

## مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز لولاية معسكر -

### Management Control and its role in improving the evaluation performance standards of the economic enterprise

-Case Study of the Electricity and Gas Distribution Company of Mascara-

د/ بن زكورة العونية<sup>1</sup> (\*)،

<sup>1</sup> جامعة مصطفى اسطمبولي - معسكر ( كلية العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير)

alaounia.benzekoura@univ-mascara.dz

نشر المقال بتاريخ: 30-06-2020

مراجعة وتحكيم بتاريخ: 13-06-2020

استلام المقال بتاريخ: 19-04-2020 .

#### ملخص:

تلعب وظيفة مراقبة التسيير دورا هاما في المؤسسات الاقتصادية كونها تمثل أداة تحكم وقياس ورصد لنشاطها. تهدف هذه الدراسة للتعرف على أهمية مراقبة التسيير في تحسين معايير الأداء على مستوى المؤسسة الاقتصادية ولا سيما على مستوى شركة توزيع الكهرباء والغاز ( سونلغاز ) وحدة معسكر، أين تم الاعتماد على أسلوب المقابلة في الدراسة والتحليل. أين توصلت هذه الدراسة إلى أهمية وفعالية مراقبة التسيير في تحديد المعايير التي تسمح بقياس نشاط الشركة ومتابعة مستوى تحقيق أهدافها، كما تسمح بتحديد مستوى الانجاز ومقارنته مع ما تم تسطيره ومن ثم استخراج الانحرافات ومحاولة تصحيحها.

تمثل مراقبة التسيير وظيفة هامة على مستوى سونلغاز، أين تمكنها من متابعة مختلف الأقسام وحدات بالاعتماد على لوحة قيادة متضمنة لأهم المؤشرات والمعايير المفسرة لوضعيتها.

**الكلمات المفتاحية:** مراقبة التسيير، الأداء، معايير الأداء، لوحة القيادة، شركة سونلغاز

**تصنيف JEL:** C67، C62، C61، C60

#### Abstract:

Management control function has an important role in the economic enterprises being a control, measure and detect tool its activity. This study aims to recognize the importance of management in proving performance standards at the economic establishment level, especially at the level of the power and gas distribution company (sonelgas) Mascara unit, where it is been drawn upon the interview style in the study and analyse. Where this study has determine the importance and effectiveness of the management control in determining the criteria that allow the measurement of the company's activity and the level of achieving its goals, it also allows you to determine the level of achievement and compare it with what it is overtaking and then extract and correct deviations.

The management control is an important function in the sonelgas level, where it enables them to follow the various sections units by relying on a dashboard containing the most important indicators and criteria for their status.

**Keywords:** management control, performance, performance indicators, dashboard, Sonelgas Company.

**JEL code:** C60 ، C61، C62، C67

**1. مقدمة:**

تمثل مراقبة التسيير أحد أهم الأدوات الفعالة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة على مستوى مختلف مستوياتها، كونها تحتل مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما أنها تساعد على انتقاء المعايير المناسبة لمتابعة أداؤها.

فالأداء هو النتيجة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها بالاعتماد على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، أين تظهر وظيفة مراقبة التسيير كأحد أهم الوظائف التي تساعد على رسم الخطة الإستراتيجية من خلال تحديد الأهداف والإمكانيات اللازمة لذلك، لتبرز معايير الأداء كوسيلة لقياس هذا الأخير وتقييمه ومن ثم استخراج الانحرافات وتصحيحها.

**1.1 الإشكالية: بناء على ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:**

**كيف تساهم مراقبة التسيير في تحسين معايير تقييم أداء مؤسسة سونلغاز؟**

**2.1 تقسيمات البحث: يضم البحث العناصر التالية:**

**أولاً: مدخل نظري لمراقبة التسيير وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.**

**ثانياً: دور مراقبة التسيير في تحسين معايير أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية معسكر**

**3.1 منهجية البحث:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه يتناسب مع الموضوع، زيادة على إجراء مقابلة مع مسؤولي مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للتعرف على وضعية مراقبة التسيير فيها.

لانجاز عناصر البحث، تم الاعتماد على المراجع الورقية وكذا الالكترونية، زيادة على الوثائق المعتمدة من طرف المؤسسة في تطبيق مراقبة التسيير.

**4.1 أهمية وأهداف البحث:** تبرز أهمية البحث من خلال تبيان دور مراقبة التسيير في تحسين معايير الأداء من خلال المساهمة في متابعة نشاط المؤسسة على مستوى مختلف المستويات في محاولة لتقييم مستوى بلوغ الأهداف المسطرة وتطبيق الخطة الإستراتيجية.

بهذا الصدد، فالدراسة تهدف إلى التطرق:

- أهمية مراقبة التسيير كأداة لمراقبة ومتابعة تنفيذ العمليات في المؤسسة.
- توضيح آليات المراقبة لمتابعة مستوى النتائج ومقارنتها مع الأهداف المسطرة مسبقاً.
- أهمية مراقبة التسيير في الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- التعرف على دور مراقبة التسيير في تحديد معايير الأداء

**2. مدخل نظري لمراقبة التسيير وعلاقتها بتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**

تحتل مراقبة التسيير مكانة هامة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كونها تمثل إحدى الأدوات الفعالة للقيادة والتسيير التي تسمح بتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

**1.2 الإطار النظري لمراقبة التسيير:**

عرفت مراقبة التسيير تطوراً هاماً، ارتبط بتطور نشاط المؤسسة الاقتصادية، فهي الوظيفة التي تسمح برسم خطة تنظيمية تتضمن مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تتابع عمليات المؤسسة.

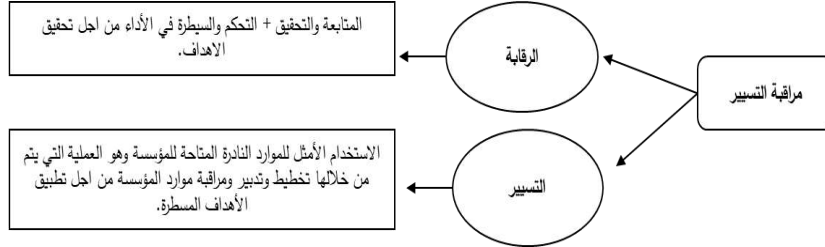
تسهل مراقبة التسيير عملية رسم الخطة الإستراتيجية من خلال تحديد الأهداف والإمكانيات اللازمة لذلك، تسمح بمتابعة مستوى الانجاز والتعرف على مواطن الخلل ومن ثم اتخاذ التدابير التصحيحية.

أ- مفهوم مراقبة التسيير: تعرف على أنها:

« مجموعة الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بمعطيات رقمية دورية التي تعكس سير المؤسسة، ومقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المقدره وعند الاقتضاء تجعل المسيرين وبسرعة يعطون أو يتخذون الإجراءات أو التعديلات التصحيحية المناسبة (SEPARI، 2010، ص9)

هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة، حيث يسمح هذا النظام بمركزية وتجميع وترتيب المعلومات الداخلية للمؤسسة وترجمتها قصد الفهم وتبين نجاعة كل نشاط أو وظيفة في المؤسسة (الباهي، 2011، ص6)  
نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها (قريشي، 2011، ص166)

### الشكل رقم 1: تعريف مراقبة التسيير



المصدر: (خليل، 2010، الطبعة الأولى، ص6)

مر تطور مراقبة التسيير بالمراحل التالية: (مقري، 2005، الطبعة الأولى، ص2)

➤ **المرحلة الأولى:** تمتد من سنة 1910 إلى غاية سنة 1945 كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الإنتاجية القاعدية.

➤ **المرحلة الثانية:** من سنة 1945 إلى غاية سنة 1968 وارتكز الاهتمام فيها على البحث عن المثلية والمؤشرات المالية.

➤ **المرحلة الثالثة:** تمتد من سنة 1968 إلى غاية سنة 1980 في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم الاهتمام بالأبعاد المتعددة لها.

➤ **المرحلة الرابعة:** كانت مع بداية 1980، أين ركزت على البعد الاستراتيجي والأولويات الإستراتيجية لمراقبة التسيير.

ب- أهمية مراقبة التسيير: ظهرت أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة بعد تطورها ونمو حجمها وتنوع أنشطتها (

إنتاجية، تسويقية، إدارية، تمويلية) وذلك نتيجة للعوامل التالية: (الشماخ، 2005، ص5، ص305)

• **تغير الظروف:** ويقصد بها الظروف المحيطة بالمنظمة، أي تغير بيئتها بشكل متزايد وذلك فيما يتعلق بالأهداف المسطرة ومدة تنفيذ خطة العمل، حيث يساعد نظام مراقبة التسيير على توقع التغير والاستعداد للاستجابة له.

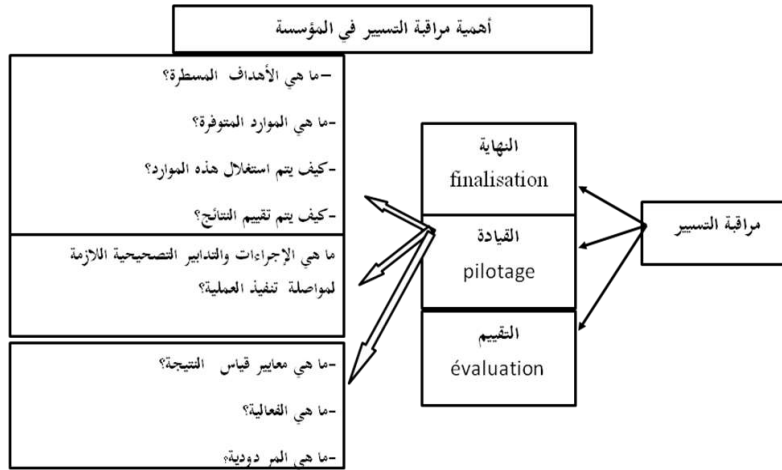
• **تراكم الأخطاء:** تساعد مراقبة التسيير في الكشف عن أخطاء التسيير في المؤسسة ومن ثم الاستفادة من طرق تصحيحها.

• **التعقيد التنظيمي:** من خلال توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وبالتالي تعقد الهيكل التنظيمي لها وازدياد المنافسة.

عموما، يمكن تلخيص أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية: (باغي، 1994، ط2)

- الوقوف على المشاكل والعقبات التي تواجه العمل التنفيذي بقصد حلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.
- التأكد من قواعد التطبيق الصحيحة داخل المؤسسة ولأسيما فيما يتعلق بالأمور المالية.
- التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا للأصول المقررة وتصحيح الخطأ إن حدث.
- تقييم كفاءة المديرين في جميع المستويات، والمحافظة على حقوق الأطراف ذات الصلة في المؤسسة
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها نحو تحقيق الأهداف المسطرة
- التأكد من تطبيق القوانين واحترام القرارات، والوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته

فمراقبة التسيير تسمح بمعرفة مستوى نمو المنظمة، السبل والتدابير اللازمة لتصحيح القرارات المتخذة وبالتالي تقييم مستوى العمليات. يمكن شرح هذا من خلال المخطط التالي:



المصدر: (SEPARI، 2010، p10)

ت- أهداف مراقبة التسيير: تمثل مراقبة التسيير وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المسير على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى :

- ضمان الأداء الاقتصادي للمؤسسة بالاعتماد على تحديد الوسائل اللازمة للعمليات المقررة في المؤسسة.
- التحسين الدائم للمنظمة بتحديد الوسائل والكفاءات اللازمة لقيادة المؤسسة.
- اخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات الحاصلة والأخطار المتوقعة في محيط المؤسسة.
- تحديد الانحرافات الناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري ومعرفة أسباب ذلك من خلال الاعتماد على الميزانيات التقديرية.

- تحقيق الفعالية بمقارنة الأهداف مع الموارد المتاحة بالاعتماد على نظم معلوماتية متطورة
- تحديد نقاط الضعف بهدف تصحيحها، ونقاط القوة لتدعيمها.

- تحقيق الملاءمة من خلال التأكد من مدى تحقيق الأهداف المسيرة للموارد المتاحة داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على إستراتيجية للتسيير الأفضل للموارد البشرية داخل المؤسسة.

ث- أساليب المتابعة لمراقب التسيير: يعتمد مراقب التسيير على أساليب وتقنيات مختلفة لمتابعة العمليات داخل المؤسسة، مستوى التحقيق بالمقارنة مع الأهداف المسطرة. تركز هذه الأساليب على تحليل التكاليف، التعرف على نقطة التعادل وكذا التسيير الموازناتي وهنا يعتمد مراقب التسيير على رسم لوحة القيادة لمتابعة كل المستجدات.

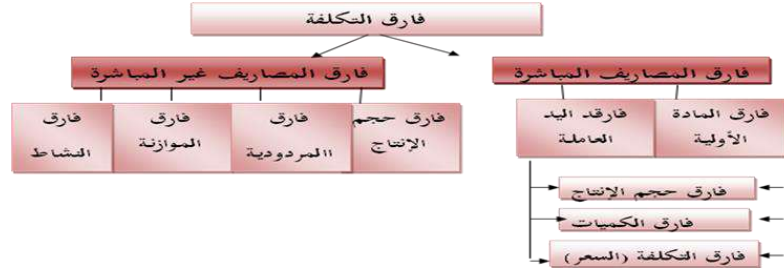
❖ **المراقبة عن طريق تحليل التكاليف:** تهدف المؤسسة من خلال تحليلها لنشاطاتها السابقة إلى تقدير تكاليفها المستقبلية للوصول إلى تحديد التكاليف الحقيقية، حيث تعبر التكلفة عن مجموع المصاريف التي يتحملها عنصر معين داخل المؤسسة والتي تسمح للمسير باتخاذ القرار. في المؤسسة يتم تحديد تكاليف عملية أو نشاط معين داخل المؤسسة وفق فترتين من الزمن، قبل بداية النشاط وهي التكاليف التقديرية، وبعد نهايته وهي التكاليف الحقيقية.

**يفسر الفرق بين التكلفة الحقيقية والتكلفة التقديرية كما يلي :**

- عندما يكون الفارق ايجابي هذا يعني أن التكاليف الحقيقية أكبر من التكاليف التقديرية وهذا غير مشجع وعليه يجب البحث عن الخلل بتحليل الفارق الإجمالي إلى فوارق فرعية.
- عندما يكون سلبي، فهذا مشجع أي أن المؤسسة أخذت كل التدابير والاحتياطات اللازمة لتقدير تكاليفها.

تعمل المؤسسة على تحليل الفوارق المتحصل عليها فقط في حالة ما إذا كانت هذه الأخيرة أكبر من هامش الخطأ المسموح به. يتم تحليل الفارق الإجمالي إلى فارق حول المصاريف المباشرة و فارق حول المصاريف غير المباشرة، ومن ثم تجزئة كل فارق إلى فوارق فرعية وهي مبينة في الشكل أدناه :

الشكل رقم 3: تحليل فوارق التكلفة في إطار مراقبة التسيير



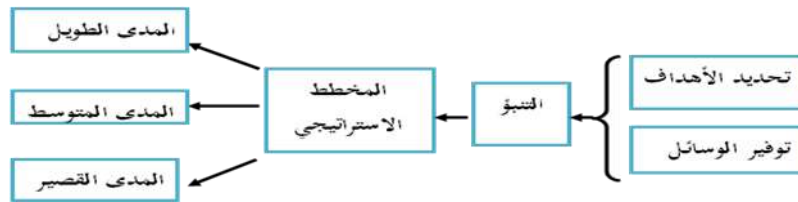
المصدر: (Grandguillot, 2013,p28)

❖ **المراقبة عن طريق تحليل نقطة التعادل le seuil de rentabilité**: يسمح هذا الأسلوب بمعرفة نقاط قوة وضعف أجزاء النشاط، فمن خلال حساب نقطة التوازن أو ما يسمى بنقطة التعادل يتم التعرف على الجزء من النشاط الذي يحقق الأرباح والجزء الذي يحقق الخسارة. الهدف من نقطة التعادل هو معرفة الأرباح والخسائر الوظيفية سواء بالقيمة الحقيقية أو التقريبية. فهي تمثل العلاقة بين التكلفة، الحجم والأرباح، أي النتيجة في 100/ النشاط، يقاس النشاط إما بوحدة مادية أو وحدة نقدية. كما يمكن قياس نقطة التعادل الإجمالية للنشاط أو الخاصة بكل وظيفة، كما يمكن حسابها بالنسبة لمجموعة من المنتجات. عليه يجب التعرف على نقطتين أساسيتين: (SEPARI, 2010, p132)

- تكاليف النشاط: وهي التكاليف المرتبطة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة ونجد: التكاليف المتغيرة والتكاليف التشغيلية.
- التكاليف الهيكلية: وهي منفصلة عن نشاط المؤسسة ونجد: التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

❖ **المراقبة عن طريق التسيير الموزناتي (la gestion budgétaire)**: يضع مراقب التسيير مخطط استراتيجي لتسيير نشاط المؤسسة، فيقسمه إلى ( المدى الطويل، المتوسط، والقصير)، وذلك بالاعتماد على أحد أدوات المراقبة وهي التنبؤ.

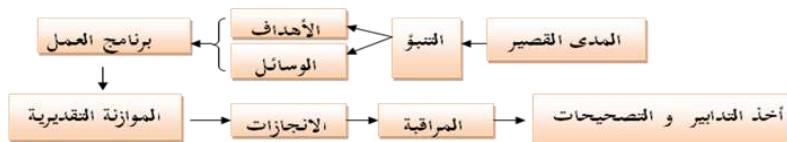
الشكل رقم 4: مخطط لمراقبة التسيير عن طريق التسيير الموزناتي



المصدر: (العونية، 2019، المجلد 4، العدد2، ص194)

فالتسيير الموزناتي يمثل نمط تسيير للأجل القصيرة، بالاعتماد على إعداد الموازنات التقديرية والتي تترجم برنامج العمل في صيغة أرقام. فالموازنات التقديرية توفر قاعدة معلومات تسمح بتحليل النشاط بين ما تم تحقيقه وما كان متوقع تحقيقه. لاتخاذ القرار المناسب في المؤسسة، تعمل هذه الأخيرة على بناء جملة من الموازنات التقديرية بداية من موازنة المبيعات كونها تمثل الأساس الذي تبنى عليه باقي الموازنات ( الإنتاج، المشتريات، الأعباء، الاستثمارات... إلخ). (SEPARI, 2010, p219)

الشكل 5: مخطط التسيير الموزناتي على مستوى المؤسسة



المصدر: (العونية، 2019، المجلد 4، العدد2، ص194)

❖ **لوحة القيادة Le tableaux de bord** : يمثل أحد أهم الأدوات التي تسهل متابعة ومراقبة سير نشاط العمليات على المستوى الكلي في المؤسسة كما على مستوى مراكز المسؤولية. تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات المنظمة التي تسمح بالمتابعة لمجموعة معينة أو لمراكز مسؤولية حيث تسمح بمتابعة وتوجيه ومراقبة هذا المركز ( مجموعة الإنتاج، مجموعة التسويق، مجموعة الاستثمار....). تمثل أيضا مجموعة من المعطيات والمعلومات المختارة قد تكون في شكل أرقام، مؤشرات أو بيانات تعبر هذه الأخيرة عن تحليل لوثائق الاستغلال التي تسمح باتخاذ القرار المناسب للمؤسسة.

تساهم لوحة القيادة في تطبيق القاعدة 3 U والتي تعبر عن :

- مفيدة (Utile): تسمح بتقييم الوضعية لاتخاذ الإجراءات اللازمة

- صالحة للاستعمال (Utilisable): تسمح باستخراج المعلومات القابلة للاستغلال

- يتم استخدامها (Utilisé): هي أداة جيدة لإدارة المؤسسة

عموما، تعتبر هذه الأخيرة أداة، تلخص المعلومات الضرورية لتشخيص سريع للعمليات مع التركيز على أهم المؤشرات التي تكون واضحة وسهلة التفسير بالنسبة لجميع أعضاء الفريق.

❖ **بطاقة الأداء المتوازن**: تعبر عن الأداة المطورة للوحة القيادة، أين اعتمد فيها كل من روت كابلن & ديفد نورتهن على أربعة محاور أساسية لقياس الأداء في المؤسسة. تمثل في الأساس أداة للتخطيط الاستراتيجي ومعيارا للتعرف على أداء نظام الإدارة فيها من خلال: (مسري، 2015)

- المحور المالي بهدف التعرف على العائد عن الاستثمار، القيمة الاقتصادية المضافة، تكلفة المنتج والربحية

- محور العميل، للتعرف على جودة الخدمة، رضا العملاء وتقديم منتجات جديدة....

- محور الأعمال الداخلية: متابعة تطور الأنظمة الادارية، مستوى التعاون بين الادارات، نظم المعلومات...

- محور التعليم والنمو: تحديد القدرات التي يجب أن تنمو في المؤسسة

- خلق قيمة العملاء والمساهمين....

## 2.2 مدخل للأداء:

يعبر مفهوم الأداء عن الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية، فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، و الذي يتمحور حوله وجودها من عدمه. يعد مفهوم الأداء من المفاهيم المهمة المرتبطة بالإدارة وذلك لظهوره مع البدايات الأولى للنظريات الإدارية لذا فقد حاز على اهتمام واسع من قبل الكتاب.

أ- مفهوم الأداء :يعرف على أنه:

☞ القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الموارد المتاحة بأسلوب يتصف بالكفاءة و الفاعلية (،، 2012، ط1، ص 264)

☞ يشير إلى قدرة الشركة و قابليتها على تحقيق أهدافها طويلة الأمد. (العبادي، 2013، ط1، ص115)

☞ ذلك النشاط الشمولي المستمر و الذي يعكس نجاح المنظمة و استمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة أو فشلها وانكماشها وفق أسس و معايير محددة تضعها المنظمة وفق لمتطلبات نشاطاتها وأهدافها طويلة الأمد. (المشهداني، 2011، ط1، ص64)

عموما، فأداء المؤسسة هو قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع المخطط و الأهداف المرسومة، بالاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و الموضوعة تحت تصرفها.

## ب- أنواع الأداء وأبعاده:

يمكن تقسيمه إلى نوعين أساسيين ، الأداء الداخلي الذي يعبر عن أداء الوحدة نتيجة لما تمتلكه من موارد (بشرية، مالية وتقنية) والأداء الخارجي الناتج عن تفاعل المؤسسة مع متغيرات محيطها مما يسمح لها بتحقيق نتائج معينة. (كمال، 2015، ط1، ص90)



أما فيما يتعلق بأبعاده فهو يقوم على بعدين أساسيين:

❖ **البعد التنظيمي:** يتعلق الأمر بمستوى الاجراءات والآليات المتبعة للوصول للأهداف المرسومة ، بالاعتماد على معايير معينة لقياس فعاليتها (الاجراءات) (المحاسبة، 2013، ط1، ص95)

❖ **البعد الاجتماعي:** يتعلق الأمر بمستوى الرضا لدى أفراد المؤسسة باختلاف مستوياتهم، كونه يمثل مؤشرا لمقدار الوفاء لدى العاملين بالمؤسسة. فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة. (المحاسبة، 2013، ط1، ص96)

**ت- معايير الأداء وشروط بنائها:**

تعتبر هذه الأخيرة عن الأسس المعتمدة لقياس مستوى الانجاز المخطط له وهي نوعان معايير كمية تشتمل على قياس الجوانب التي من السهل التعبير عنها بشكل كمي، مثل: عدد الوحدات المنتجة أو كمية المبيعات وأخرى نوعية وهي التي تمثل إصدار أحكام أو تقديرات يضعها أفراد لديهم خبرة و معرفة في هذا المجال، و هذه التقديرات يتم استخدامها لقياس الإنجاز في بعض الأعمال كعمل المشرف. (خليل ، 2010 ، ط1، ص168) (عليان، 2010، ط1، ص189)

بالإضافة إلى معايير التكلفة والتي تمثل السقف المالي المحدد لانجاز العمل، في اطار معيار الزمن والمعبر عن الوقت أو مجال انجاز هذا الأخير. كما يمكن اعتماد معيار آخر والمتمثل في القيم المعنوية والتي مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل: مدى دعم المشروع ، درجة إخلاص العاملين و ولائهم للمنظمة و روحهم المعنوية، نجاح برنامج العلاقات العامة وغيرها. يرتبط تبني معايير الأداء في المؤسسة الاقتصادية توفر مجموعة من الشروط المتمثلة في: (المرسي، 2007، ص422)

- **الواقعية:** أي أن تكون مناسبة للواقع بحيث لا تكون سهلة التحقيق بشكل لا يحث الأفراد على بذل المزيد من الجهد، كما يجب ألا تكون مبالغاً فيها حتى لا يتعذر تطبيقها مما ينعكس في النهاية على معنويات الأفراد.

- **الارتباط بالنشاط:** يوجد في التنظيم أنشطة متباينة في طبيعتها و نوعياتها و من المنطقي أن يؤثر هذا الاختلاف على نوعية المعيار الواجب تطبيقه، فالمعيار الذي لا يرتبط بالنشاط هو معيار عديم القيمة.

- **الدقة:** يجب أن يحدد المعيار بدقة حتى لا يصبح عرضة للتأويل أو التفسير من قبل الأشخاص سواء الذين يتم تقييم أدائهم وفقا لهذه المعايير أو القائمين على عمليات قياس و تقييم الأداء.

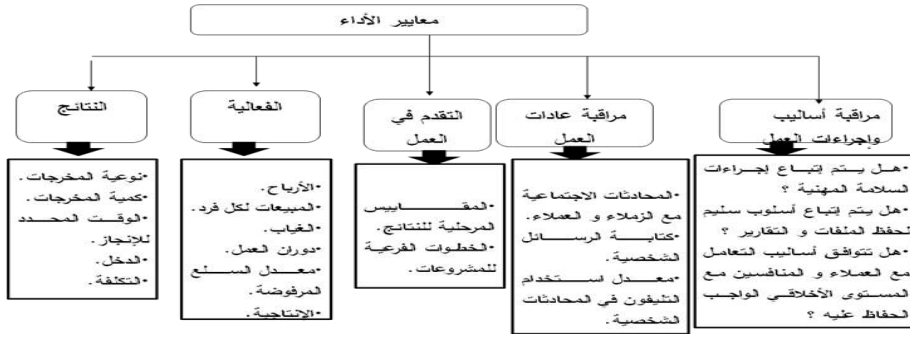
- **المرونة:** فعلية و وضع المعايير لا تعني أن الإدارة يجب أن تلتزم بها مهما تغيرت الظروف، حيث يجب أن يتغير معيار الأداء كلما تغيرت الظروف و قد تتعلق هذه الظروف بأساليب أداء العمل، فاستخدام تكنولوجيا جديدة مثلا يسهل من أداء الأفراد للعمل مما يستوجب تعديل المعيار، كما أن وجود ظروف مناوئة مثل حالات الركود أو الكساد أو كثافة المنافسة أو إصدار تشريعات جديدة مقيدة لنشاط المنظمة، يجب أن يؤثر على المعيار حتى يصبح مناسباً.

- **عدم المغالاة في عدد المعايير:** حيث أن ذلك قد يعقد من العملية الرقابية كما توجد خطورة عند إهمال استخدام بعض المعايير الرئيسية نتيجة لتعدد المعايير المستخدمة.

إضافة إلى ذلك توجد شروط أخرى يجب توافرها في معايير الأداء الجيدة وهي كالتالي: .:

- **الموثوقية:** يتعلق الثبات بالمقياس و ليس بالأداء، لأن أداء الفرد يتغير أو يخضع للتقلبات .
- **أن يكون عملي:** مراعاة سهولة استخدام المقياس و وضوحه، القصر النسبي للوقت و قلة الجهد في عملية القياس.
- **الوضوح:** أن يكون المعيار مفهوماً من قبل الجميع و خاصة الذين يتعاملون مع هذا المعيار ليسهل عليهم التطبيق تعتمد معايير الأداء في وضعها على العناصر التالية:

الشكل رقم 6: عناصر معايير الأداء



المصدر: (الصيرفي، 2010، ط1، ص78)

### 3.2 علاقة مراقبة التسيير بمعايير الأداء:

تمثل مراقبة التسيير مجموع العمليات و الإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم و نتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط و من ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة و فعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة، لهذا تكمن أهمية معايير الأداء بالنسبة لمراقبة التسيير في:

- يرتبط نشاط المؤسسة الاقتصادية بمستوى أدائها، أين يمثل هذا الأخير الدافع الأساسي لبقائها و استمراريتها، ولهذا يجب الاعتماد على أساليب للتحكم في التسيير ومتابعة النشاط.
- تعد مراقبة التسيير من أهم الأدوات و الآليات التي تسمح بمراقبة ومتابعة عمليات المؤسسة بهدف تحقيق الأداء، من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المحددة ومن ثم استخراج نقاط التطابق والاختلاف وإجراء التصحيحات اللازمة.
- اختيار المعايير الأكثر تناسبا مع طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة.
- اختيار المعايير الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم تطبيق هذه المعايير ببساطة والخروج بنتائج واقعية ومعبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها.
- ترتيب النسب المختارة وفق أهميتها وهذا نابع من كون أهداف كل وحدة تختلف عن الأخرى تبعا لطبيعة نشاطها والظروف الاقتصادية والاجتماعية المحيطة بها وهذا يتطلب انتقاء الأوزان الحقيقية لكل هدف من الأهداف وبما يتلاءم مع دوره وموقعه بين الأهداف الأخرى للوحدة.

### 3.3 دور مراقبة التسيير في تحسين معايير أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية معسكر

تمثل مؤسسة سونلغاز أحد أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية الحيوية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسات ككل، نظرا لدورها الهام على الصعيد الاقتصادي . حيث تعمل هذه المؤسسة على إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها تساهم في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50 % منذ تاريخ تأسيسها سنة 1969.

تعد مؤسسة الكهرباء والغاز ( سونلغاز ) أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، حيث تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، وهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعمالها أكثر من 43 مليون دج (600 مليون دولار أمريكي)، في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من 7 ملايين دج أي ما يعادل (97 مليون دولار أمريكي).

بناء على هذا فقد تم اختيار مؤسسة سونلغاز لدراسة وضعية مراقبة التسيير فيها لما تمثله هذه الأخيرة من وزن اقتصادي وسعي من التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على وظيفة مراقبة التسيير في متابعة نشاطها ومحاولة تحسين أدائها.



### 1.3 نشأة مؤسسة سونلغاز:

تعود نشأة مؤسسة سونلغاز إلى العهد الاستعماري، أين كانت تعتبر شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز كما هي إلى غاية 1969/06/28، حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلقه الاستعمار الفرنسي، ويصدر الأمر 59-69 تم إنشاء مؤسسة الكهرباء والغاز بالجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز، ومع مطلع التسعينيات وبالمضبط 1991 تغيير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

- أ- تاريخ تطور نشأة المؤسسة: مر إنشاء مؤسسة الكهرباء والغاز بعدة مراحل وهي كالتالي: (والغاز، 2019)
- عام 1910: تم وضع في الخدمة أول محطة إنتاج كهرومائية بقوة ثابتة تقدر بـ 4.2 ميغاواط في مياه مضيق قرية رميلة ولاية قسنطينة.
- عام 1913: تم إدماج فرع الطاقة الحرارية البخارية (ت ب) في حظيرة الإنتاج بوضع في الخدمة أول محطة الطاقة الحرارية البخارية تشتغل بالفحم بقوة ثابتة تقدر بـ 22 ميغاواط في مس الكبير ولاية وهران.
- من 1914 إلى 1920: شهدت هذه الفترة تطور كبير في فرع الطاقة الحرارية البخارية (ت ب) التي تشتغل بالفحم حيث وضعت في الخدمة لـ ثلاث (03) منشآت متمثلة في:
- محطة الحامة بقوة 64 ميغاواط.
  - محطة مناء الجزائر بقوة 34 ميغاواط.
  - محطة عنابة بقوة 64 ميغاواط.
- 1950 إلى 1963: شهدت هذه الفترة تطور كبير في الفرع الكهرومائي (ت هـ) بوضع في الخدمة لـ تسعة (09) منشآت بقوة إجمالية تقدر بـ 208 ميغاواط.
- عام 1960: تم إدماج فرع توربين غاز بوضع في الخدمة لأول توربين غازي في حوض الحمراء (حاسي مسعود) بقوة ثابتة تقدر بـ 22 ميغاواط.
- سنة 1962: قدمت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر خلال هذه الفترة خدمة إنتاج الكهرباء بقوة ثابتة مقدرة بـ 548 ميغاواط.
- في 1969: تم إنشاء في هذه الفترة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) بالأمر رقم 6959 لـ 26 جويلية 1969 للجريدة الرسمية المؤرخة في 01 أوت 1969 بدمج نشاط إنتاج الكهرباء لها.
- من 1970 إلى 1979: شهدت هذه الفترة تطور كبير بقطاع إنتاج الكهرباء، الذي اعتمد على التوربينات البخارية.
- من 1980 إلى 1995: تم إدماج مستويات 100 ميغاواط للتوربينات الغازية و مستويات ما بين 168 و 196 ميغاواط للتوربينات البخارية.
- في 1995: إدماج مستويات قسوة قدرة بـ 100 ميغاواط للتوربينات الغازية إلى غاية 215 ميغاواط.
- في 2002: صدور قانون حول الكهرباء رقم 01-02 المؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق لـ 05 فيفري 2002 متعلق بتوزيع الغاز بواسطة القنوات.
- في 2004: أصبحت المديرية لإنتاج الكهرباء (م إ ك)، مديرية و فرع من فروع شركة سونلغاز في 2004/01/01، الشركة لإنتاج الكهرباء ذات رأسمال اجتماعي يقدر بـ 35 مليار دج، يقع مقرها الاجتماعي بـ الطريق الوطني رقم 38 عمارة 700 مكتب، جسر قسنطينة، الجزائر.
- في 2009: تغيير تسمية الشركة لإنتاج الكهرباء إلى الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (ش إ ك. ش ذ أ).

- من 2010 إلى 2013: شهدت هذه الفترة توسع حضيرة الإنتاج بوضع في الخدمة لـ 06 محطات توليد الكهرباء من نوع توربين غاز بقوة إجمالية تقدر بـ 2000 ميغاواط.
  - من 2014 إلى أفق 2021: إدماج الدورة المشتركة في حضيرة الإنتاج للشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء. تكنولوجية بمعايير ذات كفاءة طاقوية و احترام البيئة.
- ب- قطاع نشاط المؤسسة:**

تعتبر مؤسسة سونلغاز الممثل الرئيسي والتاريخي على الساحة الوطنية لإنتاج الكهرباء، حيث تمتلك أكبر عدد من محطات توليد الكهرباء بأكثر من 12,019 ميغاوات مطورة إلى يومنا هذا، تنشط المؤسسة على مستوى التراب الوطني ككل وتوظف أكثر من 5618 عامل من جميع الفئات الاجتماعية المهنية.

تسعى المؤسسة إلى إنتاج وتسويق الكهرباء لتلبية متطلبات الوفرة، النجاعة، الأمن وحماية البيئة. كما تسهر المؤسسة على تلبية الطلب المتزايد باستمرار على الطاقة الكهربائية من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها الأساسية مع الحفاظ على البيئة، زيادة على تعزيز مكانتها كرائد وطني في إنتاج الكهرباء، مع الهدف ذو الأولوية المتمثل في الاستثمار من أجل تحقيق نمو مستدام مع تقليل عوامل التبعية.

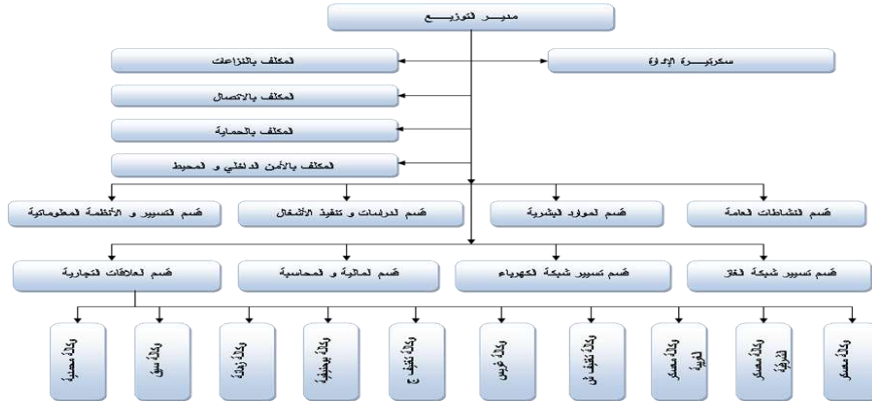
### 2.3 تعريف مؤسسة سونلغاز (مديرية معسكر):

هي جزء من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالغرب تابعة لمجموعة سونلغاز وتأسست في جانفي 2006 شركة برأس مال قدره 25 مليار دينار (والمحاسبة، 2019)، يقع مقر مديرية التوزيع لولاية معسكر بشارع عدة بخلوف الحي الإداري معسكر وتغطي 16 دائرة وهي: معسكر، بوحنيقية، تغنيف، هاشم، البرج، واد الأبطال، محمدية، سيق، عقاز، زهانة، غريس، تيزي، عبن فكان، عوف، واد تاغية، عين فارس، وهي المسؤولة في حدود صلاحياتها، بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية احتياجات العملاء من حيث التكلفة وضمان جودة الخدمة والأمن.

أ- أهداف مديرية سونلغاز بمعسكر: تسعى المؤسسة الممثلة في مديريتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ضمان التوزيع العمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
  - تقديم الطاقة للزبائن مع تحسين نوعية الخدمات لشروط الاستغلال والعلاقات مع الزبائن.
  - القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
  - محاولة تقليص الديون.
  - تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.
- ب- مهام مديرية مؤسسة سونلغاز بمعسكر: تتمثل مهامها في:
- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
  - تلبية طلبات ربط الزبائن في أفضل الظروف من حيث التكلفة والوقت، ويقدم المشورة والمساعدة اللازمة للعملاء.
  - تطوير شبكات الكهرباء والغاز من أجل ربط الزبائن الجدد.
  - تسيير الموارد البشرية الموجودة في المركز.
  - استغلال وصيانة شبكات توزيع الكهرباء والغاز.
  - تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
  - ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.
  - إعداد ميزانية الوحدة ومتابعة تنفيذها.

### ت- الهيكل التنظيمي للمديرية:



المصدر: وثائق المؤسسة.

### 3.3 مكانة مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز (مديرية معسكر):

تعتمد المديرية في إعداد تقاريرها المالية ومتابعة أدائها على مصلحة المالية والمحاسبة، أين تنفرع هذه الأخيرة إلى

ثلاثة أقسام:

- قسم الاستغلال

- قسم المالية

- قسم الميزانية ومراقبة التسيير

بهذا فإن مراقبة التسيير وظيفة هامة في المؤسسة تتبع التوزيع الثالث لمكانة مراقبة التسيير في المؤسسة المعتمد

من الناحية النظرية، تقوم هذه المصلحة بالمراقبة الشهرية بمطابقة المستندات الحسابية التالية (والمحاسبة، 2019):

- الميزانية و الكتاب الكبير.

- كشف النفقات للقروض.

- القيام بإنشاء جداول مؤلفة دوريا.

- جدول التوافق بين المحاسبة العامة والتحليلية.

- جدول مراقبة الميزانية العامة والتحليلية و جدول تغيير الإنتاج خارج الاستغلال و الاستغلال أو الاستثمار.

- جدول تطابق الأرصدة مع مراجعة الاقتراحات والصور للقروض.

- تثبيت القطع المقررة شهريا والمحصاة والمودعة في الأقسام.

- المحاسبة لـ (AEL) الموصولة تهم بالخبرة للقطع المبررة والمتصلة مع (AEL).

- حالة طرق أو إفاق مجهول يجب تبرير من طرف المديرية المحاسبية والمركبة من رقم الحساب: 4962 أو 9796.

- هذا الحساب معرف برخص على طول الجودة (X) مع المحاسبة التحليلية المرسله أو مع الحساب الموافق.

- ضمان التموينات اللاحقة لتحقيق البرامج سابقة الذكر.

- إعداد المخططات الرئيسية الموجهة لتطوير الهياكل القاعدية للكهرباء والغاز التابعة للمؤسسة ومتابعتها مسبقا.

- تخطيط ووضع برامج سنوية في حيز التشغيل.

- إعداد سياسة تجارية تتوافق مع الأهداف والسياسات المحددة مسبقا.

- تطبيق مبدأ المساواة بين جميع الزبائن المشتركين عن طريق تسعيرة محددة بموجب مرسوم.

- دفتر الشروط العام والمتضمن الشروط العامة للوصول وتوليد الطاقة.

## 4.3 أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة وعلاقتها بتحسين الأداء:

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الوثائق المحاسبية في إعداد ميزانياتها التقديرية وكذا لوحة القيادة، أين تلتزم بعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات الكيان ونجاعته ووضعية خزينته نهاية السنة المالية. أ- الميزانية: تحدد بصفة مفصلة عناصر الأصول والخصوم مع الفصل بين العناصر الجارية والعناصر غير الجارية سواء في الأصول أو في الخصوم.

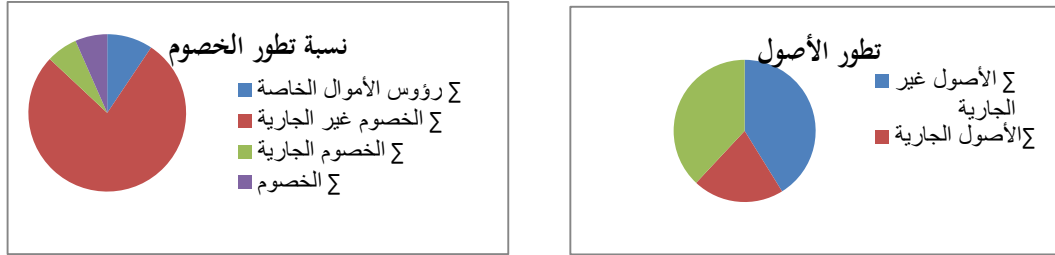
الجدول رقم 1: الميزانية العامة لميرية سونلغاز

الأصول	2016	2015
الأصول غير جارية	14286636807.26	11766780067.41
الأصول الجارية	2368887153.44	2137912956.72
المجموع العام للأصول	16655523960.70	13904693024.13
الخصوم	2016	2015
مجموع رؤوس الأموال الخاصة	10406709105.68	8118089371.13
مجموع الخصوم غير جارية	3943095960.66	3853172027.57
الخصوم الجارية	2305718894.36	1933431625.43
المجموع العام للخصوم	16655523960.70	13904693024.13

## المصدر : وثائق المؤسسة

بالاعتماد على الميزانية، يمكن للمؤسسة متابعة نشاطها ومراقبته على مستوى مختلف المصالح والأقسام، حيث يتم التعرف على تغيرات الأصول والخصوم وتقدير نسبة التطور فيهما، أي التعرف على مستوى السيولة، تطور الديون، الزبائن، وبالتالي الاستحقاقات وغيرها من المؤشرات.

الشكل رقم 8: نسب تطور ميزانية سونلغاز



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ما يمكن ملاحظته :

- عند مقارنة الأصول غير الجارية لسنة 2016 مع سنة 2015 نلاحظ تزايد بنسبة 21.41% وهذا راجع إلى زيادة بعض عناصر الميزانية والتي تتمثل في التثبيات.
- أما بالنسبة للأصول الجارية نلاحظ ارتفاع مابين سنة 2016 و 2015 بنسبة 10.80% وهذا يرجع إلى زيادة الزبائن.
- وفيما يخص المجموع العام للأصول لسنة 2016 قد حققت زيادة تقدر ب 19.78% مقارنة بسنة 2015، هذه الزيادة تعود إلى ارتفاع الأصول الغير جارية والأصول الجارية معا، وهذه الزيادة مفيدة للمؤسسة لأنها دليل على ارتفاع السيولة بالمؤسسة.
- رؤوس الأموال الخاصة زادت بنسبة 28.19% لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015 وهذا راجع إلى الزيادة في فارق المعادلة، هنا المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة دون اللجوء إلى الديون.
- الخصوم الغير جارية زادت بنسبة قليلة قدرت ب 2.33% لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015 وهذا يعود إلى الزيادة في ديونها المالية.

- بلغت نسبة تطور الخصوم الجارية نسبة 19.25% لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015 وذلك راجع إلى الزيادة في الموردون وفي الضرائب.
- فيما يخص المجموع العام للخصوم نلاحظ أنه متزايد بنسبة 19.78% لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015 وذلك راجع إلى وجود التزامات على المؤسسة يجب تسديدها.
- ب- جدول حسابات النتائج:

يعد وثيقة محاسبية تلخص نشاط المؤسسة دوريا فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة ويتمثل في جداول يجمع بين مختلف الأعباء والنواتج المحققة من طرف المؤسسة خلال السنة المالية ويظهر النتيجة الصافية للسنة المالية.

الجدول رقم 2: جدول الحسابات لمديرية سونلغاز

البيان	2016	2015
1. إنتاج السنة المالية	6200458766.82	5436616075.74
2. استهلاكات السنة المالية (60+61+62)	6662892439.35	6189955646.01
3. القيمة المضافة للاستغلال (1-2)	(462433672.53)	753339570.27
4. إجمالي فائض الاستغلال (3-63-ح64)	(1256705525.11)	(1519110459.85)
5. النتيجة العملياتية (4+ح75+ح78-ح65)	(1632286636.51)	(1978820239.10)
6. النتيجة المالية	0.00	
7. النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)	(1632286636.51)	(1978820239.10)
8. مجموع منتوجات الأنشطة العادية	6579034588.83	5641106105.80
9. النتيجة الصافية للأنشطة العادية	1632286636.51	1978820239.10
10. النتيجة الصافية للسنة المالية	1632286636.51	1978820239.10

المصدر: وثائق المؤسسة

يسمح استعمال جدول حسابات النتائج بتحليل وضعية المؤسسة و التعرف على مستوى تطور محاوره ، أين تم ملاحظة الآتي:

جدول رقم 3: نسبة تطور محاور جدول حسابات النتائج.

البيان	2016	2015	%التطور
رقم الأعمال ( المبيعات )	6200458766.82	5436616075.74	14.04
إنتاج السنة المالية	6200458766.82	5436616075.74	14.04
القيمة المضافة	(462433672.53)	(753339570.27)	38.61
النتيجة الصافية للسنة المالية	1632286636.51	1978820239.10	(17.61)

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن:

- رقم الأعمال للمؤسسة في تحسن ودليل على ذلك زاد بنسبة 14% مقارنة بالسنة الماضية وهذا يدل على أن مبيعات المؤسسة متزايدة والطلب عليها كثير .
- إنتاج السنة المالية هو نفسه رقم الأعمال (لأن الإنتاج المخزن وإعانات الاستغلال معدومين) وإنتاج السنة ارتفع بنسبة قدرت بـ 14% وهذا راجع إلى الزيادة في المبيعات.

- القيمة المضافة للاستغلال انخفضت خلال سنة 2016 بنسبة 38% وذلك راجع إلى الزيادة في استهلاك السنة والانخفاض في إنتاج السنة.

- النتيجة السنة المالية الصافية للمؤسسة انخفضت بنسبة قدرت ب 17% لسنة 2016 مقارنة بالسنة الماضية والسبب راجع إلى زيادة تكاليف المؤسسة، مما يدل على عدم التحكم فيها.

#### ت- الموازنة التقديرية ولوحة القيادة:

❖ **الموازنة التقديرية:** تعبر الميزانية التقديرية عن نشاط المؤسسة المستقبلي في شكل تقديرات، أين يتم إعداد برنامج العمل من طرف المديرين والذي يضم هدف رئيسي مجزأ إلى مجموعة أهداف فرعية، في شكل خطط محددة من حيث الزمن والموارد. تعتمد المؤسسة على مقارنة مستوى تحقيق الأداء بمقارنة ما تم تسطيره مع ما تم الوصول إليه خلال الفترة المحددة، أي مقارنة النشاط الحقيقي بالتقديري ومن ثم حساب مختلف الانحرافات ومحاولة تصحيحها.

الميزانية التقديرية تساعد على تسطير الأهداف، وهذه الأهداف يتم إرسالها من قبل المديرية المكلفة بالناحية الغربية وهران تسمى بـ "Contrat des Gestions" وهي تحتوي على جميع الأهداف التي يجب تحقيقها كعدد إيصالات الكهرباء والغاز في السنة، عدد انقطعات الكهرباء في اليوم أو في الأسبوع... مع المبالغ الخاصة بكل عملية وانفقات كل قسم ومصلحة.

❖ **لوحة القيادة:** تعد لوحة القيادة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الرقابة ومتابعة الأنشطة، كونها تسمح بالتعرف على وضعية المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات تسمح بترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ملموسة.

تساعد مجموع المؤشرات على تقييم الأداء واتخاذ القرار المناسب، وتشمل المؤشرات التي تقيس نشاطات المديرية حسب كل قسم ومصلحة، ويتم إعدادها كل ثلاثة أشهر ، زيادة على التقييم السنوي شامل لعمل مؤسسة التوزيع. يتضمن جدول لوحة القيادة على إنجازات السنوات السابقة بالإضافة إلى السنة الحالية وأهداف السنة المقبلة ونسبة الإنجاز. بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة، يمكن التعرف على :

- نسبة الإنجاز =  $\frac{\text{الإنجاز الحالي للسنة الجارية}}{\text{الهدف}} \times 100$

- نسبة التطور =  $(\frac{\text{الإنجاز الحالي للسنة الجارية}}{\text{الإنجاز للسنة ن-1}}) - 1 \times 100$

الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتقييم وضعيتها المالية و التعرف على مستوى تحقيق الأهداف المسطرة مقارنة بمستوى الانجاز، أي قدرة استخدام المؤسسة للموارد المتاحة لديها في تحقيق الأداء.

تعتمد المؤسسة على جدول للوحة القيادة يضم المؤشرات التالية:

☞ **المؤشرات المالية:** يتعلق الأمر بمحاور جدول حسابات النتائج من حيث انجاز السنة السابقة وأهداف السنة الحالية ومن ثم استخراج قيمة الانحراف وتحليلها للتعرف على مواطن الخلل. كما يتم حساب مبلغ التحويلات المستحقة للشركة الأم والتعرف على مستوى نموها مما يدل على مستوى أداء الفرع.

☞ **المؤشرات التجارية:** يتعلق الأمر باشتراكات الكهرباء والغاز سواء السابقة أو الجديدة، أين تعمل المؤسسة على إحصائها ومن ثم وضع تقديرات الاشتراكات المستقبلية. بناء على تزايد الكثافة السكانية والعمران في المنطقة. بناء على مؤشرات السنة السابقة والأهداف المسطرة للسنة الحالية ، يتم حساب نسبة الانجاز وكذا نسبة التطور واستخراج الفرق وتحليله للتعرف على أداء المؤسسة بالنسبة لهذه المؤشرات.



### الشكل رقم 9: نسبة تطور المؤشرات التجارية والمالية للمديرية 2016-2017



المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الشكلين السابقين نلاحظ:

- تزايد نسبة المشركين بالنسبة للغاز وكذا الكهرباء، نتيجة توسع النسيج العمراني في المنطقة وزيادة الطلب على المنتجين.
- تراجع في منتجات السنة (القيمة المضافة، إنتاج السنة، الفائض الإجمالي) نتيجة لارتفاع تكاليف المؤسسة بسبب ارتفاع تكاليف الاستثمار ومحاوله المؤسسة تنفيذ برامج الدولة فيما يتعلق توزيع الكهرباء والغاز.
- ارتفاع مستحقات دفع الفواتير بالنسبة للكهرباء والغاز.
- التزام الشركة بتحويل الأموال للشركة الأم، مما قد يكون عائق في تنفيذ الأهداف المسطرة للشركة نتيجة نقص السيولة.
- ☞ مؤشرات الاستثمار ومؤشرات نوعية الخدمة: يتعلق الأمر بالاستثمارات المقرر تنفيذها في مجال توصيل الكهرباء والغاز سواء في المجال الحضري أو الريفي زيادة على المجال العمومي (مختلف مديريات القطاعات الاقتصادية).
- ففي مجال الاستثمار، تلتزم المؤسسة ممثلة في مديريتها بتوصيل شبكات الغاز والكهرباء إلى مختلف الأحياء السكنية (المدينة، الريف، القطاع العمومي والخاص)، وهو عرف نسب تطور ايجابية نتيجة زيادة الكثافة السكانية. أما فيما يتعلق بنوعية الخدمة فيتم تحليل معدل ومدة انقطاع الكهرباء والغاز عن المشركين وكذا نسبة الضرر في المحولات.

### الجدول رقم 4: نسبة تطور مؤشرات الاستثمار ونوعية الخدمة

المؤشرات	الوحدة	2017	2016	اهداف 2017	نسبة الانجاز	نسبة التطور
<b>مؤشرات الاستثمار</b>						
<b>الانجازات الكمية - الكهرباء</b>						
الكهرباء الريفية	كلم	36	107	60	60	-66
توصيل الزبائن الجدد بالكهرباء	كلم	134	102	77	174	31
توصيل الاحياء و التجزعات بالكهرباء	كلم	12	4	15	80	200
البرنامج الخاص للكهرباء	كلم	216	91	128	169	137
<b>انجازات الكمية الغاز</b>						
التوزيع العمومي	كلم	92,13	82,03	85,96	107	12
توصيل الزبائن الجدد بالغاز	كلم	32,9	34,99	25	132	-6
توصيل الاحياء و التجزعات بالغاز	كلم	0	5,04	0		-100
البرنامج الخاص للغاز	كلم	14,64	34,42	21,971	67	-57

مؤشرات نوعية الخدمة					
الكهرباء					
90	1	0,93	0,9	ساعة	معدل مدة انقطاع الكهرباء
-3					
116	4,5	6,86	5,24	عدد	عدد الحوادث/100كلم
-24					
176	95	200,75	167,38	عدد	فتحات القواطع/100كلم
-17					
36	0,5	0,59	0,18	%	معدل الضرر للمحولات
-69					
الغاز					
88	9,00	6,58	7,96	دقيقة	معدل مدة انقطاع الغاز
21					
100	100,00	100,00	100,00	%	معدل الحماية
0					
43	0,15	0,04	0,06	تسرب/ساعة	معدل تسربات الغاز
60					
100	1	1	1	كلم	مسح شبكات الغاز
3	174,70	143,01	174,70		

المصدر: وثائق المؤسسة

كما تعتمد المؤسسة على مؤشرات أخرى مثل:

- مؤشرات الموارد البشرية: يتعلق الأمر بمستوى العمل، التكوين، التقاعد، التوظيف ومستوى الوسائل الخاصة بالتكوين وغيرها. حسب وثائق المؤسسة فقد عرفت المؤسسة ارتفاعا في مستوى التوظيف والتكوين غير أن مستوى الوسائل المستخدمة في التكوين كان ضعيف.
- مؤشرات أمن المديرية: يتعلق الأمر بعدد حوادث المرور للعمل ونسبة تكرارها والذي عرف نسبة تطور مرتفعة يمكن أن يرجع الأمر إلى نسبة الخطورة المرتفعة في هذا المجال.
- 5.3 تحليل أهمية مراقبة التسيير في انتقاء وتحسين معايير الأداء في مؤسسة سونلغاز:
- برز دور مراقبة التسيير في تحسين معايير الأداء في مؤسسة سونلغاز من خلال:
- تقييم مستوى الانجازات المحققة بالاعتماد على حساب مجموعة مؤشرات تساهم في عملية التقييم.
- تعتمد عملية تقييم نشاط المؤسسة على مراكز مسؤولية تسمح بمتابعة الأداء عن قرب ويتمثل ذلك في مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة على مستوى القطر الوطني.
- رسم لوحة القيادة لكل وحدة بالاعتماد على المعطيات الناتجة عن تقييم الأقسام.
- تحديد برنامج الأعمال لكل وحدة حسب احتياجات المنطقة، أين يتم استخراج الانحرافات وأسبابها ومن ثم اعتماد التدابير التصحيحية.
- عملية رسم الأهداف تكون سنوية في حين يتم متابعة الانجازات دوريا لاستخراج مؤشرات الأداء.
- تحديد الأهداف واعتماد الموازنة التقديرية يتم على مستوى المديرية المركزية، كما يتم توزيع هذه الأهداف بحسب احتياجات كل مديرية (الأخذ بعين الاعتبار الكثافة السكانية وتوزيعها في تحديد الهدف والموارد اللازم لتحقيقه)
- اعتماد الموازنة، يتم خلال اجتماعات للتنسيق و التحكيم على مستوى المديرية العامة.
- تتبع مصلحة مراقبة التسيير قسم المحاسبة والمالية وبهذا فهي مصلحة بعيدة عن مركز القرار من حيث التوزيع الهيكلي للمؤسسة.
- المؤشرات المستخدمة في رسم لوحة القيادة هي معطيات مجمعة من مختلف الأقسام للوحدات التابعة للمؤسسة

#### 4. الخلاصة:

تستمد مراقبة التسيير أهميتها بالمؤسسة الاقتصادية بناء على تواجدها في مستويات اتخاذ القرار، أين تعتبر:

- رقابة إستراتيجية، عندما يتعلق الأمر بربط أهداف المؤسسة مع الموارد المتاحة فيها.
- رقابة عملياتية (مراقبة التسيير) عند ربط النتائج مع الأهداف المسطرة في المؤسسة.
- رقابة تنفيذية، عندما يتعلق الأمر بالمتابعة الدورية للعمليات ومطابقتها مع الخطة المرسومة في المؤسسة ومن ثم استخراج الانحرافات وتصحيحها.

من هنا، فمراقبة التسيير هي الوظيفة التي تجمع بين جملة من الأدوات التي تسمح بمتابعة نشاط المؤسسة ضمن مسار يحدد الأهداف المراد تحقيقها مع تسخير الإمكانيات اللازمة لذلك.

أما من الجانب التطبيقي، فمراقبة التسيير هي وظيفة تعتمد عليها مؤسسة سونلغاز لقياس مستوى تحقيق الأهداف المسطرة واستخراج الانحرافات وذلك بالاعتماد على استخراج مجموعة من المؤشرات تسمح بعملية التقييم.

أظهرت الدراسة الميدانية مكانة مراقبة التسيير على مستوى المؤسسة محل الدراسة، فبالرغم من أنها مصلحة تابعة لقسم المالية والمحاسبة، إلا أنها تقوم بدور بارز من خلال تجميع مختلف القوائم المالية وتحليلها لاستخراج المؤشرات المناسبة لتكون معايير تقييم أداء هذه الأخيرة.

تساعد هذه المؤشرات في بناء أهم أداة للمتابعة ألا وهي لوحة القيادة، التي تسمح بحساب مستوى الانجاز وكذا التطور لمجموع المؤشرات، مقارنتها مع السنوات السابقة ومن ثم تحليل أداء المؤسسة. حسب عمال المؤسسة، فإن هذه الوسيلة جد فعالة لتقييم أداء المؤسسة وكذا متابعة متطلبات العملاء من حيث توفير منتجي الكهرباء والغاز.

بناء على المقابلة الميدانية، فقد أكد مسؤول المصلحة نجاعة آليات مراقبة التسيير المتبعة في المؤسسة من متابعة مسار برنامج العمل المسطر والقدرة على استخراج الانحرافات ومن ثم تحديد مستوى الانجاز وكذا التطور.

#### 5. المراجع:

- B. F. Grandguillot. (2013). *L'essentiel du contrôle de gestion*. Paris, 7e édition, p28: Goilino.
- Claude ALAZARD & Sabrine SEPARI. ((2010)). *CONTROLE DE GESTION - Manuel et applications*. Paris: DUNOD.
- إبراهيم محمد المحاسنة. (2013، ط1، ص95). *إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق*. عمان، الأردن: دار جرير للنشر والتوزيع.
- أسامة خيرى، 2012، ص264. (2012، ط1، ص264). *الإدارة العامة*. الأردن: درا اليا للناشر والتوزيع.
- أكرم أحمد الطويل & على وليد العبادي. (2013، ط1، ص115). *إدارة سلسلة التجهيز وأبعاد إستراتيجية العمليات والأداء التسويقي*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الشركة الوطنية للكهرباء والغاز. (2019). *الموقع الرسمي لشركة الكهرباء والغاز*. تاريخ الاسترداد 12 نوفمبر، 2019، من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء: <http://www.spe.dz/index.php/ar/presentation-de-spe/historique-de-spe>
- بن زكورة العونية. (2019، المجلد 4، العدد2). أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية - بين التأصيل النظري والممارسة التطبيقية. دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر. *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، 194.
- بو الشرش كمال. (2015، ط1، ص90). *الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية*. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- ثابت عبد الرحمان إدريس & جمال الدين محمد المرسي. (2007، ص422). *الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية*. الإسكندرية: دار الجامعية للنشر، بدون طبعة.
- خليل محمد حسن الشماع. (2005، ط5، ص305). *مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال*. الأردن: دار المسير للطباعة والنشر والتوزيع.
- ربحي مصطفى عليان الطبعة الأولى، 2010، ص189. (2010، ص189). *العمليات الإدارية*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- ربحي مصطفى عليان. (2010، ط1، ص189). *العمليات الإدارية*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- رئيس قسم المالية والمحاسبة. (12 أبريل, 2019). موقع مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز وأهميتها في تحقيق الأداء. (بن زكورة العونية، المحاور)
- سمير خليل. (2010، ط1، ص168). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان- الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- سمير خليل. (2010، الطبعة الأولى). إدارة الإنتاج والعمليات. عمان- الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- علاء فرحان طالب & إيمان شيحان المشهداني. (2011، ط1، ص64). الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد الصغير قريشي. (2011). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. مجلة الباحث، المجلد 9، العدد 9، ورقة ، 166.
- محمد الصيرفي. (2010، ط1، ص78). الحاسوب في إدارة الأعمال. عمان، الأردن: درا قنديل للنشر والتوزيع.
- محمد عبد الفتاح ياغي. (1994، ط2). الرقابة في الإدارة العامة. الأردن: مركز أحمد ياسين الفني.
- معراج هواري & مصطفى الباهي. (2011، ص6). مدخل إلى مراقبة التسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- نعيمة يحيوي & زكية مقري. (2005، الطبعة الأولى، ص2). التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية. باتنة، الجزائر: دار الراية للنشر والتوزيع.
- وسيم بن حسن مسري. (15 سبتمبر, 2015). رواد الأعمال. تاريخ الاسترداد 29 جويلية, 2018، من بطاقة الأداء المتوازن: <http://www.rowadalaamal.com>