التنفيذ. وتكون مهمة مراقبة التسيير تلخيص الإستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى وتكون عادة سنة. تكون قرارات بمراقبة التسيير في إطار التخطيط الاستراتيجي ويتضمن سير مراقبة التسيير عدد من الإجراءات المتسلسلة:برمجة، تحضير الميزانيات، تنفيذها، وتقييم الأداء والهدف الأساسي لمراقبة التسيير لتسهيل التنسيق:

-بين الأفراد ذوي الأهداف الشخصية المتباعدة وأهداف المنظمة فتقوم مراقبة التسيير بتقليل وتقلب الفوارق.

-بين الأفراد الذين لا يملكون المعرفة الكافية للاستراتيجيات المنظمة.

وحسب bouquin فإن مراقبة التسيير أمام ثلاث مهمات أساسية:

-ضمان التوافق بين استراتيجيات والعمليات اليومية.

-حث الأفراد على تطبيق إستراتيجية المؤسسة.

-تنميط العلاقات الموجودة بين النتائج المحققة والموارد المستهلكة لتحقيقها.

ت- المراقبة الوظيفية:مراقبة المهمات هي التي تضمن أن المهمات الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة وفعالية في أجل قصير المدى.

-الكفاءة:يعبر عنها بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.

-الفعالية:مقاسة بحجم المخرجات المنتجة من وحدة واحدة للمدخلات.

توجد أنظمة إعلام للعديد من المهام كالتموين، مراقبة المخزونات، مراقبة النوعية، المحاسبة التحليلية و الأجور، تسيير الخزينة.

و تكون هذه الأنواع الثلاثة من المراقبة في المنظمات حسب الدورات والتي تكون من المدى الطويل إلى المدى القصير.

¹ - Frédéric gutier,Anne pezet ,contrôle de gestion ,Darios et Pearson éducation ,France,2006,p31.

وفي إطار هذا التقسيم، تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الإستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الإستراتيجية.¹

الفرع الثالث: أهداف و أدوات مراقبة التسيير .

I- أهداف مراقبة التسيير: من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين

العمليين، نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:²

-التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير وعملية مراقبة التسيير .

-تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجود في أساليب قياس الأداء .

-تطبيق التسيير وسلوك الأفراد .

-تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له .

-التمكن من تحقيق اللامركزية .

-مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء .

-تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة .

-اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين .

-تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (مسايرة الأحداث) .

-مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات .

و لتحقيق هذه الأهداف يجب:

-تقييم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما يعرف بمراكز المسؤولية .

-تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية .

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

-تسجيل مجمل المؤشرات بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات، كذلك فقد تأكد أن وجود نظام

رقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العملية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية .

II أدوات مراقبة التسيير: لمراقبة التسيير أدوات مهمة تساعد في العملية التسييرية، وعملية تقييم الأداء داخل وخارج

المؤسسة وهذه الأدوات ملخصة في الجدول التالي:

¹ - Frédéric gutier, Anne pezet, op-cit, p32.

² - nobert guedg, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, Paris, 2000, p45.

الجدول رقم (1-1) : يبين أدوات مراقبة التسيير

الأداة	مفهومها	الهدف من هذه الأداة
المحاسبة التحليلية	هي أداة تسيير مخصصة لمتابعة وفحص النفقات الداخلية للمؤسسة بهدف إبراز وتقديم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.	<p>_ المساعدة في تحديد أسعار البيع.</p> <p>_ المساعدة على التمييز بين المنتجات المرهبة وغير المرهبة.</p> <p>_ تساعد على تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم .</p>
الموازنات التقديرية	هي أداة تعبر بها المؤسسة عن خططها أو وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام (كما ونقدا)	<p>أداة للمراقبة والمتابعة لتقييم الأداء في مختلف الأقسام أجزاء المؤسسة.</p> <p>أداة تساعد على توجيه إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها .</p> <p>العمل على تحديد المتطلبات والموارد الضرورية التي تحتاجها المؤسسة .</p>
لوحة القيادة (وهي الاداة المستعملة في	عبارة عن جداول تلخيصية للمؤشرات ذات الدلالة في المجال التقني ، التجاري ، المالي والتي على المسؤول مراقبتها باستمرار من أجل التدخل في الوقت المناسب وبسرعة في حالة	<p>_ المساعدة في تقييم الأداء في المدى القصير.</p> <p>_ معرفة وضعية الخزينة.</p> <p>_ متابعة تطور الهامش الإجمالي ، ومراقبة مستوى</p>

دراستنا (الانحراف عن الأهداف المسطرة	المردودية.
بطاقة الأداء المتوازن	مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المنظمة.	تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل. _ توفير خطة اتصال إستراتيجية تربط الإدارة العليا للمنظمة بالأفراد.

المصدر: من إعداد الطالب

أولاً: تعريف لوحة القيادة:

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة نذكر منها :

_ يعرفها YVES JEAN SAULOU " لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير ، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر " .¹

_ " هي عبارة عن مجموع من المؤشرات التي بنيت بشكل دوري لصالح أحد المسؤولين لتوجيه قراراتهم وأفعالهم وذلك من أجل تحقيق الأهداف " .²

ومن هذه التعاريف يمكن استنتاج التعريف التالي للوحة القيادة:

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة السابقة	النتيجة المحتملة	أهداف نهاية السنة المتبقي تنفيذها	البرنامج
	التحقيقات	الأهداف	الانحرافات				

¹ - رحيب حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، 2008، ص3.
² - Gilbert pillot, Maitrise du contrôle de Gestion , 2ème édition, sedifor , France , 2006 , p(110)

		نهاية السنة				

" هي عبارة عن جداول يتم فيها عرض مجموعة من مؤشرات بشكل ملخص وبسيط ، توفر معلومات للمسؤولين بصورة واضحة ومنظمة بهدف مراقبة نشاطات المؤسسة ، وهي تعتبر وسيلة ربط واتصال بين مراقب التسيير والمسؤولين".

الجدول رقم (2-1): الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسات

المصدر: مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، مداخلة علمية بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم الاستراتيجيات

<http://www.thankuser.com/vb/showthread.php?t=52267>

ثانيا: أنواع لوحات القيادة في المؤسسة:

تتنوع لوحات القيادة حسب طبيعة الوظائف و المسؤوليات المتواجدة داخل المؤسسة:

- لوحة القيادة الاستغلال (الوظيفية): تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة و المفهومة الطرف الزمني الملائم و تتفرع إلى:
 - لوحة القيادة المالية: تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة.
 - لوحة القيادة الاجتماعية: تمدنا بجميع المعلومات المهنية المتعلقة بالمستخدمين.¹
 - لوحة القيادة التقنية: تمس الجانب التطبيقي مثل (عدد الآلات، حالات العطب ، الصيانة)
 - لوحة قيادة الخزينة: تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون)
- لوحة قيادة التسيير: وهي التي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة ،أي أنها حصيلة تفاعل مختلف السابقة تحتوي على المؤشرات و المعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب اتجاهات و السياسات المسطرة و هدفها متابعة النتائج و مراقبة تنفيذ ما هو محقق بين مستويات المؤسسة.²

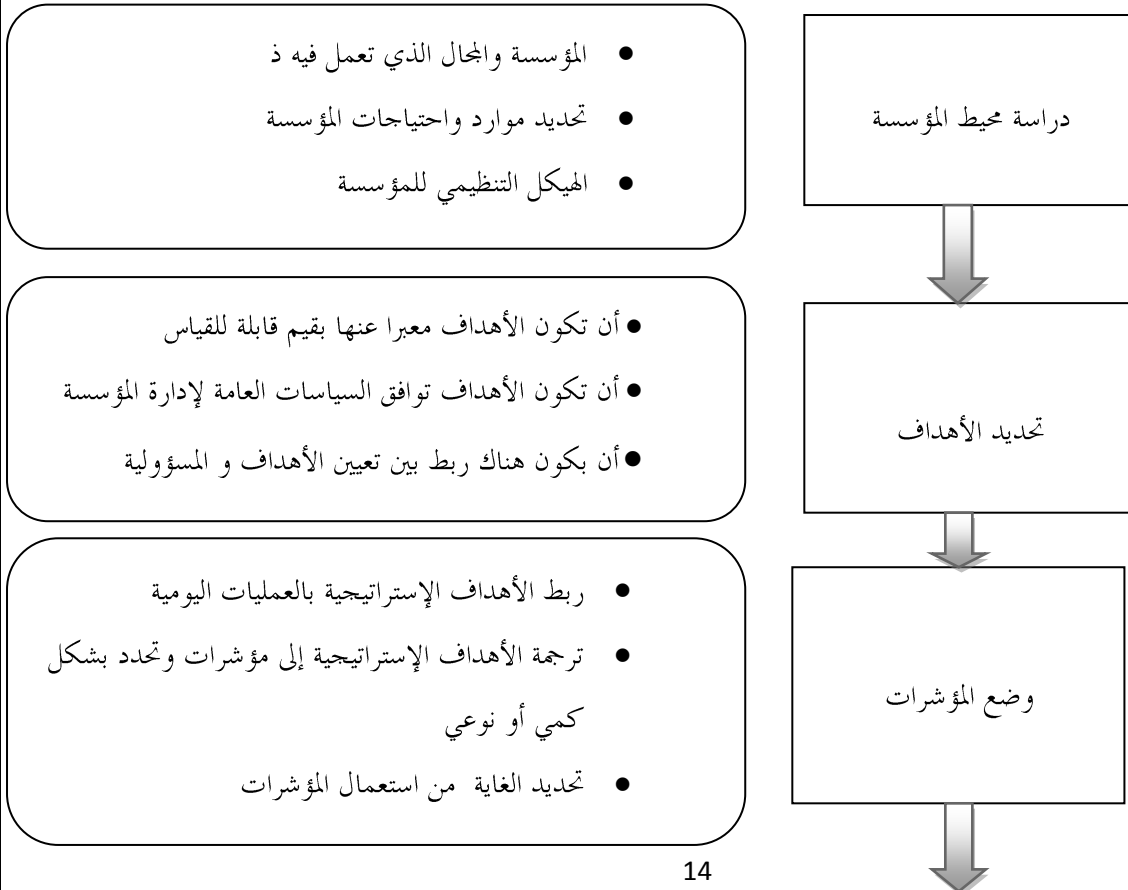
ثالثا: مراحل تنفيذ لوحة القيادة في المؤسسة:

هناك عدة مراحل لتنفيذ و تصميم لوحة القيادة في المؤسسة كما هو موضح في الشكل التالي:

1 - محمد خليل و اخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية، ص27 www.rr4ee.net 2013/02/28

2 - محمد خليل و اخرون، مرجع سابق، ص28

الشكل رقم (2-1): يبين مراحل تصميم لوحة القيادة في المؤسسة:



- تحديد المعلومات التي تحتاجها لتحضير المؤشرات ذ
- يقوم مراقب التسيير بمساعدة المسؤولين في البحث عن كيفية الحصول على المعلومات في وقتها
- إعداد دفتر الشروط الذي يبين كيفية إعداد تلك المؤشرات ومصادر وجود المعلومات المستعملة

تجميع المعلومات



اختيار نظام المعلومات المناسب

- وجود نظام معلومات قادر على تزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب
- يسمح بالمتابعة المستمر للوثائق المهمة في المؤسسة
- إمكانية الاستفسار حول المعلومات المتواجدة بمختلف قواعد المعطيات في المؤسسة

المصدر: من إعداد الطالب¹

رابعا: مساهمة لوحات القيادة في تحسين عملية مراقبة التسيير:

تساهم لوحة القيادة في مراقبة التسيير من خلال الاختيار المناسب للمؤشرات التي تساعدنا في الشرح

المفصل لأداء المؤسسة و تقوم أيضا بترجمة الأهداف و ذلك لأنها تسمح بـ:

- دراسة الانحرافات و الاختلالات و البحث عن أسبابها.
- تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في المؤسسة.
- اقتراح التعديلات ك السياسات المناسبة لتصحيح الانحرافات.
- إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة قيادة خاصة فنجد بالتالي لوحات قيادة خاصة بإدارة المشتريات، إدارة الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية و الموارد البشرية .
- اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا بفعالية و كفاءة.
- الاتصال و التنسيق بين العمال و المديرين التنفيذيين.
- التركيز على أهم النقاط التي تسمح بتحفيز و تقييم و متابعة أداء العمال و ذلك من خلال اتخاذ القرارات المناسبة.²

نستنتج من خلال ما سبق " أن لوحة القيادة تساهم في تفعيل مراقبة التسيير و ذلك من خلال تصحيح الانحرافات و الاختلالات ، و تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية و ضمان مراقبة أداء العاملين و المؤسسة و هذا عن طريق عملية الاتصال و التنسيق فيما بينهم".

¹ رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وادارية، العدد الرابع، 2008، ص 8

² محمد خليل و اخرون، مرجع سابق، ص 28

المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي

يخص الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين.

لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرارية. ويعتبر الأداء المالي من المقومات الرئيسية للشركات. حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها، لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة، لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة سابقا. يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء المالي، أهدافه ومعايير ومؤشرات قياسه وأهمية الأداء المالي.

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

لقد أجمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي. التي تعرف على أنها من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحالي والمتوقع، ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة) والسلي (نقاط الضعف) لأدائها المالي.¹

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف. ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرض استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.²

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدود مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه "وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات الموجبات، المطلوبات، وصافي الثروة.³

ومما سبق فإن الأداء المالي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة.
- أداة لتحفيز العاملين و الإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة.

1 - فلاح حسن الحسيني ، مؤيد عبد الرحمان ، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر ، دار وائل ، عمان ، 1997 ، ص222

2 - محمد محمود الخطيب ، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات ، دار الحامد عمان ، 2009 ، ص45

3 - علاء فرحان طالب ، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي ، دار صفاء ، عمان ، 2011 ، ص67

تعتبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيمة عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

جدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أسس منهجية سليمة لتقويم استخدام الأموال بفعالية وبأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في الأجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل عملية في بناء المؤشرات.

ويعود السبب في تباين وتحديد مفهوم الأداء المالي إلى أسباب رئيسية منها:

- اختلاف رؤى الباحثين حول مفهوم الوظيفة المالية.

- تطور النظرية المالية الكلاسيكية إلى نظرية مالية معاصرة.

- تطور المؤشرات المحاسبية إلى مؤشرات مالية واقتصادية.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.¹

وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على: تقييم ربحية الشركة، تطور النشاط، المديونية، تطور التوزيعات، تطور حجم الشركة. لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي. حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية واستثمارهما. والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي. أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهم يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.²

الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في أهداف عديدة ومنها: التوازن المالي، نمو النشاط، المردودية والربحية، السيولة، توازن الهيكل المالي.³

1- دادن عبد الغاني، قراءة في الاداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، العدد 2006/04، الجزائر، ص41-42.

2- محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 46-48.

3- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص247.

أ-التوازن المالي: وهو هدف تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي وهو يمثل في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به، وعبر الفترة المالية. يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

ومنه فإن رأس المال الثابت والممثل في الاستثمارات يجب أن يمول عن طريق الأموال الدائمة (رأس المال مضاف إليه الديون الطويلة الأجل والمتوسطة) وهذا يضمن عدم اللجوء إلى تحويل جزء منه إلى سيولة لمواجهة مختلف الالتزامات، وتحقيق تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، يستوجب التعادل بين المقبوضات والمدفوعات. وما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة والسير المالي للمؤسسة، وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في:

- تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بأموال دائمة .

- ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الأجل القصير.

- تخفيض الخطر الذي تواجهه المؤسسة.

ب- نمو المؤسسة: يعتبر نمو المؤسسة عامل أساسي من عوامل تعظيم قيمتها ولهذا فإن قرارات النمو تتميز بأنها قرارات إستراتيجية، فالنمو وظيفية إستراتيجية جد هامة للمؤسسة الاقتصادية وهي ظاهرة تعكس مدى نجاح ونجاعة استراتيجياتها المتعلقة بجانب التطور، التوسع، البقاء، الاستمرار، وذلك يمكن اعتبار وظيفة إستراتيجية تشكلها السياسات المحددة لحجم الاستثمارات، سياسات توزيع الأرباح، وهيكل سياسات التمويل وتحدد غايات النمو في إنماء الطاقات الكلية المتاحة للمؤسسة.

ت- الربحية و المردودية: تمثل الربحية نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفعالية إدارة الشركة في توليد الأرباح.

فهي تعبر عن العلاقة التي تربط الأرباح برقم الأعمال في المؤسسة الاقتصادية، وتهدف المؤسسة من قياس الربحية إلى تقدير قدرة المشروع على الكسب ومدى كفايته في تحقيق الأرباح الصافية من النشاط العادي الذي تمارسه.

كما تعتبر المردودية من الأهداف الأساسية التي ترسمها للمؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فهي بمثابة هدف كلي للمؤسسة، والمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأسمال الخاص. وهو ما يعكس المردودية المالية، فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة فإن اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

ث- السيولة وتوازن الهيكل المالي: تقيس السيولة بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل. أي أن قدرتها على تحويل الأصول المتداولة (المخزونات والقيم القابلة للتحقيق) إلى أموال متاحة بسرعة. فنقص السيولة أو عدم

كفايتها يقود المؤسسة إلى عدم المقدرة على الوفاء أو مواجهة التزاماتها وتأدية بعض المدفوعات. ويقاس هذا المتغير قدرة أصول الشركة المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة.¹ أما توازن الهيكل المالي للمؤسسة يعني أن الموارد الدائمة تغطي الاستخدامات الثابتة والأصول المتداولة تغطي الموارد القصيرة الأجل وذلك من خلال ضمان حقوق المقرضين وعدم وقوع المؤسسة في حالة عسر مالي. أي أن التكلفة المالية تلعب دورا مهما في تخصيص الأمثل للموارد المالية.²

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت زوايا وجوانب مختلفة حول استخدام أدوات مراقبة التسيير وأثرها في الرفع من مستوى الأداء المالي، سنذكر في هذا المبحث بعض من هذه الدراسات و إلى ما هدفت ونتائجها.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الدراسة الأولى (دراسة قريشي محمد الصغير 2012-2013)³ أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال بعنوان: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-2012) الذي تطرق إلى واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمجموعة من المؤسسات الجنوب الجزائري و كانت تهدف الدراسة إلى :

-محاولة تقييم كيفية إدارة ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومدى استخدام الطرق والتقنيات الحديثة، ومعرفة العوامل المؤثرة في ذلك.

-محاولة بناء أساس نظري لتحسين مستوى أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية وزيادة قدرتها التنافسية. -الانطلاق من التجارب السابقة في مجال استخدام أدوات مراقبة التسيير ومقارنة ذلك بما يتم محليا، ثم محاولة تقديم مقترحات للنهوض بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر في مجال طرق التسيير وأدوات مراقبة التسيير الحديثة، وكذا تقديم بعض التوصيات، فرجاؤنا أن يثمر هذا الجهد نتائج تفيده في تحسين وضعية هذه المؤسسات، ويكون أيضا تمهيدا لبحوث لاحقة، وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

-تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة من حيث حجمها ونشاطها مما يتطلب استعمال أدوات مراقبة تسيير مناسبة فقد أظهرت مميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائصها أنها تسمح لهذه الأخيرة باعتماد طرق تسيير ورقابة أقل تعقيدا من تلك المطبقة في المؤسسات الكبيرة.

-تطبيق تقنيات مراقبة التسيير واستخدام أدواتها الحديثة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يستوجب جملة من الخصائص يجب توفرها في القائمين على الإدارة مثل المستوى العلمي المؤهل والخبرة المكتسبة أو الاستفادة من تجارب

1- محمد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص36.

2- مفيدة بجايوي، مقال بعنوان: تحديد الهيكل المالي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 2002/3، ص89.

3 قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.

سابقة إذا كانت إدارة إضافة إلى التفرغ لإدارة المؤسسة من أجل تتبع ، مختلف عملياتها واتخاذ القرارات المناسبة، وكذا ضرورة انسجام هدف المسير مع أهداف المؤسسة في تحسين أداءها وتحقيق أهدافها.

الدراسة الثانية (دراسة بونقيب أحمد 2006)¹ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير بعنوان: دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC) الذي تطرق إلى دور ومساهمة لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير في المؤسسة وكانت تهدف الدراسة إلى:

- كشف الغموض عن الدور الذي تلعبه لوحات القيادة بالمؤسسات على وجه عام وفي المؤسسات الاقتصادية الوطنية بصفة خاصة.

- تحسيس المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة اعتماد لوحات القيادة من اجل زيادة فعالية مراقبة التسيير و الرفع من مستوى الأداء المالي.

- محاولة التعريف بلوحات القيادة التسييرية التي تكاد تكون مجهولة من طرف جمهور المسيرين. وكانت نتائج الدراسة كما يلي:

- ضرورة إدراج مصالح مراقبة تسيير فرعية على مستوى الأقسام الأربعة، كي تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل المشاكل المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية المحددة من طرف المؤسسة.

- عدم الاكتفاء باستخدام المؤشرات المالية، بل يجب إدراج مؤشرات أخرى غير مالية تسمح بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء.

- ضرورة اهتمام إدارة المؤسسة بجمالية الاستثمار في هذه الأداة وذلك من خلال تخصيص مصلحة مختصة في هذا المجال تابعة لمديرية مراقبة التسيير، كما أن نجاح لوحات القيادة يقتضى ضرورة إشراك المسؤولين في تحضيرها بغرض تفادي العدائية والرفض نحوها.

- تقتضي عملية الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة اهتمام المؤسسة بكل أنواع التكاليف خاصة تلك الأعباء غير المباشرة المرتبطة بالعملية الإنتاجية، والتي تمثل جزءا معتبرا من إجمالي التكاليف، لذا ينصح بتكليف أعوان تابعين لمصلحة المحاسبة التحليلية للقيام بمتابعة هذا النوع من التكاليف وتحديد كل أنواع الانحرافات وشرح أسبابها.

الدراسة الثالثة (دراسة سيف عبد الرزاق محمد الوتار)² مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير بعنوان: استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية دراسة على عينة من الشركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، للفترة من 2004 إلى 2006 الدراسة عبارة عن مذكرة ماجستير، جامعة الموصل، العراق 2006 .

تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد وسيلة يمكن الإعتماد عليها في التنبؤ بالفشل من خلال تطبيق نموذج التمان Altman Model على عدد من الشركات المساهمة العراقية وهو أحد أهم نماذج التنبؤ بفشل الشركات، وتمثلت أهمية البحث من أهمية موضوع الفشل لدى العديد من الأطراف ذات العلاقة بالشركة، حيث تمحورت مشكلة البحث في عدم وعي

¹ أحمد بونقيب ، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة" المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006 .

² سيف عبد الرزاق محمد الوتار، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية، دراسة على عينة من شركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الموصل، العراق 2006 .

شركات المساهمة العراقية و المستثمرين وغيرهم بمخاطر تعرض الشركات للفشل في المستقبل، وتم تطبيق النموذج على عينة مكونة من 17 شركة مساهمة عراقية والتي تم الحصول على البيانات الخاصة بها، وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها دقة لظودج التمان في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة العراقية، وخلصت الدراسة إلى تبني لنموذج التمان للتنبؤ بفشل شركات المساهمة الصناعية العراقية كأسلوب من أساليب التحليل المالي المعتمد في تقييم أداء الشركات.

الدراسة الرابعة (دراسة هباج عبد الرحمن)¹ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير بعنوان: أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI ، جامعة ورقلة، الجزائر 2012.

ومن أهميتها وأهدافها التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها وإبراز دور نظام مراقبة التسيير مدى فاعلية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ومعرفة التقنيات والأدوات المستعملة في هذا النظام ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة.

معرفة مدى فعالية مراقبة التسيير لترشيد القرارات.

و توصلت الدراسة الى النتائج التالي:

على ضوء ما ورد في الدراسة يمكن القول أن الأداء مفهوم يختلف باختلاف الجهة المحددة له ويتم التركيز على الأداء الكلي عامة والأداء المالي خاصة، فللأداء عدة أنواع تتحدد بتحديد معيار التقسيم

- الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية يتأثر بمجموعة من العوامل والمغيرات ومنها العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا وعوامل غير خاضعة لتحكمها.

- تتمثل عملية تقييم الأداء المالي في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن تهدف للتحقق من بلوغ أهدافها المخططة و المحددة مسبقا من جهة وقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المالية المتاحة من جهة أخرى.

- تعتمد المؤسسة في عملية التقييم لأدائها المالي على معايير تاريخية أي الإعتماد على أداء المؤسسة للسنوات السابقة، فهي تعطي الإتجاه العام والكشف عن مواضع القوة والضعف وذلك لتحسين كفاءة الإدارة المالية.

علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى ضروري لضمان سير عمل نظام مراقبة التسيير مع الوظائف لغرض التحكم في الأداء وقيادته.

الدراسة الخامسة (دراسة حنان نبيه تركمان، 2006)² مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص إدارة أعمال جامعة دمشق سوريا، خلال الموسم الجامعي 2006/2007 بعنوان: الرقابة

الإستراتيجية ودورها في الأداء، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كتنقية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على

بعض منظمات الأعمال

لخصت نتائج هذه الدراسة إلى أن:

¹ هباج عبد الرحمن، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2012

² حنان نبيه تركمان، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كتنقية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

- لا تلتزم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أساليب الرقابة الإستراتيجية بالنسبة لأدوات قياس الأداء هي: أدوات تقليدية ومنها الملاحظة المباشرة وتقارير الأداء والانحراف عما هو مخطط والترتيب والمقارنة.
- يؤثر أسلوب الرقابة المستخدم على كفاءة وفعالية المنظمات وذلك من خلال تأثيره على حجم الأعمال وجودة الخدمة المقدمة والوقت الذي تستغرقه عملية الرقابة.
- رضا العاملين يؤثر على الأداء تزداد كفاءة وفعالية المنظمات باستخدام أسلوب الرقابة الإستراتيجية، ويتضح ذلك من خلال زيادة حجم الأعمال وتحسن جودة الخدمة والوقت اللازم للرقابة.
- في قياس الأداء، إذ تعتبر الأدوات التقليدية لقياس الأداء غير كافية لقياس مستوى الأداء ولابد من وجود مقاييس إضافية إلى جانب الأدوات التقليدية لتحديد مستوى الأداء بدقة.

الدراسة السادسة (دراسة مريم بالأطرش)¹ مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر تخصص مالية بعنوان:
دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة
مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء بورقلة، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2011.

هدفت الدراسة إلى إظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على لوحة القيادة المالية كأداة تسيير حديثة و فعالة في تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية، و توعية المؤسسات بضرورة إنشاء لوحة القيادة المالية من خلال إبراز فوائدها و آثارها على الأداء المالي للمؤسسة، و توجيه متخذ القرار المالي إلى طرق إنشاء لوحة القيادة المالية، حيث قامت الباحثة من خلال التقارير الصادرة من المؤسسة، والأساليب المستعملة للمساعدة في اتخاذ القرارات المالية و التي من بينها لوحة القيادة المالية التي قامت بتقديم نموذج لهذه الأخيرة يتضمن أهم المؤشرات المالية المساعدة على تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية.

أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مؤسسة الأشغال التكميلية للبناء تعتمد على لوحة القيادة المالية في تلخيص نشاطاتها المالية و مجمل نشاطاتها الأخرى و من خلال التحليل وجد أنها لا تساهم فعلا في تحسين الأداء المالي كاتخاذ القرارات المالية بسهولة، واتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة و اكتشاف الأسباب و إيجاد الحلول، فلوحة القيادة لم تعطي الصورة الحقيقية للمؤسسة و لم تستطع من خلالها إعطاء تفسير دقيق و شامل و صحيح لكل جوانب النشاط المالي.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى (دراسة Shih jen kathy ho) Balanced Scorecard, Comparison of Two Institutions, Japan, 2006²

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراة بعنوان: **إعداد بطاقة الأداء المتوازن، مقارنة بين مؤسستين، اليابان، 2006.**

هدفت الدراسة إلى إختبار عملية إستخدام النموذج في شركة لصناعة السيارات إلى جانب المصرف، حيث أظهرت الدراسة

¹ مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010
² Shih jen kathy ho, Balanced Scorecard, Comparison of Two Institutions, Japan, 2006

أن شركة تصنيع السيارات كان لديها تطبيق ناجح للنموذج على عكس المصرف الذي لم يكن لديه نجاح في تطبيقه، و قد تم إجراء مقارنة بين تطبيقات النموذج في المؤسسات، كذلك من أجل معرفة سبب الاختلاف في نتائج التطبيق بين هاتين

المؤسسات، و مستوى الرضى المؤسسي الذي يتحقق من تطبيقه.

توصلت الدراسة إلى:

-وجوب توافر التغذية الراجعة بغرض تحقيق الرضى المؤسسي مع و جوب مشاركة العاملين في صياغة مقاييس نموذج الأداء المتوازن.

-زيادة فعالية تطبيق النموذج لضمان نجاح تطبيقه، و أن لا تقتصر على المديرين وحدهم، كذلك لأن عدم وضوحها بالنسبة للعاملين يؤدي إلى شعورهم بالإحباط، وبالتالي يحول دون تقبله للنموذج.

-أن تتم دراسة عدد المقاييس المختارة و نوعها، كي يمكن مراقبتها ثم التحكم بها.

الدراسة الثانية (دراسة Frédéric Juglaret)

indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Santé-

Sécurité au travail, 2012.¹

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراة بعنوان: مؤشرات ولوحات معلومات للوقاية من المخاطر في الصحة والسلامة في العمل، العلوم الاقتصادية، جامعة باريس.

يرى الباحث أن أسلوب الرقابة المستخدم على كفاءة و فعالية المنظمات و ذلك من خلال تأثيره على حجم الأعمال و جودة الخدمة المقدمة و الوقت الذي تستغرقه العملية الرقابية، ساهمت مؤشرات لوحة القيادة في منع و تجنب مخاطر العمل من خلال التنبه و الصيانة الدورية و السنوية التي تعمل على مراقبة و تجسيد الأمن في العمل من خلال تقديم اقتراح نموذج للوحة القيادة تجريبي لاختبار و تقييم العديد من العروض و أفاق التنمية على المستوى القريب و المتوسط و البعيد، فهي تساهم في الحد من مخاطر العمل، فنظام تسيير الصحة و الأمن في العمل اخذ مكانة كبيرة فهو يسمح بقياس الأداء و القيادة.

فنظام لوحة القيادة استثمارا مجديا بالنسبة للمؤسسة لكونه يسمح بمتابعة عملية التسيير باستمرار، و يلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في الوقت المناسب، فالمؤشرات المقترحة في لوحة القيادة تزود المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج الحقيقية للمركز المكلف بتنفيذ خطط و برامج العمل، و يسمى هذا مؤشرا رقابيا، اما مؤشرات القيادة توضح سير العمليات بالنسبة للمسؤولين المعنيين و تساعدهم في إتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات

يظهر مما تقدم أن هناك البعض من الدراسات إلى موضوع الرقابة والتحليل الدالي من أكثر من جانب، و البعض من هذه الدراسات إلى موضوع مراقبة التسيير وأثرها على زيادة فعاليات القرارات المالية و منه الرفع من مستوى الأداء المالي، كما أن بعض الدراسات خصت بعض من أدوات مراقبة التسيير كلوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن و كله لديه أثر

¹ Frédéric Juglaret, Doctorat Paris Tech, indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Santé- Sécurité au travail, 2012

كبير على زيادة فعاليات القرارات المالية للمؤسسات الاقتصادية، و قد تم استخلاص العديد من النتائج والتوصيات التي من الممكن لها أن تثري في الدراسة.

حيث أكدت معظم الدراسات السابقة على أهمية نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية مع إبراز أهم المراحل القائمة

على إنشائه، و ضرورة انتقاء أهم الأدوات التي تساعد على زيادة تفعيل القرارات المالية الصحيحة التي من شأنها الرفع من مستوى الأداء المالي.

تطرقت الدراسات السابقة إلى إبراز المفهوم الشامل و الواسع لكل من نظام مراقبة التسيير، المراجعة الداخلية، نظام المعلومات، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن.

لم تتطرق بعض الدراسات السابقة إلى تسليط الضوء على أهمية مراقب التسيير و دوره في المؤسسة باعتباره أصل من أصولها، حيث يجب الاهتمام به وإعطائه كامل الصلاحيات التي تمكنه من القيام بنظام مراقبة التسيير، وما هي الأرباح أو القرارات التي يمكن استنباطها من واقع المؤسسات الاقتصادية.

تناولت الدراسة موضوع البحث من جوانب تختلف بشيء من التغير عن الدراسات السابقة، حيث تم التطرق في هذه الدراسة بشيء من الاختصار لبعض الجوانب التي لها علاقة مباشرة بمتغيرات الدراسة الحالية، و من الملاحظ كذلك وجود بعض نقاط التوافق في الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في بعض النتائج و بعض النقاط، إلا أنها اختلفت في بعضها أيضا، و قد يعزى ذلك الاختلاف في المنهجية المتبعة و بالإضافة إلى مجتمعات الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية و اختلاف الفترة الزمنية للدراسة عن الفترة الزمنية للدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير، الذي يهدف إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بكفاءة و فعالية و من أجل بلوغ الأهداف المسطرة و مقارنتها مع ما هو محقق، ورأينا كيف تطور من نظام بسيط كان يعتمد على المحاسبة إلى نظام معلومات يحتوي كل الطرق والتقنيات التي من شأنها المساهمة في مراقبة التسيير. وفي الأخير بينا دور نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء من خلال بعض الأدوات والتقنيات التي تكون نظام مراقبة التسيير كلوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن و التحليل المالي.

اثر مراقبة التسيير
في الرفع من مستوى
الأداء المالي في
مؤسسة سونلغاز

2017/2016

تمهيد

تم التطرق في الفصل الأول من هذا البحث في جانبه النظري إلى مختلف مفاهيم المتعلقة بأدوات مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية، وكذا لوحة القيادة بصفتها أداة حديثة من بين أدوات مراقبة التسيير، وكذا الدراسات السابقة حول هذا الموضوع وبغية تقريب المفاهيم العلمية والعملية فقد تم إسقاط هذه المفاهيم على المؤسسة، وهذا من اجل تقييم أدوات مراقبة التسيير في هذه الدراسة التطبيقية تم اختيار مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز - سونلغاز - كون هذه المؤسسة تستخدم مجموعة من أدوات مراقبة التسيير نذكر منها: (المحاسبة العامة والتحليلية، الموازنات، التحليل المالي، لوحة القيادة) وسوف نتطرق إلى لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية وقسمنا هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

_ المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

_ المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المتبعة في الدراسة

قبل البدء في دراسة لوحة القيادة كأداة مساعدة على تحسين الأداء في المؤسسة. سوف نتطرق في هذا المبحث إلى التعرف على عينة الدراسة، منهج الدراسة، متغيرات الدراسة، وكذا الأدوات المستعملة و ذلك من خلال المطلبين التاليين:

المطلب الأول: طريقة المستخدمة في الدراسة

يحتوي هذا المطلب على فرعين هما: الأول يتناول عينة الدراسة، أما الثاني تحديد منهج الدراسة ومتغيرات الدراسة

الفرع الأول: عينة الدراسة

فيما يخص عينة الدراسة قمنا بإجراء دراسة حالة على مستوى مؤسسة سونلغاز ورقلة من أجل دراسة لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير المستعملة في المؤسسة والتي تساعد على رفع الأداء. **أولا: سونلغاز:** هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج .

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بـ (**EGA**)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم **EGA** المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع ، وقد كانت تدرج تحت قانون أساسي خاص بـ لوبون (**LEBON**) وشركائه **SAE** (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (**EGA**)، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل التكوين في تأطير للعاملين الجزائريين من تولي هذه المؤسسة.

تحوّلت (**EGA**) في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 59-69 وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام ، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون ، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسييرية لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد ، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي:

• كهريف — للإنارة وإيصال الكهرباء.

• كهركيب — للتركيبات والمنشآت الكهربائية.

• قنا غاز — لإنجاز شبكات نقل الغاز.

• إينرغا — للهندسة المدنية.

• التركيب — للتركيب الصناعي.

• (AMC) . المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس).

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، وفي 14-12-1991 وطبقا للمرسوم رقم 475-91 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) .

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري ، وضمن المدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) ، فهذا التغيير منح لمؤسسة "سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافضة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى ، وهذا ما ينبى عن تطورها ، حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ) .

قامت (سونلغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكله نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

• سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) .

• مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).

• مسير شبكة التوزيع (XD).

وفي سنة 2005 تمت هيكله وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

• الجزائر العاصمة.

- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

ثانيا: أهداف و التزامات المؤسسة

أ-أهداف المؤسسة:

تتلخص أهداف الشركة فيما يلي:

- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها.
- التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها.
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية.

ب-التزاماتها:

بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي:

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز 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 بالرسوم.
 - دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

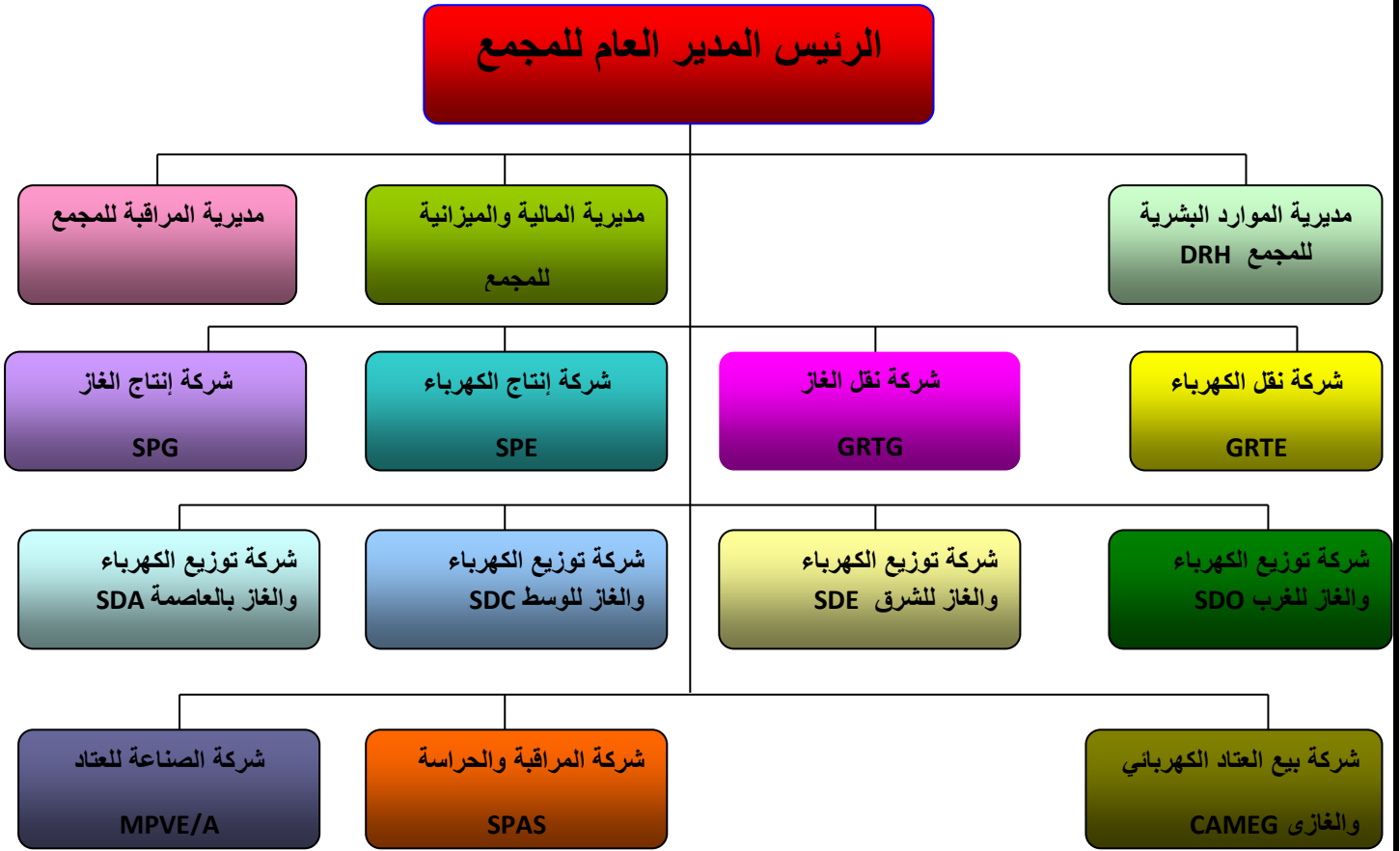
ثالثا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

1- تعريف الهيكل التنظيمي

يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة، لأعلى، للأسفل، الجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمجمع شركة سونلغاز

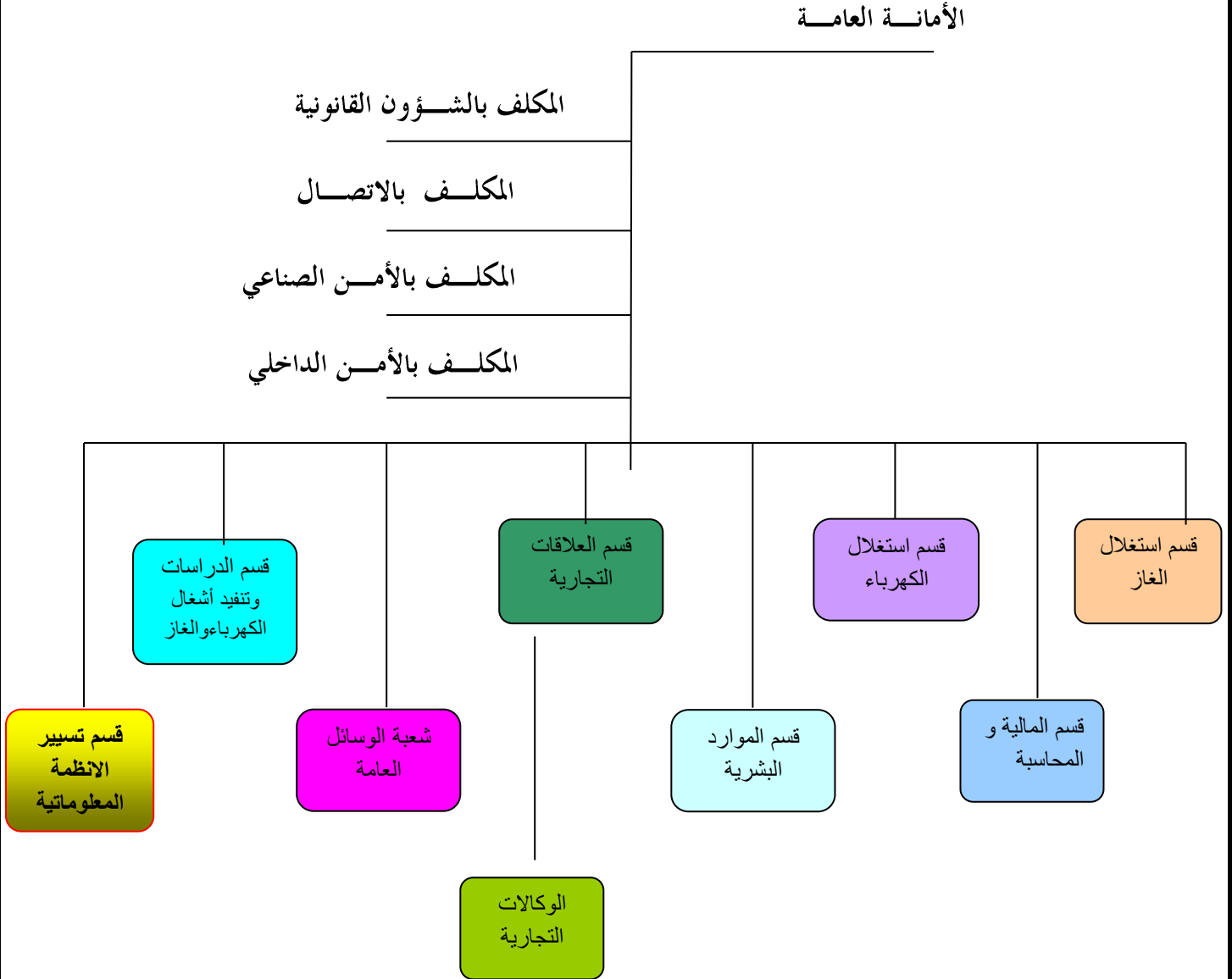
الهيكل التنظيمي لمجمع شركة سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق المؤسسة

الشكل رقم (2-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ورقلة - حضري -

مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري 1



المصدر: من إعداد الطالب باعتماد وثائق المؤسسة

2- شرح الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز ورقلة -حضري-

أ- مهام مصالح المؤسسة:

أ- 1مفتشية الرقابة:

ومن مهامها ما يلي:

- العمل علي ربط الزبائن الجدد عن طريق متابعتها بتنفيذ عقود الأشغال من تقديم طلب الزبون إلى غاية تزويده بالخدمة (توصيل الكهرباء أو الغاز).
- تسيير زبائن الضغط المتوسط (MP) والتوتر المتوسط (MT) وذلك من خلال عمليات الفوترة والتحصيل
- مراقبة احترام قواعد إيجار الوسائل.
- الاهتمام بمعالجة شكاوى الزبائن.

أ- 2- المصلحة التقنية والتجارية:

• قسم العلاقات التجارية:

على غرار ما ذكرناه سابقا بتحول المؤسسة إلى طابع تجاري صناعي فإن هذا القسم يلعب دورا هاما في الشركة حيث تعتمد عليه بنسبة 60% ويتعامل مع الزبائن بشتى أنواعهم (HT/HP-MT/TP-BT/RP) فإنه وجب تخفيف العبء عليها وهذا من خلال وضع فروع تابعة لها وكل منها يقوم بوظيفة معينة وذلك من أجل توفير الخدمات و السير الحسن ونذكر من بين هذه الفروع RCN فهو فوج ربط الزبائن الجدد حيث يقوم بـ :

- استقبال الزبائن وتلبية لخدمة طلباتهم.
- متابعة أعمال الإنجاز منذ الطلب إلى غاية الربط بـ E/G.
- إعداد الكشف الكمي لفواتير الزبون لدفع المستحقات.
- جعل العملاء تحت الخدمة.

● العمليات التجارية وتطوير المبيعات: وهذا من خلال:

- اقتراح طرق التمويل للتزويد بالغاز.
- القيام بالتحقيقات الميدانية قرب الزبون.
- المشاركة في تطبيق السياسة التجارية للمجمعات.
- اقتراح مصالح جديدة تخص الزبائن.
- متابعة تحقيق الميزانية الطاقية.
- إعداد الميزانية التجارية.
- متابعة ديون الزبائن.
- تحليل الاستهلاك عن طريق الزبائن.

● المساعدة والتسويق لزبائن (MP /MT): وهذا من خلال:

- تقديم النصائح للزبائن حول استهلاك واستعمال الطاقة الكهربائية والغاز واختيار التجهيزات و التعريفات.
- ملاحظة تغذية الزبائن بالطاقة (كهرباء و غاز) عن طريق مختلف مصادر المعلومات (الجماعات المحلية، التلفزيون، ومختلف مصادر الإعلام).
- المحافظة على العلاقات مع غرفة التجارة.
- المشاركة في دراسات التنمية.

الفرع الثاني: تحديد المنهج ومتغيرات الدراسة

أولاً: منهج الدراسة:

سيتم في هذا الجانب استخدام منهج تجريبي و دراسة الحالة لجمع المعلومات المتوصل إليها، بناء على الإشكالية المطروحة و مجموع الفرضيات التي قدمت في هذا البحث التي يمكننا من الإلمام بجوانب الموضوع و الوصول إلى الأهداف و استخلاص النتائج، و ذكر أهم المراحل التي تمر بها المؤسسة:

أ-دراسة محيط المؤسسة والتعرف عليها.

ب-تحديد الأهداف.

ج-اختبار الفرضيات.

د-تجميع المعلومات.

ثانياً: متغيرات الدراسة:

تضم الدراسة متغيرين أحدهما تابع و الآخر مستقل، حيث يتمثل المتغير التابع في الأداء المالي ، أما المتغير المستقل فهو مراقبة التسيير.

1- بالنسبة لمراقبة التسيير: تعتبر مراقبة التسيير متغير مستقل و هي وظيفة تحتوي على عدة أدوات كأداة لوحة القيادة التي 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 واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

2- بالنسبة للأداء المالي: إن الأداء المالي يعد متغير تابع بعد القيام بمراقبة التسيير بإحدى أو كل أدواتها يؤثر على الأداء المالي.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة في المؤسسة محل الدراسة و جب علينا تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات و البيانات و لهذا ارتأينا أن أفضل الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع هي: أسلوب المقابلة الشخصية والملاحظة والوثائق ولوحات القيادة المتحصل عليها من المؤسسة.

أولاً: المقابلة الشخصية:اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية مع رؤساء المصالح داخل المؤسسة، وهذا للحصول على المعلومة المباشرة من أجل شرح للوصول إلى إجابات صحيحة وسليمة و أيضا تمكننا من الحصول على بعض الوثائق المرتبطة بموضوع الدراسة و الوصول إلى نتائج حسنة.

ثانياً: الملاحظة: استخدمنا في هذا البحث الملاحظة كوسيلة ثانية بغرض التأكد من فرضيات البحث وذلك لتشخيص وضعية المؤسسة و الحصول على معلومات لم يمكن من الحصول عليها أثناء إجراء المقابلات.

ثالثاً: الوثائق المتحصل عليها: هي عبارة عن لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة لذا قمنا بتحليلها كاستخراج الانحرافات و تصحيحها و أثرها في الرفع من مستوى الأداء المالي.

المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة

نقوم في هذا المبحث بعرض كل النتائج المتوصل إليها، وبعد ذلك نقوم بتفسيرها، حيث اهتم المطلب الأول بعرض نتائج الدراسة، أما المطلب الثاني فقد اهتم بتفسير النتائج المتوصل إليها.

المطلب الأول: عرض النتائج

يحتوي قسم العلاقات التجارية على لوحة القيادة تضم المعلومات التالية:

1- زبائن الكهرباء وزبائن الغاز

2- شراء، بيع ونسبة الخسارة من الغاز والكهرباء

3- رقم الأعمال خارج الضريبة

4- أجال ديون الزبائن

1- جدول زبائن الكهرباء: هذا الجدول يبين لنا الزبائن لقسم الكهرباء، حيث يتكون من زبائن التوتر المنخفض وزبائن التوتر المتوسط وزبائن التوتر العالي خلال السداسي الأول من سنة 2017.

الجدول رقم (1-3): زبائن الكهرباء

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
5.90	114	94.2	1816	1980	1490	BT زبائن التوتر المنخفض
-13.4	-4.5	113.4	38	33	24	MT زبائن التوتر المتوسط
5.5	109	94.4	1854	1963	1514	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم (1).

طريقة الحساب بالنسبة لزبائن الكهرباء وكذلك بنفس الطريقة لبقية التوترات الموجودة في الجدول أعلاه:

$$\text{النسبة المحققة} = (\text{المحقق 2017} \div \text{المقدرة 2017}) \times 100$$

$$= (1816 \div 1930) \times 100 =$$

$$= 114\%$$

الانحراف BT = المقدر 2017 - المحقق 2017

$$= 1816 - 1930$$

$$= 114 \text{ زبون}$$

نسبة الانحراف = (المقدر 2017 - المحقق 2017) ÷ المقدر × 100

نسبة الانحراف BT = (1816 - 1930) ÷ 1930 × 100

$$= 5.9\%$$

التعليق:

من خلال الجدول لقد تبين لنا ان النسبة المحققة لسنة 2017 بالنسبة لزبائن التوتر المنخفض ب 94.2% حيث بلغ عدد الزبائن 1860 زبون أي بزيادة 326 زبون مقارنة بالنسبة المحققة في 2016 والتي كانت ب 1490 زبون، وكذلك بنسبة انحراف 5.9% مما قدر له في سنة 2017 والذي بلغ 1930 زبون.

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها موضحة، نلاحظ أن المؤسسة سجلت انحراف زبائن الكهرباء 109 زبون يعادل نسبة 5.5% والذي يعتبر إيجابي بالنسبة للمؤسسة وترجع أسباب الانحراف إلى:

- _ عدم إنجاز المشاريع السكنية في وقتها المحدد؛
- _ نوعية الخدمة المقدمة للزبائن؛
- _ بعد المسافات في تركيب الكهرباء؛
- _ تحمل الزبون تكاليف إيصال الكهرباء في حالة وجود المسكن بعيد ب 25 متر عن شبكة الكهرباء وهذا نظرا لغلاء المعيشة.

2- جدول زبائن الغاز: هذا الجدول بين لنا الزبائن لقسم الغاز، حيث يتكون من زبائن الضغط المنخفض وزبائن الضغط المتوسط خلال السداسي الأول من سنة 2017.

الجدول رقم (1-4): زبائن الغاز

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
27.3%	-314	127.3	1464	1150	1349	BP زبائن الضغط المنخفض
0	0	100	2	2	1	MP زبائن التوتر المتوسط
-27.2	-314	63.7	1466	1152	1350	المجموع (MT+PB)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم (2).

طريقة الحساب لزبائن الغاز بالنسبة للضغط المنخفض والضغط المتوسط في الجدول أعلاه:

$$\text{نسبة المحقق BP} = (\text{المحقق 2017} \div \text{المقدر 2017}) \times 100$$

$$= 100 \times (1150 \div 1464)$$

$$= 127.3\%$$

$$\text{الانحراف} = \text{المقدر 2017} - \text{المحقق 2017}$$

$$= 1464 - 1150$$

$$= 314 \text{ زبون}$$

نسبة الانحراف = (المقدر 2017 - المحقق 2017) ÷ المقدر × 100

$$= (1464 - 1150) ÷ 1150 × 100$$

$$= -27.3\%$$

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه لقد تبين لنا أن النسبة المحققة لسنة 2017 وكانت 127.3% لزبائن الضغط المنخفض حيث بلغ عدد زبائنها 1464 زبون مقارنة بسنة 2016 والذي بلغ 1349 زبون أي بزيادة 115 زبون، وكذلك بنسبة انحراف قدرت ب 27.3% مما تم تقديره 1150 زبون سنة 2017.

وكذلك لاحظنا بالنسبة لزبائن الضغط المتوسط فقد كانت النسبة المحققة تقدر ب 100% حيث بلغ عدد الزبائن المحققين لسنة 2017 هو 2 مقارنة بسنة 2016 هو 1 أي بزيادة 1 زبون، أما نسبة الانحراف فقد كانت تساوي 0% من ما تم تقديره 2017 والذي بلغ عدد زبائنه 2.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن المؤسسة سجلت مجموع زبائن الغاز الذي كان انحرافه 314- زبون بنسبة 27.2%

والذي يعتبر إيجابي للمؤسسة وترجع أسباب الانحراف إلى:

- نظراً لارتفاع درجة البرودة.

3- جدول شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء: هذا الجدول يحتوي على زبائن التوتر المتوسط وزبائن التوتر المنخفض ومبيعات صافي الشراء والخسارة ونسبة الخسارة خلال السداسي الأول من سنة 2017.

الجدول رقم (5-1): شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء.

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
	160.59	73	224	163.4	140.15	BT زبائن التوتر المنخفض
2.53	5.09	97.46	195.91	201	171.11	MT زبائن التوتر المتوسط
15.45	65.67	84.5	359.91	425	311.26	(MT/PT) GWH
5.2	25.9	94.7	468.35	494.25	399.0	صافي الشراء
- 57.5	-39.8	157.5	109.02	69.2	87.74	خسارة GWH
-66.3	9.28	166.3	23.28	14	21.99	نسبة الخسارة

من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم (3).

طريقة الحساب لشراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء وبقية العناصر الموجودة فيه وهي كالتالي:

$$\text{نسبة BT المحققة} = (\text{المحقق 2017} \div \text{المقدر 2017}) \times 100$$

$$= (224 \div 163.41) \times 100$$

$$= 73\%$$

الانحراف = (المقدر 2017 - المحقق 2017)

$$163.41 - 224 =$$

$$= 60.59 \text{ جيقا واط ساعي}$$

نسبة الانحراف = (المقدرة 2017 - المحقق 2017) ÷ المقدر × 100

$$= 100 \times (163.41 - 224) / 163.4$$

$$= 37.8\%$$

نسبة الخسارة = الخسارة ÷ صافي الشراء × 100

$$= 100 \times 494.25 \div 69.2$$

$$= 14\%$$

التعليق:

من خلال الجدول لقد تبين لنا ان صافي الشراء بالنسبة لزيائن التوتر المنخفض وزيائن التوتر المتوسط بأن المحقق لسنة 2017 الذي بلغ 468 جيقا واط ساعي والذي يفوق 69.35 جيقا واط ساعي مقارنة بسنة 2016 التي كانت تبلغ 399 جيقا واط ساعي، ولقد كانت النسبة المحققة لسنة 2017 تبلغ 94.7% على ما تم تقديره في سنة 2017 والتي كانت بنسبتها 5.2%.

انطلاقا من النتائج المتوصل اليها والموضحة نلاحظ أن المؤسسة سجلت مجموع شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء الذي بلغ انحرافه 9.28- جيقا واط ساعي ما يعادل نسبة 66.3%- والذي يعتبر سلبي بالنسبة للمؤسسة وترجع أسباب

الانحراف إلى:

- ضياع جزء من الكهرباء نتيجة نقلها في أسلاك غير مغلقة.
- ضياع في حالة انقطاع بعض الأسلاك.
- العطل في العداد.
- تماطل وتأجيل المشاريع.
- السرقة من طرف الزيائن.

4- شراء وبيع نسبة خسائر الغاز: هذا الجدول الذي يحتوي على زيائن الضغط المنخفض وزيائن الضغط المتوسط والشراء وضياع خلال السداسي الأول من سنة 2017.

الجدول رقم (6-1): شراء وبيع نسبة خسائر الغاز

نسبة الانحراف	الانحراف	النسبة المحققة	2017		المحقق 2016	
			المقدر	المحقق		
-41	-98	141	337	239	289.2	BP زبائن الضغط المنخفض
-50	-0.5	112.5	4.5	4.0	3.7	MP زبائن الضغط المتوسط
-40.5	-98.5	140.5	341.5	243	301.9	المجموع (MP/BP) MTH
-12.34	-30.5	112.3	277.5	247	240.9	الشراء
1700	68	-1600	64.0	4	-61.0	خسارة MTH
			- 23.07	2	-25.31	الضياح %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم (4)

طريقة الحساب لشراء وبيع نسبة خسائر الغاز وبقيّة العناصر الموجودة فيه وهي كالتالي:

$$\text{النسبة المحققة BP} = (\text{المحقق 2017} \div \text{المقدر 2017}) \times 100$$

$$= (239 \div 337) \times 100$$

$$= 141\%$$

$$\text{الانحراف} = \text{المقدرة 2017} - \text{المحقق 2017}$$

$$= 337 - 239$$

$$= -98 \text{ ميل بار}$$

نسبة الانحراف = (المقدرة 2017 - المحقق 2017) ÷ المقدر × 100

$$100 \times 239 \div (337 - 239) = \%41$$

التعليق:

من خلال الجدول لاحظنا أن مشتريات لزبائن الضغط المنخفض والضغط المتوسط الذي تحقق سنة 2017 بـ 277.5 ميل بار ارتفع بـ 36.6 ميل بار مقارنة بسنة 2016 التي كانت تبلغ 240.9 ميل بار، أما المحققة لسنة 2017 فلقد كانت النسبة المحققة لسنة 2017 المقدرة 141.3% أعلى مما تم تقديره لها بـ 247 مليون دج وهذا بانحراف قدره 30%، بنسبة انحراف 12.34%.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها و الموضحة، نلاحظ أن المؤسسة سجلت مجموعة شراء و بيع بنسبة خسائر الغاز الذي بلغ انحرافه الإيجابي 24.07 ميل بار ما يعادل نسبة 1253.5% و الذي يعتبر إيجابي بالنسبة للمؤسسة و ترجع أسباب الانحراف إلى:

_عدم استهلاك الغاز بنظر الكهرباء وهذا حسب المناطق.

_تكلفة الغاز كبيرة و غالية نظراً لنقص الدعم من الدولة.

5_ رقم الأعمال خارج الضريبة: هذا الجدول يحتوي الكهرباء والغاز ومجموع خارج الضريبة خلال السداسي الأول من سنة 2017

الجدول رقم (7-1): رقم الأعمال خارج الضريبة

المبلغ خارج الضريبة	المبيعات HT	المجموع	الغاز	الكهرباء	
3016.09	1763.30	1252.79	100.36	1152.2	المحقق 2016
3284	1613	1671	82.5	1588.5	المقدر
3244.46	1806.14	1438.32	113.62	1324.70	المحقق 2017
99	112	116.1	137.7	83.3	النسبة المحققة 2017

39.54	-193.14	232.6	-31.12	263.8	الانحراف
1.2	-12	13.92	-37.9	160.60	نسبة الانحراف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم (5).

$$\text{النسبة المحققة } 2017 = (\text{المحقق } 2017 \div \text{المقدر } 2017) \times 100$$

$$= 100 \times (1588.5 \div 1324.70)$$

$$= 83.3\%$$

$$\text{الانحراف} = \text{المقدر } 2017 - \text{المحقق } 2017$$

$$= 1588.5 - 1324.70$$

$$= 263.8 \text{ مليون دينار جزائري}$$

$$\text{نسبة الانحراف} = (\text{المقدر } 2017 - \text{المحقق } 2017) \div \text{المقدر} \times 100$$

$$= 100 \times (1588.5 - 1324.70) \div 1588.5$$

$$= 58.3\%$$

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه لقد تبين لنا ان المحقق لسنة 2017 والذي يبلغ 1324.70 مليون دج أكبر من سنة 2016

والتي كانت تبلغ 1152.4 دج بالنسبة للكهرباء، وكانت نسبة 83% في سنة 2017 أعلى مما تم تقديره ب

1588,5 مليون دج وقد بلغ انحرافها 263.8 مليون دج بنسبة 16.6%.

أما بالنسبة للغاز فقد كان المحقق لسنة 2017 والبالغ 113.62 مليون دج والتي تفوق 13.26 مليون دج مقارنة ب

2016 والتي كانت تبلغ 100.36 مليون دج، وبالنسبة للغاز فكانت النسبة المحققة 137.7% من سنة 2017، وقد

بلغ انحرافها 31.12 مليون دج بنسبة انحراف 31.1% من الأهداف المسطرة والتي كانت تبلغ 82.5 مليون دج.

ورقم الأعمال خارج الضريبة ارتفع بنسبة محققة لسنة 2017 ب 112% مما تم تقديره ب 1613 مليون دج، وقد بلغ

انحرافها 193.14 مليون دج بنسبة انحراف 12-%.

6- **أجال ديون الزبائن:** هذا الجدول يحتوي زبائن عاديين والزبائن التوتير المتوسط خلال السداسي الأول لسنة 2017 .

الجدول رقم (8-1): يوضح أجال ديون الزبائن

نسبة الانحراف	الانحراف	2017		2016	
		المحقق	المقدر		
1.3	1	74	75	80	زبائن عاديين
-36.6	-11	41	30	33	زبائن التوتير المتوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الملحق رقم(6).

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

بلغ أجال ديون الزبائن العاديين لسنة 2017 ب 74 يوم اقل ب 6 أيام من أجال ديون الزبائن العاديين لسنة 2016 والتي تبلغ 80 يوم، وكان المقدر لسنة 2017 يبلغ 75 يوم بمقارنته مع ما هو محقق ولقد كان انحراف 1 يوم أي أن النسبة كانت موجبة نظرا ان الزبائن العاديين المحققون اقل من المقدورين وهذا كان صالح المؤسسة. بلغت أجال ديون التوتير المتوسط لسنة 2017 ب 41 يوم الذي يفوق ب 8 أيام عن ديون التوتير المتوسط لسنة 2016 البالغ 33 يوم، وكان المقدر 30 يوم لسنة 2017 بمقارنة مع ما تحقق ولقد كان انحرافه 11- أي بنسبة 36.6- كانت سالبة هذا نظرا أن الزبائن المحققون أكبر من المقدرين وهذا بسبب عدم وفاء الزبائن على الوقت المحدد.

بعد عرض أهم المؤشرات للوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية سوف نقوم بأعدادها إجمالية كما يلي:

الجدول رقم (9-1): لوحة القيادة الإجمالية لقسم العلاقات التجارية

الانحراف	2017		المحقق 2016	المؤشرات
	المحقق	المقدر		
232.6	1438.32	1671	1252.79	رقم الأعمال
164	1816	1980	1490	زبائن التوتر المنخفض للكهرباء
-5	38	33	24	زبائن التوتر المتوسط للكهرباء
-314	1464	1150	1349	زبائن الضغط المنخفض للغاز
0	2	2	1	زبائن الضغط المتوسط للغاز
-9.28	23.28	14	21.99	نسبة شراء وبيع خسائر الكهرباء
25.07	-23.07	2	-25.31	نسبة شراء وبيع خسائر الغاز
1	74	75	80	زبائن عاديين
-11	41	30	33	زبائن التوتر المتوسط

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجداول السابقة

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

نلاحظ من خلال الجداول المطروحة سابقا والمتمثلة في لوحة القيادة، مؤسسة سونلغاز حيث انها تحتوي على جملة من الانحرافات لذلك تم اتخاذ بعض الحلول التي تساعد في تحسين الأداء، نعلم أن المؤسسة تسعى إلى إرضاء زبائنها و تحقيق الربح باعتباره محتكرة لهذا الميدان، فمن خلال هذا الهدف ستتطرق إلى جملة من الحلول التي تتخذ بخصوص هذا الموضوع:

1_متابعة ومراقبة زبائن الكهرباء:فمن خلال النتائج الموضحة سابقا تبين لنا إن هناك انحراف لزبائن الكهرباء بنسبة 5.5%، ولمعالجة هذا الانحراف كان لا بد على المؤسسة من اتخاذ الحل الأتي "متابعة ومراقبة زبائن الكهرباء" وذلك لتقليل نسبة هذا الانحراف.

2_الوتيرة المستمرة للطاقة المستهلكة: تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار في حالة احتياج الزبون للكهرباء بقيمة كبيرة لاستهلاكه اليومي للكهرباء وهذا ما يضمن رضاه من طرف المؤسسة، و في نفس الوقت يعود للمؤسسة بالعائد.

3-وضع أجهزة قراءة للعدادات للكشف عن سرقة سلك كهربائي: وذلك في حال اكتشافها لأحد الزبائن بالسرقة من خلال وضع مؤشر في عداد المؤسسة، فيتم الكشف عن هذا الزبون من خلال هذا المؤشر، وبعد ذلك يتم إبلاغ الزبون بهذا الأمر وأخذ الإجراءات اللازمة

4-زيادة تمديد آجال الدفع:تتخذ المؤسسة مثل هذا القرار، في حالة ما إذا كان الزبون لم يقيم بالدفع اتجاه الخدمة المقدمة له، فتمنح له المؤسسة فرصة ثانية متمثلة في تمديد فترة الدفع وذلك كله بغرض كسب رضا الزبون وتشجيعه على منح الثقة للمؤسسة.

خلاصة الفصل:

ما يمكننا قوله في نهاية هذا الفصل أن نظام مراقبة التسيير يلعب دورا كبيرا في تحسين الأداء من خلال بعض الأدوات والتقنيات التي تمثل جزء منه فهو يحتوي على عدد لا يحصى من التقنيات الكمية والكيفية والتقنيات المذكورة في هذه الدراسة ما هي إلى جزء قليل من تقنيات مراقبة التسيير.

كما قمنا بعرض كيفية إعداد لوحة القيادة في المؤسسة وأهم مراحلها، إضافة إلى تحليل النتائج المتوصل إليها بالمؤسسة و منه تحسن الأداء في المؤسسة و معالجة الانحرافات.

الختامة

خاتمة عامة

تناول هذه الدراسة موضوع لوحة القيادة من المنظور الرقابي الذي يمثل عملية معالجة للبيانات المتاحة عن المؤسسة الاقتصادية بغية الحصول منها على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات و في تقييم أدائها في الماضي والحاضر وكذلك استخراج الانحرافات و معرفة أسبابها وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل، خلال هذه الدراسة تم التركيز لوحة القيادة كونها أداة من أدوات مراقبة التسيير تساعدنا على مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية.

كما لاحظنا ضعف التواصل بين مراقب التسيير والأقسام الأخرى نظرا لموقع مصلحة مراقبة التسيير، ضمن قسم المحاسبة والمالية مما يحول دون منح مراقب التسيير السلطة الكافية للتدخل بشكل أكثر إيجابية والعمل على متابعة سير النشاطات اليومية للمسؤولين و مساعدتهم في وضع لوحات القيادة وتحليل الانحرافات وشرح أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية الأزمنة، وبتالي زيادة فاعلية مراقبة التسيير أما نظام لوحة القيادة المتبع في مؤسسة سونلغاز يتلائم مع هيكلها التنظيمي، وأن المؤسسة لا تهتم كثيرا بطريقة عرض لوحة القيادة وتعتمد على الجداول المليئة بالأرقام و تحمل الرسوم البيانية.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: يتم تحسين الأداء بناء على الاستخدام الأمثل لمراقبة التسيير و أدائها للمساهمة في تحقيق نتائج المؤسسة، تم اثبات هذه الفرضية بملاحظة تحسن الأداء في المؤسسة نظير الاستخدام الأمثل لأداة مراقبة التسيير -لوحة القيادة- و تحديد الانحرافات في الاداء و تصحيحها عن طريق قرارات رشيدة.

لفرضية الثانية: تستخدم المؤسسة أربعة أدوات منها التقليدية مثل المحاسبة العامة والتحليلية ومنها الحديثة مثل الموازنات التقديرية، التحليل المالي، لوحة القيادة، وتساهم أدوات مراقبة التسيير في فاعلية المؤسسة الاقتصادية من خلال التسيير والتحكم الجيد من اجل تحقيق للمؤسسة الأهداف المرسومة الاقتصادية وهذا ما تم إثباته من خلال النتائج التالية:

- إن أدوات مراقبة التسيير بنوعها التقليدية والحديثة لا تلي الضروريات الحديثة لمراقبة التسيير.
- تستعمل لوحة القيادة في المؤسسة لتكملة الأنظمة المحاسبية التقليدية والأنظمة الحديثة، فالاعتماد على المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية فقط غير كافي لان المعلومات الناتجة عنهما تكون ذات طبيعة مالية ومحاسبية.
- اعتماد المؤسسة على الجداول بالأرقام في عرض لوحة القيادة ونقص اهتمامها بالرسومات البيانية، وتجاوز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم، ويستعمل أساسا لقياس الأداء، كما يساعد في اتخاذ القرار.

الفرضية الثالثة: لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة

كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف وضعية المؤسسة وتساعد في الكشف عن الانحرافات من اجل تصحيحها، للوصول إلى الهدف المسطر من

طرف المؤسسة وهذه الأهداف المسطرة، والنتائج المحققة . الفرضية تحققت من خلال دراسة لوحة القيادة لقسم العلاقات التجارية

بالتعرف على مؤشراتنا و الأهداف المسطرة، و النتائج المحققة والانحرافات التي وقعت وهذا ما تم إثباته من خلال النتائج التالية:

-تستمد عملية تصميم نظام لوحة القيادة إلى ضرورة إتباع خطوات أساسية في ذلك أهمها:

* تحديد المتغيرات الأساسية المتحكممة في إستراتيجية وأهداف المؤسسة، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، وتوفير نظام المعلومات فعال قادر على توفير المعلومات بشكل ملائم وسريع، ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي تنص على ما يلي: يتم تصميم نظام لوحة القيادة انطلاقا من دراسة المؤسسة وتحديد الأهداف ثم تحديد خطط العمل واختيار المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذه الخطط.

* عدم اعتماد المؤسسة على العرض المباشر والمرئي للنتائج المحققة والأهداف قيد التحقيق وهو ما من شأنه أن يكون حاجز أمام لوحة القيادة بدورها الفعلي والمتمثل في لفت انتباه المسؤولين والعمال.

ثانيا: توصيات الدراسة

-الاهتمام أكثر بنظام الرقابة في المؤسسة محل الدراسة.

-إنشاء مصلحة لمراقبة التسيير تابعة للأمانة العامة وتفرغ منها مصالح فرعية على مستوى جميع الأقسام في المؤسسة، تعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل مشاكلهم ومساعدتهم في كشف الانحراف و اتخاذ القرارات بشتى أنواعها.

-تحسين نظام المعلومات بجعله قادرا على توفير معلومات ذات مصداقية وفي فترات قصيرة.

-ضرورة توعية المسؤولين بأهمية ودور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات المالية و تحسين الأداء المالي.

-الاهتمام بطرق عرض لوحة القيادة من خلال عرضها في رسومات وأشكال بيانية مع استخدام الألوان جذابة ومعبرة.
- إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين و العمال حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة و كيفية اعدادها وتصميمها وأثرها على مستقبل المؤسسة.

-اهتمام إدارة مؤسسة سونلغاز بلوحة القيادة من اجل نجاح هذه الأداة في زيادة فعالية مراقبة التسيير و الرفع من مستوى الأداء المالي.

ثالثا:أفاق الدراسة

وفي الأخير نأمل أن نكون بهذا البحث قد فتحنا مجالا للقيام بدراسات أخرى أوسع تهدف إلى إعادة دراسات ميدانية أخرى على عينة من المؤسسات الاقتصادية، كما تتضح لدينا مجموعة من النقاط يمكن أن تشكل أفاق مستقبلية لدراسات أخرى:

_ دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد القرارات المالية.

_ مساهمة مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الاستثمارية.

_ واقع لوحة القيادة المتوازنة و دورها في اتخاذ القرار في مختلف المؤسسات.

— مدى التكامل بين لوحة القيادة و الميزانية التقديرية في تقييم الأداء المالي.

قائمة المصادر و المراجع

أولا الكتب:

- 1- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
- 2- زاهر محمد ديري، الرقابة الإدارية، دار المسيرة، عمان.
- 3- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
- 4- ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000.
- 5- فلاح حسن الحسيني، مؤيد عبد الرحمان، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل، عمان، 1997.
- 6- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد عمان، 2009.
- 7- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011.
- 8- محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية.

ثانيا: الكتب الأجنبية

- 1- A.khemakhem, dynamique de contrôle de gestion, éd dunod,france,1977.
- 2- Nacer Eddine Sadi, contrôle de gestion stratégique, Edition Harmattan, paris, France, 2009.
- 3- Frédéric gutier,Anne pezet ,contrôle de gestion ,Darios et Pearson éducation ,France,2006.
- 4- nobert guedg,le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation,Paris, 2000.

ثالثا: الرسائل و المذكرات

بالعربية:

- 1- قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2013.
- 2- أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير، دراسة حالة " المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، علوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006 .
- 3- سيف عبد الرزاق محمد الوتار، استخدام أساليب التحليل المالي في التنبؤ بفشل الشركات المساهمة الصناعية، دراسة على عينة من شركات المساهمة الصناعية العراقية المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الموصل، العراق 2006 .
- 4- هباج عبد الرحمن، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر 2012

5- حنان نيبة تركمان، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء، واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كتقنية جديدة للرقابة الإستراتيجية بالتطبيق على بعض منظمات الأعمال، مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، العلوم الاقتصادية، جامعة دمشق، سوريا، 2006.

6- مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.

باللغة الأجنبية:

1- Hamadouche malika,contrôle de gestion d'une entreprise publique économique ,mémoire magister,l'ESC,Alger,2000.

2- Shih jen kathy ho, Balanced Scorecard, Comparison of Two Institutions, Japan, 2006

3- Frédéric Juglaret,Doctorat Paris Tech, indicateurs et tableaux de bord pour la prévention des risques en Santé- Sécurité au travail, 2012

رابعا:المجلات

1- محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والاقتصادية والتسيير و علوم تجارية، جامعة ورقلة، عدد 09/2011.

2- رحيم حسين، أحمد بونقيب، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وادارية، العدد الرابع، 2008.

3- دادن عبد الغاني، قراءة في الاداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة ورقلة، العدد 2006/04، الجزائر.

4- مفيدة يجياوي، مقال بعنوان: تحديد الهيكل المالي في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 2002/3.

خامسا:الأنترنت

<http://www.thankuser.com/vb/showthread.php?t=52267>

www.rr4ee.net

الملاحق

الملحق رقم (01)
Clientèle électrique

زبائن الكهرباء

Accroissement

	2016		2017		Objectif	évol° (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Toatal(BT+MT)	257	1 514	358	1 854	3 927	22.5	47.2
BT	254	1 490	354	1 816	3 860	21.9	47.0
MT	3	24	4	38	65	58.3	56.7
HT	-1	0	0	0	1	#DIV/0!	0.0

Nombre

	2016	2017	évol° (%)
Toatal(BT+MT)	78 482	82 503	5.12
BT	77 159	81 110	5.12
MT	1 323	1 393	5.29
HT	7	7	0.00

Nouveaux aboneés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	457	2 167
MT	11	56

Réabonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	64	182
MT	0	0

Résiliations

Année 2017		
	Mois	Cumul
BT	103	351
MT	7	18

الملحق رقم (02)
Clientèle gaz

زبائن الغاز

Accroissement

	2016		2017		Objectif	évol ^o (%)	Réal (%)
	Mois	Cumul	Mois	Cumul			
Toatal(BP+MP)	136	1 350	96	1 466	2 303	8.6	63.7
BP	136	1 349	96	1 464	2 300	8.5	63.7
MP	0	1	0	2	3	100.0	66.7

l'objectif est de 3 postes et par manque de poste client sur le marché, les client sont raccorder en BP par des batteries (2clients)

Nombre

	2016	2017	évol ^o (%)
Toatal	43 557	46 331	6.37
BP	43 521	46 290	6.36

Nouveaux
aboneeés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	103	1 518
MP	0	1

Réabonnés

Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	10	38
MP	0	0

Résiliations

Année 2017		
	Mois	Cumul
BP	17	92
MP	0	0

الملحق رقم (03)

Achats, ventes et pertes électricité

شراء وبيع نسبة خسائر الكهرباء

Ventes élec.	Mois			Cumul			Obj	Réal
	2016	2017	évol°(%)	2016	2017	évol°(%)		
Total BT/MT (GWh)	53.95	59.75	10.75	311.26	359.33	15.44	850.0	42.3
BT	18.87	20.77	10.09	140.15	163.41	16.60	448.0	36.5
MT	35.08	38.95	11.11	171.11	195.91	14.50	402.0	48.7
HT	144.95	150.90	4.11	867.91	896.66	3.31	1 610.7	55.7
Achats Nets	108.00	126.37	17.00	399.00	468.35	17.38	988.5	47.4
Perte(GWh)	54.05	66.61	23.24	87.74	109.02	24.26	138.5	78.7
Perte (%)	50.05	52.72	2.67	21.99	23.28	1.29	10.0	-9.3

La dégradation du taux de pertes s'explique l'évolution des achats durant le mois de juin de 17% et en contre partie une évolution des ventes de 10% soit un écart de 7% dû à la quantité d'énergie dans les compteurs (1er mois de la période estivale)

الملحق رقم (04)

Achats, ventes et pertes gaz

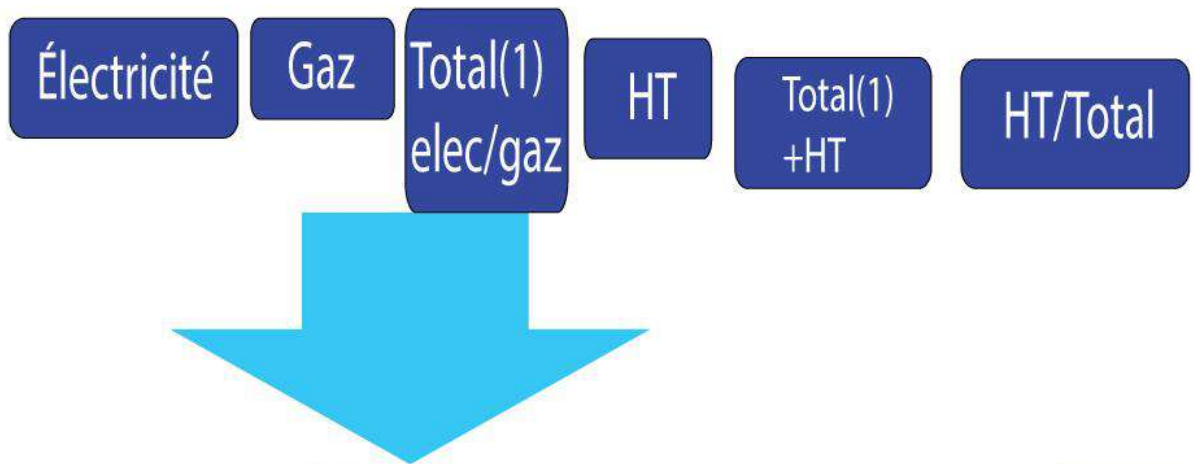
شراء وبيع نسبة خسائر الغاز

Ventes gaz	Mois			Cumul			Obj	Réal
	2016	2017	évol ^o (%)	2016	2017	évol ^o (%)		
Total (MTh)	13.5	14.4	6.7	301.9	341.5	13.1	486	70.3
BP	13.1	13.8	5.7	298.2	337.0	13.0	478.0	70.5
MP	0.5	0.6	35.5	3.7	4.5	28.85	8.0	56.7
Achats	18.4	31.0	68.8	240.9	277.5	15.18	494	56.2
Perte(MTh)	4.8	16.6	242.6	-61.0	-64.0	4.97	8	-800.1
Perte (%)	26.31	53.41	27.10	-25.31	-23.07	2.24	2	24.7

الملحق رقم (05)

Chiffre d'affaires hors taxes en MDA

رقم الأعمال خارج الضريبة



2016	1 152.42	100.36	1 252.79	1 763.30	3 016.09	58%
2017	1 324.70	113.62	1 438.32	1 806.14	3 244.46	56%
Evolution (%)	14.95	13.21	14.81	2.43	7.57	
Objectif 2017	3177	165	3342	3226	6568	
taux de réalisation %	42	69	43	56	49	

Le chiffre d'affaire électricité a évalué de 14.95%, le gaz a évalué de 13.21% et HT a évalué de 2.43%

الملحق رقم (06)

Délais Crédit Clients

أجال ديون الزبائن

Par catégorie de clients

	2016	2017	écart	Objectif
Solde global	520.5	610.4	90	
AO	80	74	-6	75
FRM	108	49	-59	66
MT/MP(ACI)	33	41	8	30
Total Privés	61	61	0	
FSM ADM	104	116	12	134
MT/MP ADM	99	110	11	112
Total ADM	101	109	8	
Total énergie	68	69	1	66
HT	3	5	2	20

Solde JEA
(MDA)



27.84

الملحق رقم (07)

Procès verbal de réunion

محضر الاجتماع

Les finances et comptabilité :

- ✓ Etablir un TCR en dehors de HT.

- ✓ La réalisation du budget 2017 de recrutement pour le personnel cadre et maîtrise est nulle.
- ✓ Relancer la DRH pour déléguer les cadres chargés d'examen des dossiers de recrutement des cadres.
- ✓ Le DVRH doit activer le recrutement de agent maîtrise.
- ✓ Rappeler les structures défaillantes dans la réalisation du programme de formation par myens propres.

LES MOYENS GENERAUX (SAG)

- ✓ Activer la répartition des mobiliers bureau déjà achetés.
- ✓ La taux d'immobilisation de 5% à revoir malgré la souffrance de toutes le strctures des véhicuies en panne.
- ✓ Activer l'amplacement des fontaines fraîches au niveau de la DDOU.

Activité commerciale

- * Le nombre toatl de clients électricité a connu une évolution de 4.97% passant de 78 893 clients fin juillet 2016 à 82 817 clients fin juillet 2017 et un taux de réamisation de 55.2% de l'objectif fixé 3927.
- * Le nombre totale de clients gaz a connu une évolution de 55.2% passant de 43 808 fin Juillet 2016 à 46 419 clients fin Juillet 2015 et un taux de réalisation de 67.5% de l'objectif fixé 2303.

- * Les Achats électricité passent de 542,93 GWh en 2016 à 615.55 GWh fin Juillet 2017 soit une évolution de 13.38%
- * Les ventes électricité passent de 401.53 GWh en 2016 à 455.82 GWh fin Juillet 2017 soit une évolution de 13.38% et un taux de réalisation de 53.6% sur un objectif de 850 GWh.
- * Le taux de perte électricité passe de 26.04% en 2016 à 25.95% en 2017 soit une amélioration de 0.5%
- * Les Achats gaz passent de 258.80 Mth en 2016 à 283.4Mth fin JUILLET 2017 soit une évolution de 09.50%.
- * Les ventes gaz passent de 331.4Mth en 2016 à 372.50 Mth fin Juillet 2017 soit une évolution de 12.40%.
- * Le taux de perte de passe de -28.06 % en 2016 à -31.45% en 2017 soit une amélioration de 3.39%.
- * Le chiffre d'affaire électricité et gaz hors HT a connu une évolution de 13.78% passant de 1591MDA à 1810MDA et un taux de réalisation de réalisation de 54% de l'objectif fixé 3342MDA.
- * Les encaissements passent énergie de 1358 MDA en 2016 à 1472 KDA fin Juillet 2017 soit une dégradation de 8.39%.
- * Le total des créances passe de 619.8 MDA en 2016 à 722.4 MDA fin Juillet 2017 soit une augmentation de 16.5%.
- * Le délai crédit client passe de 75 à 77 jours pour la même période de juillet.

Décisions et orientations :

- * Le SAG doit mettre à la disposition de l'agence EMIR AEK le véhicule PUNTO 376-107-30 pour renforcer les équipes de coupures.
- * La DRC doit faire une dernière tentative de démarchage avec les APC à défaut procéder à l coupure avant fin septembre.
- * Mise en demeure de l'ADE pour le paiement du reste des créances (paiement de 20MDA sur 44MDA).
- * Etablir les MED et les OC pour tous les clients MT/MP ayant plus d'une factures.
- * DRC active la préparation du apurement des créances (primes fixes et <1000DA plus de 5ans) avant le 10/09/2017

La séance a été levée à 13h 10mn

Scanned by CamScanner

الفهرس

III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
64	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
	الفصل الأول : المفاهيم النظرية لمراقبة التسيير والاداء المالي
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أبعاد مراقبة التسيير و الأداء المالي
3	المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير
3	الفرع الأول: تعريف ونشأة مراقبة التسيير
6	الفرع الثاني: أهمية و أنواع مراقبة التسيير
9	الفرع الثالث: أهداف مراقبة التسيير
15	المطلب الثاني: ماهية الأداء المالي
15	الفرع الأول: تعريف الأداء المالي
16	الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي
17	الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي
18	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
18	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
22	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
23	المطلب الثالث: التعقيب على الدراسات
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز
27	تمهيد

28	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
28	المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة
28	الفرع الأول: عينة الدراسة
35	الفرع الثاني: تحديد المنهج والمتغيرات
36	المبحث الثاني: عرض و مناقشة النتائج المتعلقة بالدراسة
36	المطلب الأول: عرض النتائج
46	المطلب الثاني: مناقشة نتائج
50	الخاتمة
53	المصادر والمراجع
56	الملاحق
64	الفهرس

