

جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية و المحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
شعبة: العلوم المالية و المحاسبة
تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان:

دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي
بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - غرداية
للفترة 2018 - 2020

من إعداد الطالب: بكاي العربي
تحت اشراف الأستاذة: د. مرسلي نزيهة
المشرف المساعد: د. رواني بوحفص

تم تقييم المذكرة أمام اللجنة المكونة من السادة :

الرقم	الإسم واللقب	الصفة	الجامعة
1	بوخاري عبد الحميد	رئيسا	غرداية
2	مرسلي نزيهة	مشرفا	غرداية
3	رواني بوحفص	مشرفا مساعدا	غرداية
4	أولاد ابراهيم ليلي	ممتحنا	غرداية
5	عجيلة حورية	ممتحنا	غرداية

السنة الجامعية: 2021/2022

جامعة غرداية
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية و المحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
شعبة: العلوم المالية و المحاسبة
تدقيق ومراقبة التسيير
بعنوان:

دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي
بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - سونلغاز - غرداية
للفترة 2018 - 2020

من إعداد الطالب: بكاي العربي
تحت اشراف الأستاذة: د. مرسلي نزيهة
المشرف المساعد: د. رواني بوحفص

تم تقييم المذكرة أمام اللجنة المكونة من السادة :

الجامعة	الصفة	الإسم واللقب	الرقم
غرداية	رئيسا	بوخاري عبد الحميد	1
غرداية	مشرفا	مرسلي نزيهة	2
غرداية	مشرفا مساعدا	رواني بوحفص	3
غرداية	ممتحنا	أولاد ابراهيم ليلي	4
غرداية	ممتحنا	عجيلة حورية	5

السنة الجامعية: 2021/2022



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَقُلِ انْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾

ببلوغي هذه المرحلة من الحياة التعليمية التي توجتها بهذا العمل المتواضع الذي اهديه الى التي تحملت كل متاعب الحياة و العناء من اجل ان اصل إلى هذه اللحظة وادعو الله ان يبلغها مقاصدها ويطيل في عمرها والدتي الغالية الحنونة.

الى روح والدي الحبيب الذي كان سندا لي في كل شيء و تركنا على السكة الصحيحة من اجل الوصول الى النجاح العلمي والعملية ولا يسعني إلا أن أدعوا له بالرحمة والمغفرة ويسكنه فسيح جناته .

الكل إخوتي وأخواتي الأعزاء والى زوجتي وبناتي الغاليات .

الى جميع الاصدقاء والزلاء في الدراسة و العمل .

العربي

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد بما يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك.
الحمد لله حمدا كثيرا مباركا على العلم الذي وهبنا إياه.
الحمد لله الذي وفقنا لنشر المحاسن وجعلها في كتاب، وجعله قرة عين الأحباب،
وذخرا ليوم المآب.

الحمد لله الذي سدّد خطانا وأثار سبيلنا ويسر لنا أمورنا وكان في عوننا على إتمام هذا العمل.
قال عز وجل "وقل ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي
وأن أعمل صالحا ترضاه"

أتقدم بتشكراتي الخالصة للأستاذة المشرفة الدكتورة "مرسلي نزيهة" التي كان لها الفضل الكبير
في إنجاز هذا العمل والإشراف عليه وعلى نصائحها القيمة في إخراج هذا العمل على الوجه المطلوب.
والشكر موصول إلى الأستاذ دكتور "رواني بوحفص" على توجيهاته القيمة من خلال الأيام
التي خصصها لنا للإعداد الجيد للمذرة وكذا الشكر الجزيل للمؤطرين بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بغرداية،
وكل زملاء العمل بمديرتي التوزيع بغرداية والمنيعة .
إلى كل أساتذتي في مسار الدراسي وكل زملاء وزميلات الدفعة، كما أتقدم بالشكر إلى كل
أساتذة وعمال مكتبة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية.

بفضل الله أولا ثم هؤلاء جميعا تمكنت من إنجاز هذا العمل المتواضع

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق أسلوب من الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير، ألا وهو بطاقة الأداء المتوازن، واستخدامها أو مساهمتها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وبالتالي فإنه من خلال دراستنا قد قمنا ببناء بطاقة الأداء المتوازن على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، من أجل قياس وتقييم أدائها المالي وتوجيهها التوجيه الصحيح مما يسمح ببلوغ الأهداف وقمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي للوصول الى اهداف الدراسة .

أعتمدنا في هذه الدراسة على القوائم والبيانات للسنوات من 2018 الى 2020 و تحليلها و ذلك باستخدام مجموعة الأدوات و المؤشرات و قد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

- أدوات مراقبة التسيير الحديث لها دور كبير في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية من اجل اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المرسومة لتحسين وضعية المؤسسة.

- بطاقة الاداء المتوازن تعتبر أداة فعالة يمكن الاستعانة بها لبناء نظرة واضحة لمستقبل المؤسسة.

-مديرية التوزيع بغرداية تعتمد على أسلوب لوحة القيادة .

الكلمات المفتاحية: أداء مالي، مراقبة تسيير، بطاقة أداء متوازن، لوحة قيادة.

Résumé:

Le but dans cette étude est de découvrir la réalité sur l'application des nouvelles méthodes de contrôle de gestion, qui est : balancement scorecard est de son utilisation ou de sa contribution dans l'amélioration de la performance financière de l'entreprise économique.

En faisant notre étude, on a appliqué « carte de performance équilibrée » au « balanced score card » ou niveau de DIRECTION DU DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE GHARDAIA pour mesurer et sa performance financière et bien l'orienter afin d'atteindre ses objectifs.

On a utilisé l'approche descriptive et l'analytique pour atteindre les objectifs de l'étude. Dans cette étude, on a se basé sur les états et données des années 2018 à 2020 à l'aide d'un ensemble des outils et des indicateurs, et l'étude a obtenu aux résultats suivants:

- carte de performance équilibrée a une rôle important dans la détermination la situation financière de dans une entreprise, afin de prendre les décisions appropriées et d'atteindre les objectifs fixés pour améliorer la situation de la société

- méthodes de contrôle de gestion sont des outils efficace pour donner une vision plus claire de l'avenir de la société.

-SONELGAZ GHARDAIA utilise déjà la méthode du tableau de bord.

Mots clé :

performance financière, contrôle de gestion, nouvelles méthodes de contrôle de gestion, tableau de bord, balanced score card

فهرس المحتويات

	الإهداء
	شكر وعران
	المخلص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
07	الفصل الأول: الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي.....
08	المبحث الأول: مدخل لمراقبة التسيير.....
08	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير.....
09	المطلب الثاني: أنواع مراقبة التسيير.....
10	المطلب الثالث: أهداف مراقبة التسيير ومهامه.....
12	المبحث الثاني : لمحة عن الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير.....
12	المطلب الأول: الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير.....
16	المطلب الثاني : بعض الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.....
28	المبحث الثالث :الأداء المالي وعلاقته بالأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.....
28	المطلب الأول :مفهوم الأداء المالي وأهميته.....
31	المطلب الثاني :قياس وتقييم الأداء المالي.....
28	المطلب الثالث : مساهمة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي
38	الفصل الثاني دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الاداء المالي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية..
39	المبحث الأول : نظرة عامة حول مديرية التوزيع بغرداية.....
39	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز.....
42	المطلب الثاني: مهام مديرية التوزيع بغرداية وبنيتها التنظيمية.....
44	المطلب الثالث: قسم المالية والمحاسبة.....
45	المبحث الثاني : دور ومكانة مراقبة التسيير والأدوات المستخدمة في مديرية التوزيع بغرداية.....
45	المطلب الأول : مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة
46	المطلب الثاني : آلية مراقبة التسيير داخل مديرية التوزيع بغرداية.....

49	المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة لمراقبة التسيير ودورها في تحسين أداء المديرية
53	المبحث الثالث : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مديرية التوزيع بغرداية.....
53	المطلب الاول : خطوات تصميم بطاقة الاداء المتوازن
56	المطلب الثاني:بناء المؤشرات المناسبة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وتوزيع الأوزان في البطاقة..
66	المطلب الثالث : النموذج التطبيقي لبطاقة الأداء وتحليل النتائج
74	الخاتمة.....
77	قائمة المراجع.....
80	الملاحق.....

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	تصنيف عمال مديرية التوزيع	01-02
43	برنامج المشاريع ثنائية التمويل	02-02
44	برنامج مشاريع مموله من طرف سونلغاز	03-02
46	مشاريع مموله من طرف الدولة	04-02
47	لوحة القيادة لشركة سونلغاز غرداية	05-02
48	تحديد الاهداف الإستراتيجية والعناصر الحرجة	06-02
48	تطور دوران أصول المؤسسة	07-02
48	تطور معدل العائد على راس المال	08-02
49	تطور الارباح في المؤسسة	09-02
50	درجة الاحتفاظ بالزبون	10-02
50	مقياس تطور معدل نمو المبيعات	11-02
51	نصيب الطن المتري الواحد المباع	12-02
51	معدل دوران المخزون	13-02
52	معدل انتاجية العامل	14-02
53	نصيب الطن الواحد من الصيانة	15-02
54	معدل التوظيف في المؤسسة	16-02
55	معدل التأطير في المؤسسة	17-02
56	معدل تطور الحافز والمكافآت في المؤسسة	18-02

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	أهداف مراقبة التسيير	01-01
39	لوحة القيادة تعكس الإستراتيجية	02-01
40	الشكل العام للوحة القيادة	03-01
41	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	04-01
48	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	05-01
49	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بغرداية	01-02
52	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	02-02
53	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	03-02
54	التمثيل البياني لبطاقة الأداء المتوازن	04-02

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
75-71	نسخة من عقد التسيير	01-02
76	البرنامج السنوي المتعلق بالاستثمارات المالية للكهرباء	02-02
76	البرنامج السنوي المتعلق بالاستثمارات المالية للغاز	03-02
77	التأثير المحاسبية	04-02
82-78	الميزانية المحاسبية للسنوات المستهدفة في الدراسة	05-02
85-83	جدول حسابات النتائج لمديرية التوزيع بغرداية	06-02

قائمة الاختصارات والرموز

المختصر بالغة العربية	المختصر بالغة الفرنسية	المختصر
مديرية التوزيع غرداية	Direction distribution ghardaia	DDG
ربط الزبائن الجدد	Raccord clients nouvelle	RCN
البرنامج الخاص	Programme propre	Pp
برنامج الدولة	Programme d'etat	Pe
الحساب المخصص	Compte apeé	CA
الميزانية ومراقبة التسيير	Budgé et contrôle de gestion	BCG

مقدمة

(أ) توطئة:

إن عملية مراقبة التسيير وما تحمله في طياتها من توازنات تفرضها الوظائف المختلفة داخل أي مؤسسة خاصة المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي والربحي أصبحت ذات أهمية بالغة بالنسبة لجميع الأطراف داخل المؤسسة ، من خلال تظافر جهود الجميع من أجل تحقيق الأهداف المحددة وهذا بتطبيق الخطة المرسومة ، الأمر الذي لا يتأتى إلا بالإستخدام الفعال لأدوات مراقبة التسيير التي تكتسي أهمية بالغة في المنظومة التسييرية الحديثة، والتي من خلالها يتم تحديد الوضع المالي الشامل للمؤسسة مرورا بتحليل كافة البيانات والمؤشرات والتي تبرز الإنحرافات إن وجدت ،وتحدد التصويبات اللازمة.

إن الاهتمام البالغ برقابة عملية الإدارة والتسيير أدى إلى ظهور نظام متطور هدفه الأساسي هو فرض الرقابة كاملة وشاملة، هذا النظام هو نظام مراقبة التسيير الذي يعتبر من الأنظمة الهامة داخل المؤسسة لذلك يجب أن يطبق بشكل صحيح، ولكي يؤدي هذا النظام وظيفته بشكل جيد و يقوم بالدور الأساسي الذي وجد من أجله يجب أن يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تؤدي إلى تثبيت ركائزه داخل المؤسسة وتعتبر هذه الأدوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير من أهم الأدوات الموجودة داخل المؤسسة حيث نجد منها المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، الموازنة التقديرية، لوحة القيادة، التكاليف المستهدفة، بطاقة الأداء المتوازن ... إلخ. ويعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف والتي زادت أهميتها في ظل توسع أنشطة المؤسسة الاقتصادية ونظرا لسرعة نمو القطاع الاقتصادي وتعدد المؤسسات الاقتصادية كما و نوعا أصبحت هذه المؤسسات تجد صعوبة في الحفاظ على مكانتها وتقديم أداء جيد، لذلك على المؤسسة إتباع أسلوب معين لتقديم أداء أحسن، ولتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة يواجه المسيرين إشكالية اختيار واقتناء المعايير والمؤشرات، فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل وأحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه ما يمكن ملاحظته أن تقنيات مراقبة التسيير قد تطورت في الواقع تبعا للحاجة إلى حل المشاكل الناجمة عن انتشار واتساع النشاطات الاقتصادية والأزمات الاقتصادية، لذلك استوجب ظهور أدوات حديثة تعمل على تزويد المديرين والمسيرين بشكل دوري بالمعلومات الضرورية حول سير الأنشطة وتساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة والملائمة وذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة. ولعل من أهم هذه الأدوات التي تم التوصل إليها مؤخرا هي :لوحة القيادة، التكاليف المستهدفة، بطاقة الأداء المتوازن ... إلخ فهذه الأخيرة حاولت إضافة مميزات جديدة للأدوات التقليدية من خلال دمج المقاييس المالية وغير المالية في أداة واحدة أكثر شمولية وتوازنا من المقاييس المالية التي كانت تستخدم في السابق.

(ب) الإشكالية

فيما يتمثل دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية؟

ومن خلال الإشكالية سوف نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي اهم الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة؟

- هل تحقق المؤسسة محل الدراسة أداء مالي جيد من خلال مؤشرات محاور بطاقة الأداء المتوازن؟

ت-فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية:

- تساهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية؟

الفرضيات الفرعية :

-الفرضية الأولى: تستخدم مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية أسلوب لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن.

- الفرضية الثانية: تحقق المؤسسة محل الدراسة نتائج مالية جيدة من خلال مؤشرات المحور المالي ببطاقة الأداء المتوازن.

ث)أسباب اختيارالدراسة:

يعوداختيارالموضوع إلى عدة أسباب منها أومن بينها:

1- أسباب ذاتية :

* - الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثرعلى المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية؛
* - بما أنني اطار دراسات في مؤسسة سونلغاز عندي رغبة في محاكاة ما درسته حول مراقبة التسيير مع المهام التي أزولها في مديرية التوزيع .

2- أسباب موضوعية :

* - أهمية موضوع يراقبه التسييروالأساليب الحديثة له ومعرفة مامدى تواجد تطبيق هذه الأخيرة في المؤسسة الاقتصادية والتشجيع على الاهتمام بتطبيقه.

* - اختيار الموضوع يعود إلى تشجيع الأستاذ المؤطر لتسليط الضوء على مدى اهتمام المؤسسات الإقتصادية بأساليب مراقبة التسيير.

ث)أهداف الدراسة:

* التعرف على الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير ذات الاستعمال الواسع لها.

* إبراز دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم أهداف المؤسسة المسطرة للمدى القريب والمتوسط.

* التعرف على مدى استخدام شركة سونلغاز لأدوات مراقبة التسيير الحديثة .

ج منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

المنهج الذي سوف يستخدم في الإجابة على الإشكالية هذه الدراسة وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة هو المنهج الوصفي وهو منهج يهدف إلى شرح أبعاد ودور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة، وذلك عن طريق وصف وتشخيص ظاهرة البحث غرض استيعاب الإطار النظري ثم استخدام دراسة حالة في الجزء التطبيقي لإلقاء المزيد من الضوء على الظاهرة المدروسة.

د) حدود الدراسة:

-الإطار الزمني للدراسة : لغرض الإلمام بموضوع الدراسة واختبار الفرضيات، قمت بالتريص لمدة أسبوعين منفصلين حسب مهمة العمل على مستوى مديرية التوزيع بغرداية حيث ركزت هذه الدراسة على الفترة الممتدة من 2018 إلى 2020 فترة تمكيني من الحصول على معطيات كافية لتقييم أداء المؤسسة وتطبيق النموذج عليها.

-الإطار المكاني للدراسة : مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية - الطريق الوطني رقم 01 بوهران غرداية.

ذ) صعوبات الدراسة:

لقد واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات نذكر منها:

- قلة الكتب العربية التي تناولت الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير.
- صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة لبعدها المسافة .
- عدم تبني مديرية التوزيع لبطاقة الأداء المتوازن حيث أن استخدامها على مستوى مديرية العامة للمجمع فقط.

ر) متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: أدوات مراقبة التسيير الحديثة.

المتغير التابع : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

ز) الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع أساليب الحديثة لمراقبة التسيير الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات، وفيما يلي عرض لتلك الدراسات.

الدراسة الأولى: دراسة نعيمة يحيوي: أطروحة دكتوراه بعنوان " أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق" سنة 2008 و 2010، جامعة الحاج لخضر باتنة.

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة، وإبراز أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة كما يتم الاستعانة بها في عملية التخطيط وتقييم الأداء.

وأهم ماتوصل إليه البحث إبراز الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديد أدوات التخطيط والتقييم لمراقبة التسيير في المؤسسات، وكذلك التطورات التي عرفت مراقبة التسيير والتحولات التي مست أدوات التسيير التقليدي، ومن خلال ابتكار أساليب وأدوات ساعدت في اختيار المعالم والمؤشرات التي تقيس وتحسن الأداء و تبحث عن المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات وتقييم الأداء.

الدراسة الثانية: دراسة صفاء لشهب: - مذكرة ماجستير بعنوان " نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات " 2005 - 2006 الجزائر.

- حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته على اتخاذ القرارات ومدى أهميته في رفع وتحسين أداء المؤسسة، ومن خلال نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات وتفسيرها.

- وأهم ماتوصلت إليه الدراسة أن مراقبة التسيير مسار دائم للتعديل فستهدف تحديد العلاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، بالإضافة إلى تقييم نظام مراقبة التسيير من خل المجموعة من الأدوات التي تستعمل كتقنيات تسمح بتخطيط الأداء وكذلك متابعتها والحكم عليه بعد تنفيذه .
الدراسة الثالثة: دراسة بعنوان: The balanced scorecard measures that drive performance

في هذه المقالة اقترحت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة من طرف الباحثين Robert NORTON DAVIDET KAPLAN et سنة 1992 حيث تم تقديم منها يعتمده كمنهج، لتقييم وقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتشغيلية وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو، ويوضح الباحثون أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة، وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

س) هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، سنقوم بتقسيم الدراسة إلى مقدمة تبرز فيها الإشكالية، الفرضيات، المنهج المتبع في الدراسة، ثم فصلين أساسية يتمثلان في:

الفصل الأول تطرقنا على الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة وعلاقتها بالأداء المالي، حيث يشمل هذا الفصل أيضا على ثلاثة مباحث، المبحث الأول سنتناول فيه مدخل لمراقبة التسيير والمبحث الثاني لمحطة عن الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير، وأخيرا المبحث الثالث يدرس الأداء المالي وأساسيات

بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالأداء المالي، أما الفصل الثاني يتمثل في دراسة حالة مؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية .
وأخيرا سنعرض خاتمة تبرز فيها نتائج الدراسة من الجانب النظري والتطبيقي، وتقييم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و الأداء المالي

تمهيد:

باعتبار أن نظام مراقبة التسيير وذلك النظام الذي يكتسي أهمية بالغة في تنظيم المؤسسات الحديثة، وبصفة إختيارية ودون إلزام قانوني، فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح. إن نجاح مراقبة التسيير كنظام فعال يساهم في اتخاذ القرارات السليمة مقترن بمدى فعالية الأدوات التي يستخدمها في تأدية وظائفه التخطيطية والرقابية والتي تنقسم إلى أدوات تقليدية وأدوات حديثة. ولإلمام بجوانب هذا الموضوع سنتطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

المبحث الأول مدخل لمراقبة التسيير .

المبحث الثاني :لمحة عن أدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير .

المبحث الثالث : الأداء المالي و علاقته بالأدوات الحديثة في مراقبة التسيير .

المبحث الأول :مدخل لمراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف حديثة النشأة، حيث أصبحت المؤسسات تولي لها أهمية متزايدة، وذلك بالتطور المستمر لطبيعة نشاط المؤسسة واتساع رقعته لذلك سنحاول تسليط الضوء على هذه الظاهرة من خلال التطرق إلى مفهوم النشأة، أنواع مراقبة التسيير وأخيرا الأهداف.

المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير

قبل التعرض إلى مفهوم مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين :مراقبة وتسيير حيث تتمثل المراقبة في البحث والمقارنة والتقدير والتحكم في أدوات التسيير؛ حيث أن التسيير يعرف على أنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وباختصار هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

التعريف الأول: عرف RN Anthony مراقبة التسيير بأنها العملية التي من خلالها يؤثر القادة على أعضاء المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفعالية¹ .

التعريف الثاني : عرف H Bouquin مراقبة التسيير بأنها تتكون من المسارات والأنظمة التي تسمح بضمان التناسق المستقبلي الحاضر والماضي بين الاختبارات الاستراتيجية والأعمال الجارية عن طريق الرقابة التنفيذية. 2 وفي الأخير من خل هذه التعاريف يمكن حوصلة مراقبة التسيير في تعريف شامل هو :أن مراقبة التسيير نظام دائم للضبط يسعى إلى تجديد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات، وهي

¹Lamglais, C Bonnier, **control De Gestion** , paris, 2006, p 10.

² أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكورة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة بوضياف، المسيلة، الجزائر 2006، ص8

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و الأداء المالي

تسمح للمسؤولين و العاملين بالتحكم في أدائهم التسييري , من خلال المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل 1.

المطلب الثاني :أنواع مراقبة التسيير

يمكن تقسيم أنواع مراقبة التسيير حسب المعايير التالية:

أولا :الرقابة حسب المعايير :

وبدوره تنقسم إلى القسمين التاليين:

1- الرقابة على أساس الإجراءات : يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الإدارة العامة ومن العاملين فيها وليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج نهائية.

2- الرقابة على أساس النتائج :تقوم بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة.

ثانيا :الرقابة حسب الزمن يمكن تقسيمه إلى:

1-الرقابة السابقة (القبلية) : وهي تهدف إلى توقع الخطأ أو اكتشافه قبل الوقوع لتفادي ذلك ما أمكن، كذلك رفع عنصر المفاجئة وتخفيف وطئه الخطأ نظرا للاستعداد المسبق لتحمله وتصحيح نتائجه.

2- الرقابة الآلية (أثناء الإنجاز) : وهي تسير تنفيذ العمل خطوة بخطوة وتقارنه بالمعايير الموضوعة سلفا لمنع استفحال أي أضرار لانحراف قد يقع.

3 -المراقبة البعدية: يطلق عليها بالمراقبة اللاحقة وتتم بعد الانقضاء من العمل بقصد رصد الانحرافات والإبلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها.

ثالثا :الرقابة من حيث المستويات الإدارية : وتنقسم إلى:

1- الرقابة على مستوى الفرد : يسعى هذا النوع من الرقابة إلى تقييم أداء العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل وسلوكهم وذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2- الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية :يهدف إلى قياس وتقييم الإنجاز الفعلي للإدارة الواحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها لتحقيق الأهداف المنشودة.

3-الرقابة على مستوى المؤسسة ككل :مستوى ثالث للرقابة في منظمات الأعمال والغرض منها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة ومعرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف العامة.

رابعا :الرقابة من حيث نوعية الانحراف :

حيث تنقسم إلى قسمين:

¹ناصر دادي عدون , عبد الله قويدر الواحد مراقبة التسيير و الأداء للمؤسسة الاقتصادية , دار المحمدية الجزائر ، 2010 ص46

²نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010، ص304

³علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان - الأردن، 2009، ص285

1-رقابة إيجابية : يقصد بها تحديد الانحرافات الإيجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2- رقابة سلبية : يقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية وتحديد أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فوراً واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.1

خامسا : الرقابة وفق مصدرها :

أ- الرقابة الداخلية : يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات والعمليات التي تؤديها و التي تمت داخل مستويات التنظيم المختلفة.

ب- الرقابة الخارجية : تعتبر عمل متمم للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذا كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الإتقان بما يكفل حسن الأداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ على رقابة أخرى خارجية، لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان إلى أن الجهاز الإداري للمنظمة أو المنشأة لا تخالف القواعد والإجراءات وعادة ما يتبع أجهزة الرقابة الإدارية العليا وهذا ما يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية أو محاولة التأثير في اتجاهاتها².

المطلب الثالث : أهداف مراقبة التسيير ومهامه

أولا : أهداف مراقبة التسيير :

الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع الوظائف، أما الفرعية فهي:

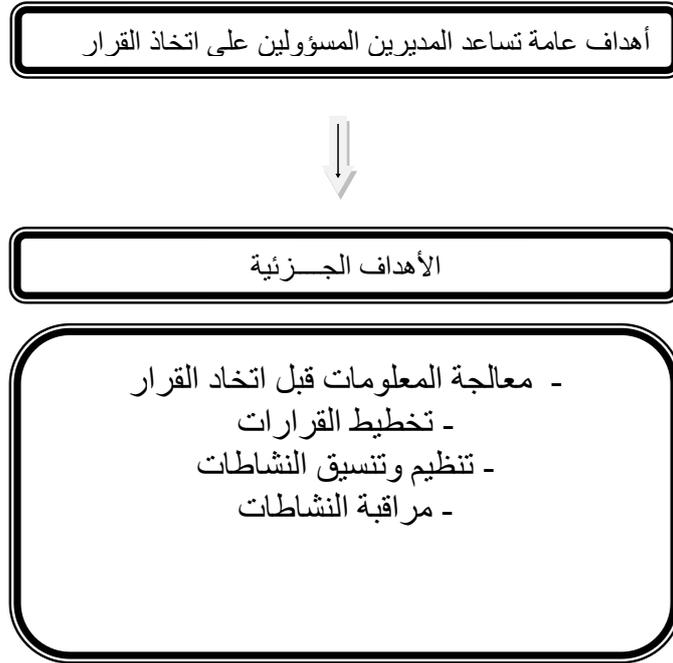
- 1- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية والمعبرة عنها بالميزانية التقديرية.
- 2- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها، ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والطويل.
- 3- تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
- 4- تحقيق الفعالية : وتعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية.
- 5- إعداد نظام معلومات التسيير : ويمكن فيه التمييز بين عدة مظاهر لنظام المعلومات، منها نظام معلومات استراتيجي، نظام معلومات للمسؤولين الوظيفيين، ونظام معلومات تشغيلي.3

¹ علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 183

² نفس المرجع، ص 185

³ زابي مريم، عيسى عيدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة ماستر، المركز الجامعي البويرة - الجزائر 2012 ، ص 13-14

الشكل (1-1) أهداف مراقبة التسيير



Source: C. Alazard S .Separi la gestion de l'entreprise, peinecoussos, dunot, Paris, 1978, p 8

ثانيا : مهام مراقبة التسيير

تتمثل مهام مراقبة التسيير في:

- 1-المهام الكلاسيكية : تساهم مراقبة التسيير في إعداد وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة : هيما تصبوا إليه المؤسسة كمقياس كفي أساسا حتى تؤدي دورها وسياستها، وهناك بعض الخصائص التي يجب مراعاتها في الأهداف:
- 1- إمكانية التحقيق: يجب أن تكون الأهداف ممكنة التحقيق ضمن العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة وماتحمله من فرص.
- 2- التوجه نحو الأمام ونحو الأحسن: أي التوجه نحو أكثر أداء وأقل خسائر تضرر .
- 3- ضرورة مراعاة تعدد الأهداف وتنوعها وارتباطها : يجب التوفيق والملائمة بين الأهداف الفرعية في كل من وظيفتي التمويل والإنتاج من خلال مهمة التنسيق.
- 4- المصدقية : يجب أن تتصف الأهداف المحددة بالموضوعية، واستعمال طرق تحديد مناسبة وموافقة لقدرات و وسائل وطاقات المؤسسة التقنية.
- 5- المشاركة في المنافسة : دراسة واقتراح العناصر التي تسمح بوضع السياسة العامة والإستراتيجية العامة للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار لظروف نشاطها و إمكانيتها الداخلية ضمن شروط المحيط الذي تنشط فيه.

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و الأداء المالي

6- المساهمة ومساعدة المسيرين :يساعدالمسيرين في تحديدالأهداف العامة وترجمتها إلى أهداف خاصة، وكذلك ترجمة السياسات والاستراتيجيات.1

2 -المهام الجديدة وتتمثل في:

1-مرافق للتغيرات : تركز بصورة أساسية على مفهوم التكوين حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين.

2- عدالة التعاملات : تكونبالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أوالعادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

3- مراقبة الجودة : لمراقبة الجودة أهمية كبيرةعلى مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها،حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها.

4- تنفيذالأهداف عن طريق جدول زمني باستعمال بحوث العمليات.

5- تحديد كيفية استخدام الوقت من خطة مدروسة سابقا .2

المبحث الثاني : لمحة عن الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير

توجد هناك عدة أدوات تعتمد عليها مراقبة التسيير وفي هذاالمبحث تم التركيز على البعض منها والمتمثلة في التحليل المالي،والمحاسبة التحليلية، والموازنات التقديرية لوحات القيادة ،بطاقة الأداء المتوازن،القياس المقارن والتكاليف المستهدفة.

المطلب الأول :الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات وتعتبرالمحاسبة التحليلية أداة تسيير هامة تلعب دورا فعالا في مراقبة التسييرلأنها تمد بمختلف المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فهي تقوم بحساب التكاليف الخاصة لكل منتج وكذلك حساب النتائج المحققة كما تساهم فيوضع الموازنات التقديرية ،التي تعتبر الأداة التيقيم الأداء،فالتقديرات التي تتضمنها تمثل معايير يمكن الاعتمادعليها في الحكم على الأداء الفعلي وذلك بمقارنتها مع ما تم تنفيذه ليتم تحديد الانحرافات وأسبابهاو هذا ما يطلق عليها بالمراقبة الموازية ، تنتج المحاسبة التحليلية والتحليل المالي معلومات ملخصة وواضحة.

أولا :المحاسبة التحليلية

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 76 ص 80

² سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدوات ومراحل إقامتها في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002 ص 70 ص 72.

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و الأداء المالي

تعتبر المحاسبة التحليلية إحدى الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير وهي أداة لتحليل المعلومات المحصل عليها من المحاسبة العمومية وعلى ضوء هذا التحليل يتخذ المديرون القرارات الملائمة التي المؤسسة ظهرت كوسيلة لترتيب وتنظيم المعلومات المالية والاقتصادية والقانونية المؤثرة على الذمة المالية للمؤسسة، وقد اتخذت عدة أنظمة من القدم إذ كانت تعتمد أساساً على القيد الوحيد في المحاسبة العامة، وتطورت هذه الأخيرة إلى أن ظهر القيد المزدوج في أواخر القرن الخامس عشر (1494).

وقد كانت المحاسبة بعد هذا التاريخ تتعقب التطور و النمو الاقتصادي في أوروبا إلى أن ظهرت الثورة الصناعية فانقلت المحاسبة إلى هذا البلد وعرفت تطوراً سريعاً وكذا ظهرت أساليب محاسبية جديدة

- مفهوم المحاسبة التحليلية :

للمحاسبة التحليلية عدة تعاريف نذكر منها مايلي:

التعريف الأول : نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة وطبيعة محيطها الذي يسمح لمسير المؤسسة بمتابعة تطور التكاليف الوسيطة، باتخاذ مجموعة من قرارات التسيير. 1

التعريف الثاني : هي تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة وتحليلها من أجل الوصول لنتائج يتخذ على ضوءها المديرون القرارات المتعلقة بنشاطها، وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة. 2

- 2- أهداف المحاسبة التحليلية: تهدف المحاسبة التحليلية إلى:

- أ- بحسابها للتكاليف وسعر التكلفة تساعد وتسهل عملية تحديد النتائج.
- ب- تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم وبهذا تسهل أيضاً عملية تحديد النتائج.
- ج- تحديد سعر البيع للمؤسسة.
- د- مراقبة التكاليف بعد تحليلها وبالتالي مراقبة عمل المؤسسة وسيرها.
- هـ- دراسة المردودية التحليلية: تسمح بمراقبة سياسات الإنتاج والاستثمار، والتوزيع وذلك ب :

و- تسجيل المصاريف حسب احتياجاتها.

ي- مراقبة التكاليف (تموين، إنتاج، توزيع) .

- مجال تطبيقها في مراقبة التسيير :

إن موضوع المحاسبة التحليلية يمكن أساساً في دراسة حساب وتحليل ومراقبة التكاليف لمختلف مستويات النشاط الاقتصادي مثل تكلفة الشراء، الإنتاج، التوزيع وسعر التكلفة منها تعرف المحاسبة التحليلية على أنها وسيلة لمراقبة التسيير وتعتمد على :

- عرض التكاليف : تكلفة المادة الأولية، اليد العاملة، التوزيع... الخ.

لزابي مريم، عيسى عيدة، مرجع سبق ذكره، ص 31
2 ناصردادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص 38

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي

-تصنيف التكاليف : تكاليف مباشرة وغير مباشرة، تكاليف ثابتة ومتغيرة.

-تحميل التكاليف : ويتم باستعمال طريقة الأقسام المتجانسة أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة.1

-المحاسبة التحليلية ودورها في تحسين الأداء :

1- تعمل المحاسبة التحليلية على مراقبة مردودية مختلف الأقسام في المؤسسة، أو مختلف المنتجات أو مجموعة المنتجات المتشابهة، وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومراقبتها مع المبالغ المحددة مسبقا.

2- تسمح معرفة التكاليف بإدراجها معياري افي التسيير، أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية، فمقارنة التكاليف الحقيقية بالتقديرية أو المعيارية يسمح بتحديد الفروقات الموازية وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية وبالتالي تهتم محاسبة التحليل بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية للمراقبة الموازنة، وفي هذا الإطار على محاسبة التكاليف أنتكون على مستوى من التنظيم يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرارات وتكون لهذه المعلومات في كثر من الأحيان أهمية إستراتيجية فعلى سبيل المثال، في مرحلة طرح منتج جديد، متى

يجب اتخاذ قرار مواصلة الإنتاج أو التوقف عنه، وهنا تكون بعض المعلومات مفيدة وقيمة. 2

ثانيا : التحليل المالي

هناك عدة تعاريف للتحليل المالي، ورغم اختلافها الطفيف، لكنها ترمي إلى نفس المعنى حيث يمكن التطرق إلى التعاريف التالية:

1 - مفهوم التحليل المالي:

التعريف الأول : عبارة عن دراسة تحليلية مفصلة للقوائم المالية، و تحليل المعلومات المفيدة والضرورية المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالمؤسسة إضافة إلى تحليل السياسات والخطط والأهداف والمعايير. 3

التعريف الثاني : عملية تحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية المدونة في القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات وأكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار. 4

-**التحليل المالي والأداء:** يستعمل التحليل المالي من طرف مراقبي التسيير للتعرف والحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم و نوع الأصول الواجب شرائها وحجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق الأهداف وهذا بالعمل على:

1- الاستثمار طويل الأجل وكلما يرتبط بهذا القرار من تحليل طرق تحليل مقترحات الاستثمار وكيفية حساب تكلفة الفرصة للأموال وأسعار الفرص البديلة وأسس حساب مخاطر الأعمال.

¹ هياج عبد الرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة الماجستير، كلية التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص52

² ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 125. ص 126

³ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 134

⁴ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبيه بالفشل، الوراق، عمان - الاردن، 2011، ص39

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي

- 2- قرار تمويل طويل الأجل وما يرتبط به من دراسة أفضل هيكل تمويل المؤسسة في ضوء الهياكل التمويلية للمؤسسات المماثلة في النشاط ، وكذلك ما يرتبط من تحليل المصادر المثلى للتمويل طويل الأجل وأثر كل مصدر على ربحية المؤسسة منجهة و على كفاءة استخدام المال العام من ناحية أخرى.
- 3- إدارة رأس المال العامل وما يرتبط به من كيفية رفع كفاءة إدارة السيولة.
- 4- رفع كفاءة تحصل الحقوق والاستفادة القصوى من فرص التأخير في الدفع.
- 5- التحليل الاقتصادي للائتمان من حيث شروطه ومدته والنتائج من زيادة المبيعات والمخاطر المتوقعة.
- 6- تحليل الحجم الاقتصادي الأمثل للطلب ومواعيده.
- 7- اختيار مصادر التمويل قصيرة ومتوسطة الأجل وكل ما يرتبط بها من تحليل اقتصاديات كل من الائتمان التجاري والائتمان المصرفي حسب أهداف المؤسسة.1

ثالثا : الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية إحدى الأدوات الأساسية التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير وهي تدخل ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة.

- مفهوم الموازنة التقديرية : هناك عدة تعاريف يمكن ذكر منها:

التعريف الأول : الموازنة التقديرية تضم تقدير الموجودات والمطلوبات المتداولة طويلة الأجل وحقوق الملكية خلال فترة معينة.2

التعريف الثاني : الموازنة عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب والمتوسط.3
ومن هذه التعاريف يمكن الأخذ بهذا التعريف الشامل : مخطط مفصل ووضع لفترة زمنية قادمة، محددة مترجم إلى معطيات كمية ويتعلق بأوجه مختلفة من نشاط المؤسسة ويوزع هذا المخطط على جميع المسؤولين حتى يكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الأداء.

- أهداف الموازنة التقديرية :

* مراقبة الأنشطة وذلك لاستخراج الفروقات بين التقديرات والواقع

* تحسين الإيرادات وذلك بزيادة الأرباح

* تقدير كفاءة المسؤولين

* إصدار الأهداف العامة للمسؤولين 4 .

¹ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 137. ص 138.

²خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن ، 2008 ، ص 398

³ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 148.

⁴زايي مريم، عيسى عيدة، مرجع سبق ذكره، ص 39

المطلب الثاني : الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

أولاً : لوحة القيادة:

ظهرت عبارة لوحة القيادة على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة ، وكذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية، وكان معمولاً به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت التسمية لهذه الأداة من " جدول التسيير " إلى " جدول المراقبة " وأخيراً إلى لوحة القيادة.

- مفهوم لوحة القيادة : تعتبر لوحة القيادة باختلاف أنواعها من بين أهم وأحدث الأدوات وسيتم التطرق إلى التعاريف الخاصة بهذه الأداة.

التعريف الأول : لقد عرف Norbert Guedj لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة، والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المنظمة.

التعريف الثاني : عرفها Michel Gervais بأنها تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير وتسهل هذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات 1.

التعريف الثالث : لقد عرف Jean Richard Sulzer لوحة القيادة هي تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجميع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.

ومن خلال التعاريف يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها مصدر من مصادر توفير المعلومات خلال فترة من الزمن يتم استخدامها بصورة منتظمة لمواكبة عمل من أعمال أو مسار تنفيذ قرار من القرارات، وتختلف لوحات القيادة في محتواها واستعمالاتها، باختلاف الإدارات والمؤسسات عامة وما تقدمه من خدمات وما تنتجه من سلع، وعليه فإنه لا توجد لوحة قيادة نموذجية كما لا توجد لوحة قيادة يمكن وصفها بالحسنة أو السيئة بصورة مطلقة، فلوحة القيادة لها في المقام الأول قيمة الكشف عن المعطيات المتوافرة. 2.

- أهداف لوحة القيادة : من بين أهداف لوحة القيادة وجد مايلي :

1- لوحة القيادة كأداة للمراقبة : تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحققه، وهي تجلب الاهتمام للنقاط الحساسة ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير، و هي تسمح بتشخيص وفحص نقاط الضعف وإظهار النقائص، ولها تأثير مباشر على نتيجة المؤسسة.

2- لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار : تقدم المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية القيام

¹خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر - 2004 ، ص 90.

² عبداللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت - لبنان ، 2013 ، ص 172

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي

بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كونها تمكن المؤسسة من تفاذي الانزلاقات مستقبلا.

3- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها.

4- لوحة القيادة كأداة لتسهيل عملية الاتصال والتحفيز : فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، وكذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين، ويمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال وهذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية وأكثر وضوح لإمكانية التقييم.¹

- 1 مؤشرات لوحة القيادة : هناك ثلاثة مؤشرات تتمثل في:

المؤشرات الاقتصادية : وهي تعبر من خلال المبالغ النقدية في الغالب عن الأداء الإجمالي للتنظيم أو للمرفق، من ذلك على سبيل المثال النتائج الإجمالية للاستثمار.

المؤشرات المادية : وتجيب هذه المؤشرات عن أربع أنماط من الأسئلة :

أ- ما الذي تم إنتاجه؟ وهذا هو مؤشر النشاط وهو يتعلق بكمية المنتجات أو الخدمات المؤداة وعدد الزبائن المستفيدين.

ب- ماهي قيمة ماتم إنجازه؟ وهذا يعتبر مؤشر الجودة وهو يتعلق بالتقيد بمهل الإنجاز وما شابهها.

ج- وماهي كلفة ماتم إنجازه؟ وهو مؤشر الكلفة وهو يتعلق بعدد ساعات العمل للمستخدمين وساعات استخدام الآلات وسواها

د- ماهي دلالة ماتم إنجازه؟ وهذا هو مؤشر الإيضاح وهو يتعلق بإتاحة الفرصة إما لفهم النتائج الحاصلة وإما للتأثير على النتائج في المستقبل.

المؤشرات الإنسانية : وهي تتعل بالموارد البشرية لجهة معرفة مشاريع الرضا لديهم، ولجهة معرفة درجة الكفاءة واستخدام لجهة اختصاصهم.²

-أنواع لوحة القيادة: تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة وعموما نجد الأشكال التالية:

1- : لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفة) :

تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم وتنفرع إلى:

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص148 ص149.

² عبد اللطيف قطيش، مرجع سبق ذكره، ص174 ص175

لوحة قيادة مالية :

تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل وتكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال).

لوحة القيادة الاجتماعية :

هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالمستخدمين المهنية منها الاجتماعية (عددًا لمستخدمين، إطارات التوظيف، التكوين)...

لوحة القيادة التقنية: هي اللوحة تلمس الجانب التقني (عدد الآلات، حالات العطب، الصيانة، ... إلخ).

لوحة القيادة للخزينة : تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات ، ديون)

2- لوحة قيادة التسيير :

وهي تتعلق بكل جوانب نشاطا لمؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات والسياسات المسطرة وهدفها متابعة النتائج ومراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة.

- لوحة القيادة لقيادة الأداء: تتعلق بالانتقال من لوحة القيادة خاص بتلخيص وتركيب سريع لمعلومات قدمت من قبل المؤسسات نحو لوحة القيادة في الوقت الحقيق لمتابعة وتحسين كل مستويات النشاط والأداء، والتشكيلات الجديدة للوحات القيادية التي يتحاول المساعدة على قيادة الأداء. 1

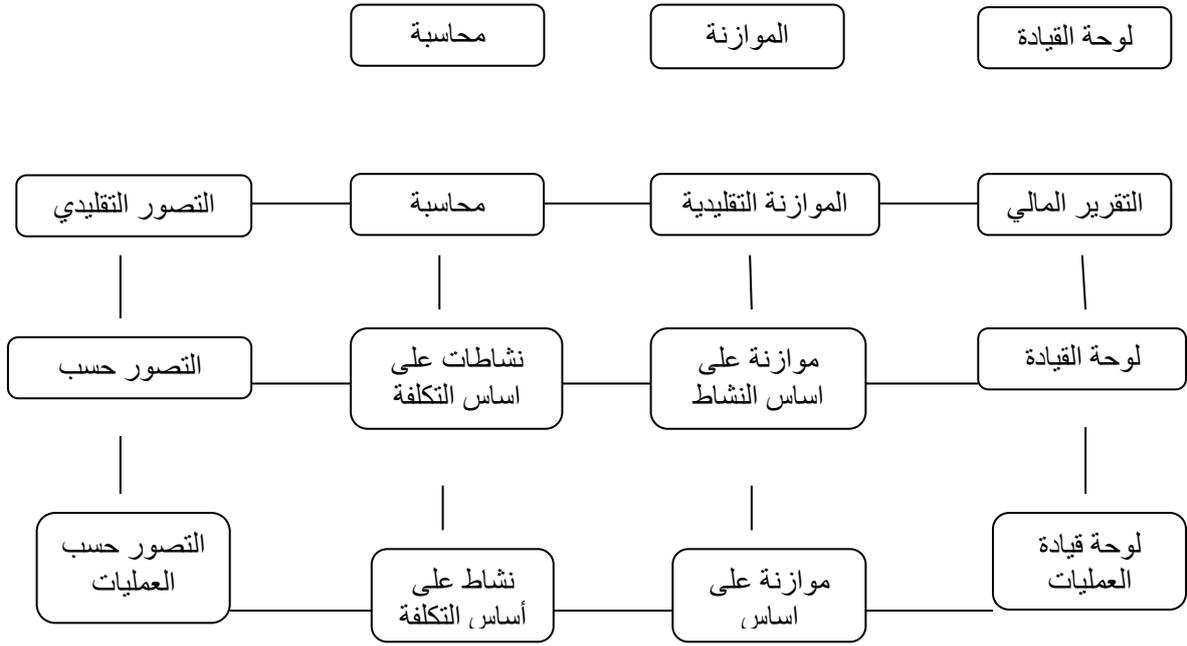
- لوحة القيادة تعكس إستراتيجية المؤسسة: على غرار التطور الذي شهده حساب التكاليف والموازنات للتأقلم الجيد مع تقييم المؤسسة (تكلفة النشاط، العمليات وموازنة العمليات) بإمكان لوحة القيادة أن تعد بشكل أكثر استعراضية وديناميكية على هيكل المؤسسة. 2

وسنلاحظ من خلال الشكل موالى أن لوحة القيادة قد تطورت مع إعادة تشكيل المؤسسات، أين أسست على ثلاث أبعاد متكاملة، (الوظيفة، النشاط، العمليات) ومن أجل لوحة القيادة على أساس النشاط، فالمؤشرات يجب أن تشكل بالنظر إلى الأهداف، الاحتياجات، القيود للنشاطات والعمليات، وليس على أساس النشاط وبالتالي لوحة القيادة ليست تقرير مالي لوظيفة ما، لكن تشخيص كمي وكيفي للنشاط هذه اللوحات هي كذلك أداة للتسيير والقيادة وهذا بالتحاور والتنسيق والتحسيس المستمر للنشاطات.

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 904، ص 909

² Jerom Depuis, *Le control de gestion dans Les organisation publiques*, , paris, 1991, p 127.

الشكل (1-2) لوحة القيادة تعكس الإستراتيجية



المصدر :ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص157.

- لوحة القيادة تعكس الحاضر للتنبؤ بالمستقبل: لوحة القيادة فعالة لقيادة الأداء يجب أن تسمح بالتوفيق بين العديد من المحاور، قد تكون أحيانا متعارضة الرؤية إلى الأمام وإلى الخلف التفكير والقيادة، أحداث ديناميكية في المؤسسة. ويمكن إظهار الشكل العام للوحة القيادة والمؤشرات المستخدمة فيها كما يلي:

- الشكل (1-3) الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
الفرقات	الأهداف	النتائج	الصف
			الصف 1 مؤشرات أ مؤشرات ب الصف 2 الصف
منطقة الفروقات	منطقة الأهداف	منطقة النتائج	منطقة المقاييس

الإقتصادية

Source :C.Alazard et S.Sépari.opcit.p595.

ثانيا :التكاليف المستهدفة :

تعتبر أداة من أدوات الحديثة لمراقبة التسيير ويمكن عرضها بصفة عامة فيما يلي :

1-تعريف التكلفة المستهدفة :تعرف التكلفة المستهدفة على أنها : "التكلفة التقديرية على المدى الطويل للوحدة من المنتج أو الخدمة،والتي تساعد المؤسسة بالحصول على الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة عندما تباع بالسعر المستهدف " 1.

يمكن الوصول إلى تكلفة الوحدة المستهدفة حسب المعادلة التالية 2:

$$\text{تكلفة الوحدة المستهدفة} = \text{سعر الوحدة المستهدفة} - \text{ربح الوحدة المستهدف}$$

2-أهداف التكلفة المستهدفة : يسعى مدخل التكلفة المستهدفة إلى :

- 1- العمل على تحقيق ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة كأحد أهم أهداف الإستراتيجية
- 2- المساعدة في خلق مستقبل تنافسي أفضل للمؤسسة
- 3- العمل على خفض التكلفة في مرحلتي تخطيط وتصميم المنتج
- 4- تحليل وتقييم ورقابة التكاليف في كافة مراحلها بدءاً بتخطيط المنتج وانتهاء بالتخلص منه
- 5- يساهم في تحقيق الربح المخطط للمؤسسة
- 6- يعمل على إشباع رغبات واحتياجات العملاء من زوايا السعر والتكلفة والجودة وتقييم المنتجات الجديدة في الوقت المناسب.

-مزايا تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة: إن تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة يؤدي إلى تحقيق المزايا الآتية 3:

- 1- تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة بسهولة وبأسعار منخفضة.
- 2- تعمل على خفض دورة تطوير المنتج.
- 3- تؤدي إل بتخفيض كلفة المنتج بشكل ملحوظ.
- 4- تعمل على ترابط الأقسام الداخلية في المؤسسة والعمل كفريق واحد يأخذ على عاتقه مهمة تسويق وتخطيط و تطوير وتصنيع المنتجات.

¹ كمال يوسف البركة،أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات،مذكرة الماجستير،المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة،2012،ص82

² أنيس الشنطي وعامر الأشقر،المحاسبة الإدارية،دار البداية للنشر والتوزيع ،ط 1،عمان-الأردن , 2006 ص 112

³ علاء جاسم سلمان وآخرون،استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالتطبيق في شركة الأمل الصناعية،مجلة دراسات محاسبية ومالية ، العدد 21، جامعة بغداد ، العراق 2012 ص 215

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي

5- مشاركة الزبائن والموردين في تصميم المنتجات ومعرفة ما يتوقعه ويفضله الزبائن من المنتجات الخاصة بالمؤسسات الأخرى.

6- تؤدي إلى تحسين جودة المنتج عن طريق وضع الكلفة المستهدفة كهدف واضح، مع الأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على جودة المنتج 1.

- **مبادئ التكلفة المستهدفة:** يهتم نظام التكاليف المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي:

أ- يقوم نظام التكاليف المستهدفة على أساس التخطيط المتوسط والطويل الأجل للتكاليف والأرباح.
ب- يؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل ومهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه سواء من داخل المشروع أو من خارجه كالموردين والوسطاء والموزعين.

ج- يهتم بتوثيق العلاقة مع الموردين ويجعل أساس التعامل معهم الثقة لسنوات طويلة.
د- ينادي بأهمية إنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد، حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل. 2.

ثالثا: القيمة الاقتصادية المضافة وأهميتها

تعتبر من بين الأدوات الحديثة التي تعتمد عليها مراقبة التسيير ويمكن عرضها كما يلي:

1- **تعريف القيمة الاقتصادية المضافة:** تعرف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها " مؤشر لقياس الأداء وفي نفس الوقت طريقة للتسيير، كما انها طريقة للتحفيز، بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين، فبدلك تصبح وسيلة تدع المسيرين لبذل جهود نحو تحسين أداء مؤسساتهم، ويتضح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكافآت والحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز، وكونه طريقة للتسيير تجسد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين، حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات وتقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الأداء التسييري". 3.

2- **خطوات حساب القيمة الاقتصادية المضافة:** لحساب القيمة الاقتصادية المضافة هناك خمس خطوات رئيسية:

1- الاطلاع ومعاينة البيانات المالية للوحدات: يمكن الحصول على هذه البيانات بالاعتماد على القوائم المالية، وفي أغلب الأحيان يتم أخذ البيانات المالية لسنتين لإجراء عملية القياس.

2- تحديد رأس مال المؤسسة: إن المبادئ المحاسبية المقبولة قبول اعام لكثيرا ما تضلل في وصف الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة.

¹ علاء جاسم سلمان وآخرون ' مرجع سابق ص 215

² يوسف بركة، مرجع سبق ذكره، ص 83

³ هوارى سويبي، دراسة تحليلية لمؤشر القياس أداء المؤسسات من منظور خلف القيمة، مجلة الباحث، العدد 07 ' جامعة رقلة- 2010 ص 61

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي

3- التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال : هي المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال، حيث تعرف على أنها المردودية الأدنى الواجب تحقيقها من مشروع استثماري والذي يسمح بتغطية معدل المردودية المفروض من قبل ممولي المؤسسة المساهمين (الأموال الخاصة) والدائنين (تكلفة الاستدانة)، وتعتبر تكلفة رأس المال عنصر مهم في المجال المالي، هي المعيار الأمثل للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية والمحدد الرئيسي لقيمة المؤسسة.

4- حساب صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة : يقصد به نتيجة الاستغلال بعد الضريبة أو النتيجة الخالية من أثر الاستثمار أو التمويل.

5- حساب القيمة الاقتصادية المضافة : هناك طريقتين لحساب القيمة الاقتصادية المضافة وهما 1: الطريقة الأولى : تحسب وفق العلاقة التالية :

القيمة الاقتصادية المضافة = معدل العائد على رأس المال المستثمر - المتوسط المرجح لتكلفة الأموال

الطريقة الثانية : من خلال الفرق بين صافي الربح بعد الضريبة وقيمة تكلفة رأس المال وتحسب وفق العلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الربح بعد الضريبة - تكلفة رأس المال

3- أهمية القيمة الاقتصادية المضافة :

بمأن القيمة الاقتصادية المضافة تعد من المعايير الهامة المستخدمة لأغراض تقييم الأداء الداخلي والخارجي، فإن أهميتها تكمن فيما يلي:

- * يوضح هذا المعيار التحسن المستمر والفعلي في ثروة الملاك.
- * مقياس حقيقي للأداء المالي والإداري
- * معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل.
- * مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق.
- * وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها.
- * يسمح تطبيق المعيار أن تكون كل القرارات المالية مندمجة ومقيمة بقيمتها الحقيقية .2

لزوين بن مراد، مساهمة مؤشرات لقيمة الاقتصادية المضافة بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، - 2014، ص 7، ص 8

²محمد نجيب دباش وطارق قدوري، مداخلة حول اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جامعة الوادي، 2013، 5-6 ماي ص 9

رابعا : بطاقة الأداء المتوازن

قبل التطرق إلى تعريف بطاقة الأداء المتوازن سنتناول كيف نشأت وتطورات بطاقة الأداء المتوازن التي تعد من أكثر الأساليب استخدام في المؤسسات الاقتصادية، واعتبرها بديلا عن الأساليب التقليدية المستخدمة بوصفه انظاما متكاملًا يستخدم عدة أبعاد.

أولا :نشأة بطاقة الأداء المتوازن ومراحل تطورها

1-نشأة بطاقة الأداء المتوازن :

تعد بطاقة الأداء المتوازن إحدى وسائل الإدارة الحديثة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وقد وضع فكرة بطاقة الأداء المتوازن في عام 1990 كل من Kaplan et Norton، حيث قاما بدراسة أجريت على 10 شركات لغرض اكتشاف طرق جديدة في قياس الأداء وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الأعمال. 1

2-مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن

إن ظهور وتطور بطاقة الأداء المتوازن جاء عبر تضافر جهود عديدة ورغبة لدى مؤسسات رائدة في تطبيق هذه الأفكار الجديدة دون تردد باعتبارها أفكار مهمة تعطى مردودات ايجابية لعمل المؤسسات ،حيث وان أول بطاقة أداء متوازن تم استخدامها في مؤسسة Analog Devices عام 1987 استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وتقويم الأداء .لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل، جودة ودورة العمليات التطبيقية، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى مقاييس مالية إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة التقويم المتوازنة، خاصة بطاقة الأداء المتوازن المبتكرة والمقترحة من قبل كل من Norton Skaplan&David.p Robert عام 1992، لانفكرة بطاقة الأداء المتوازن أتت من الأفكار حول لوحة القيادة في السيارات والطائرات.

لقد وضح التطور الحاصل في مناهج عمل المؤسسات بأن بطاقة الأداء المتوازن كإطار لتقويم الأداء فتطور كثيرا في أسلوب تطبيقه منذ بداية استخدامه المبكر بداية استخدامه المبكر بداية التشغيل، لقد تطورت بطاقة الأداء المتوازن كثيرا خلال السنوات الأخيرة، ويمكن عرض ثلاث أجيال رئيسية لمراحل تطور البطاقة وهي كالآتي :

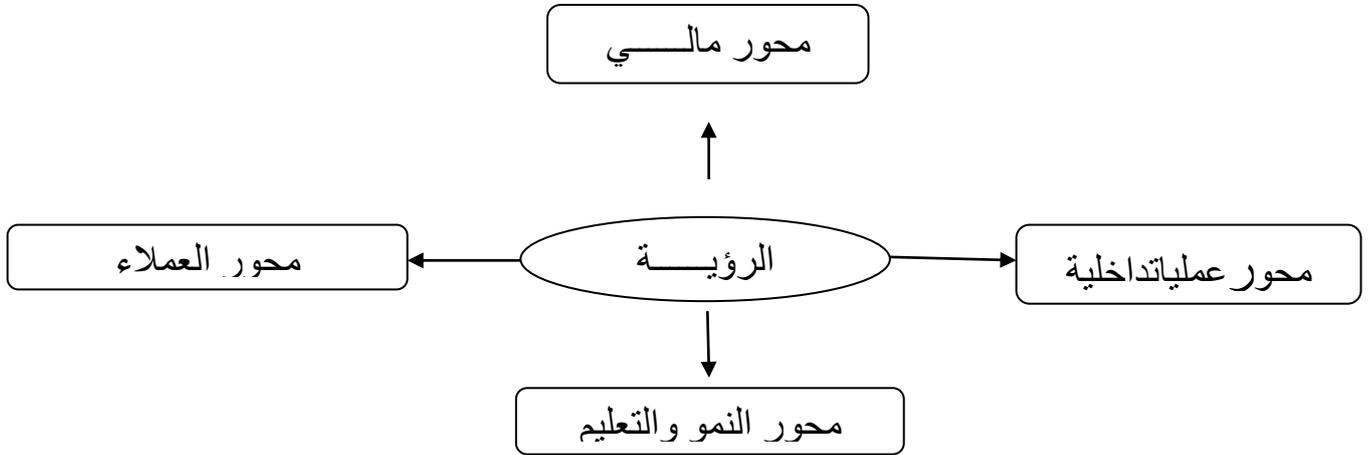
الجيل الأول:

سنة 1992 حيث تميز هذا الجيل بإضافة ثلاث متطورات أخرى هي : العملاء العمليات الداخلية، النمو والتعليم إضافة للمنظور المالي، حيث تم وضع بطاقة الأداء المتوازن كمصفوفة ذات أربعة منظورات لقياس الأداء، كما أن

¹محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2009، ص 35، 36

اقترح ربط رؤية وأهداف المنظمة بمنظورات البطاقة جاء ليساعد في اختيار واستخدام قياس التشجع في قياس الأداء. 1

الشكل (1-4) الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 20

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن في أول شكل لها كانت عبارة عن أربعة محاور .

الجيل الثاني: 1996 نتيجة لتطبيق الجيل الأول من البطاقة من طرف العديد من المنظمات ظهرت عدة

عيوب ومشاكل أثناء تطبيق هذا الجيل من أهمها:

إن التعريف والتحديد الأولي لبطاقة الأداء المتوازن جاء غامضا وله رؤى وتصورات متباينة عنها.

اعتباره أداة لتطوير الأداء وليس لقياس الأداء، وبالتالي إهماله الجانب كبير من المؤسسة.

إن هذا الأمر أدى إلى تجاوز كل هذه المشاكل وجاءت بطاقة الأداء المتوازن في شكل جديد واعتبرت كنظام للإدارة

سيساعد في اتخاذ القرارات، وأصبحت تتميز بالبساطة والوضوح، وجاءت لتجيب عن الأسئلة الموضوعة في كل

منظور .

وقد كان لهذه المرحلة دور مهم جدا، وأصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في اتخاذ القرارات

الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة.

الجيل الثالث: 2000 يتضمن الجيل الثالث من بطاقة الأداء المتوازن العناصر الهامة التي لا توجد في الجيل

الثاني والأول وهذه العناصر هي:

¹ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2011، ص 20 - ص 23

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و الأداء المالي

1- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة نتوصل إلى مؤشرات الأداء المناسبة والمفيدة للمتابعة الإستراتيجية والرقابة الإدارية في المنظمة، وقد ساهمت نماذج الجيل الثالث بتعزيز دقة استخدام العديد من الخصائص والآليات الواردة في الجيل الثاني لكي يتم إعطاءها صيغة عملية أكثر ارتباطا بالجوانب الإستراتيجية للأداء.

2- استبعاد المبادرات التي لا ترتبط بتشكيل التدفق الاستراتيجي في الخريطة الإستراتيجية.

3- الارتباط التدفق في سلاسل الأهداف الإستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.

ويتميز هذا الجيل من البطاقة بما يلي:

أ- يتميز ببساطة وأقل تعقيد من الأول.

ب- اتضح العلاقة السببية الموجودة بين محاورها أفضل مما كانت في الجيل الثاني 1.

يمكن عرض أهم محطات التطور في الشكل التالي:

الشكل (1-5) مراحل تطوير بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر : نادية راضي عبدالحليم، مرجع سبق ذكره، ص 16

ثانيا : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها.

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

التعريف الأول: بطاقة الأداء المتوازن هي " :نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"².

نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (العدد خاص)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 2، مصر، 2005، ص 17

²Kaplan, Norton, the balanced scorcard, measures That drive Performance, Harvard businessreview, jan-feb, 1992, p71.

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و الأداء المالي

التعريف الثاني: عرفها كل من R Kaplan & D. Norton بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للشركات لتستطيع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز أعمال ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الإستراتيجية بالأعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة".¹

وفي الأخير يمكن استنتاج التعريف الآتي :بطاقة الأداء المتوازن هي ذلك النظام الذي يعكس التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة الأجل، المقاييس المالية وغير المالية، القيادة أو اتباع الظواهر والتغيرات، وبين معايير منظورات الأداء الخارجية والداخلية.

2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تتمثل أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي :

توضيح وترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة.

توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات المطبقة.

التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية.

تقييم الإستراتيجية. 2.

ثالثاً :أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن

تتمثل أهداف ومميزات بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:

أ-أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي:

1- تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل.

2- تطوير منهج تكميلي بين الإستراتيجية والعمليات.

3- تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين

4- توحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة.³

ويرى كل من R Kaplan & D. Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية، وهي :

¹ محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض على الموقع <http://www.yamany.info/Articles.html>. 01/02/2022

² حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخلة بعنوان " :استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 99. نوفمبر 2001، ص 06 -الجزائر، 90-

³1 Jean Brilman, Jacque Herared, Les meilleures pratiques de management, paris, 2008, p 210.

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة و الأداء المالي

1- إيصال الإستراتيجية : نشر الإستراتيجية الموضوعة من قبل الإدارة العليا، كما أنها تسمح بوضع عوامل النجاح الرئيسية للمؤسسة، وبالتالي بطاقة الأداء المتوازن تعتبر لغة عمليه واضحة، تقلص من مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية.

2- التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية : بطاقة الأداء المتوازن هي المسؤولة عن مختلف العوامل الخاصة بالمؤسسة، فهي تعمل على التنسيق فيما بينهم على مختلف المستويات بغرض تحديد الأهداف الإستراتيجية.

3- قياس الأداء: فهذا يعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأن قياس الأداء يمكن المؤسسة من معرفة حالتها ووضعيتها¹.

ب- مميزات استخدام بطاقة الأداء المتوازن:

ويقصد بها العناصر التي تمنحها بطاقة الأداء المتوازن لمستعملها ولا تمنحه بقية أدوات التقييم الأخرى، ويمكن إيجاز هذه المميزات فيم يلي :

تمكين الإدارة من تحديد ووضع الأهداف الإستراتيجية بكل وضوح.

يعمل على إشباع رغبات واحتياجات إدارية لأنه يجمع في تقرير واحد أجزاء عديدة من الإستراتيجية².

رابعا : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

حدد Kaplan D Norton أربعة أبعاد أساسية تتكون منها بطاقة الأداء المتوازن وهي:

أولا البعد المالي: (Financial Perspective)

أحد أهم محاور تقييم الأداء، ويقوم هذا المتطور بالتركيز على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، ويركز أيضا على العائد على الإجمالي الأصول العائد على حقوق المالكين، القيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل.

وتبرز أهمية هذا المحور في أن كل المقاييس أو المعايير المستخدمة في المحاور الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في المتطور المالي³.

ثانيا بعد العملاء: (Customer Perspective)

تهتم مقاييس الأداء الخاصة بوجهة نظر العملاء بتحقيق رضا العملاء من خلال مقاييس الجودة، الدقة في التسليم، تخفيض السعر وتحسين الخدمات المقدمة لهم.

¹Awore Gombardsantongo et al ; le Balanced Scorecard est- il un nouveauté? DESSCES, paris, 2002, 2003, p 11

²فاطمة رشد يسويلم بحوض، تأثير الربط والتكامل بينم قاييسا لأداء المتوازن ونظاما لتكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة- فلسطين , 2009 , ص98

³- محار عبدالله الخليل، تطبيق الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط-الأردن 2012، ص33

ثالثا : بعد العمليات الداخلية

ويختص هذا المحور بكفاءة التخطيط والتنفيذ لعمليات المؤسسة المختلفة، ويبحث أيضا على أسباب الانحرافات الأداء عن المعدلات المستهدفة في مجال تحسين وتطوير الإنتاجية¹.

وتتركز المؤشرات والمقاييس الخاصة بهذا المحور على الجوانب التي يمكن بتحسينها تحقيق المزيد من رضا العملاء والمكاسب المالية للمؤسسة ككل وبالأخص في مجالات زمن دورة الإنتاج، الجودة، مهارات المستخدمين، والإنتاجية.

رابعا : بعد التعلم والنمو (the Learning & growth Perspective)

ويهتم هذا المحور بتحليل قدرة العاملين بالمؤسسة على التعلم والتطور والبحث وتحسين القدرة التنافسية مقارنة بما يحققها منافسون، ومدى قدرة المؤسسة على توظيف المعرفة والخبرات المتراكمة، وهل تتعلم المؤسسة من أخطائها؟

وكيف تستطيع أن تجعل من قدراتها على التغيير والتطور المستمر؟

ويتضمن هذا المحور مؤشرات توضح مستوى التعليم والنمو بالمؤسسة، مثل :هل هناك تحسين اتأدخل على المنتجات، وه لهنالك تطوير في الإجراءات المتبعة في الإنتاج؟²

خامسا : ترابط وتكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن

سوف نتطرق في هذا إلى كيفية ترابط وتكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بتقسيم الأداء.

أولا : ترابط وتكامل مقاييس الأداء في بطاقة الأداء المتوازن.

تشكل المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن عملية تكاملية مترابطة فيما بينها، تتكون من مقاييس مالية وغير مالية حيث تعد المقاييس التشغيلية (العملاء، العمليات الداخلية، التعليم والنمو) موجهاً الأداء المالي المستقبلي للمؤسسة، كما تحقق البطاقة التناسقية والانسجام في العلاقة بين التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وعملياتها التشغيلية، إذ أنها تربط بين الأهداف الإستراتيجية والأنشطة والخطط قصيرة الأجل، كما تنظم وتحلل أيضا علاقة السبب النتيجة للأنشطة التشغيلية ومدى تأثيرها المالي.³

المبحث الثالث : الأداء المالي وعلاقته بأدوات الحديثة في مراقبة التسيير

يشمل الأداء المالي محورا أساسيا وفعالا لمعرفة نجاح وفشل المؤسسة الاقتصادية في قراراتها وخططها، لأن الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء تسيير الأداء المالي الحالي، ومن خلال هذا المبحث

¹- أحمد محمد أبوالمحسن، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة فيا لبنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، المحاسبة والتمويل للجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص80

²- نزمين محمد الكفراوي، تطبيق مدخل تقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، مصر 2010، ص 30 ص 31

³- ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر 2014-2015، ص56 ص57.

الفصل الأول : الإطار النظري لأدوات مراقبة التسيير الحديثة والأداء المالي

سنقوم بتسليط الضوء على مصطلح الأداء المالي انطلاقاً من تحديد الإطار المفاهيمي له ومروراً بعرض العوامل المؤثرة به ومدى مساهمة بطاقة الاداء المتوازن في تحسينه.

المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي وأهميته

أولاً : مفهوم الأداء المالي

يعد الاستخدام الأداء المالي القاسم المشترك بين الكتاب والمدراء سواء كان فمن الدراسات التطبيقية أو النظرية في عمليات تقييم الاداء كان فمن الدراسات التطبيقية أو النظرية في عمليات تقسيم الأداء ضمن الواقع العلمي في مختلف المؤسسات، حيث تعددت التعاريف والمفاهيم لمصطلح الأداء المالي إلا أنها اجتمعت على تعريف شامل وهو أن " الأداء المالي ماهو الامضمون شمولي واسع ، من خلال نوع من المعايير والمؤشرات التي لها فترة في ان تعكس نتائج ذلك النجاح اونكيفية بشكل اخر لتحديد مضامين الفشل واحتمالاته".

ثانياً : أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي في المؤسسة كونه يساهم مساهمة فعالة في تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة الاقتصادية، وهذا ما يخدم متطلبات المسيرين في آن واحد، بتوفير المعلومات حول الوظيفة المالية التي من شأنها أن تعطي صورة واضحة عن الوضعية المالية مما يساعد في تحديد مواطن القوة والضعف ويساعد في ترشيد القرارات المالية وفي التنبؤ في استمرار الأداء المالي المستقبلي وفي إجراء مقارنات سواء بين المؤسسات ومثيلاتها أو بين الوضعيات المالية لعدة سنوات لنفس المؤسسة. 1

وبشكل عام يمكن توضيح أهمية الأداء المالي في إلقاء الضوء على ربحية، سيولة، التوازن المالي، السير المالي، إنتاجية ونمو المؤسسة، وكل هذه المقاييس تعد ضرورية وحاسمة لنجاح وديمومة المؤسسة الاقتصادية في محيط يتسم بالمنافسة.

ثانياً : العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تصنف العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية تتعلق بالمحيط الاقتصادي الخارجي.

أولاً : العوامل الداخلية

نتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي في :

الهيكل التنظيمي :

يؤثر الهيكل التنظيمي على الأداء المالي من خلال تقسيم المهام والمسؤوليات المتعلقة بالوظيفة المالية ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص المواد اللازمة لها فضلاً عن تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على اتخاذ القرارات المالية ومدى ملائمتها للأهداف المالية المسطرة، ومدى تصحيحها لطبيعة الانحرافات الموجودة.

المناخ التنظيمي :

يقصد به مدى وضوح تنظيم في المؤسسة، وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملياتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقراً فإن منطقياً تضمن سلامة الأداء المالي بصورة ملحوظة وإيجابية كذلك جودة المعلومات وسهولة سيرانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يضيف الصورة الجيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي .

التكنولوجيا :

يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة، كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكنولوجيا التحسين المستمر... الخ.

حجم المؤسسة :

قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكبر الحجم المؤسسة يشكل عائقاً للأداء المالي لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيداً وتشابكاً، وقد يؤثر إيجابياً من ناحية أن أكبر حجم المؤسسة يتطلب عدد كبير من المحللين الماليين مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.¹

ثانياً: العوامل الخارجية:

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية... الخ وعموماً تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في :
السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر إيجابياً على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

المنافسة : تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فإنها قد تعتبر المحفز لتعزيز تواجدها وتواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهل هذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

الأوضاع الاقتصادية : إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فنجدها مثلاً في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أو في حالة ارتفاع الطلب الكلي لإنتاج ما قد يؤثر إيجابياً على الأداء المالي.²

¹ محمد محمود احمد الخطيب، اثر الاداء المالي على عوائد اسهم الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير، كلية .
ادارة المال والاعمال، عمان، الأردن 2007 ،ص40

² نظام حسن عبد السيد، مرجع سبق ذكره، ص136 ص13

ثالثا :معايير الأداء المالي

تستخدم في متابعة تغيير النسب المالية للمؤسسة، standard ration من المهم تحديد نسب معيارية لأن الحكم على طبيعة تغيرها عبر الوقت يعتمد على قابلية المستفيدين منها على مقارنتها مع معيار معين وهناك أربع أنواع رئيسية من النسب المعيارية:

1-المعاييرالتاريخية للمؤسسة :وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع خطط المستقبلية.

2-المعايير المطلقة :وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات ونقاسها النسبة ذات العلاقة في مؤسسة معينة...مثال (نسب التداول).

3-المعايير القطاعية : يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير القطاعية فيرقابة الأداء وهي معايير تمثل متوسط لأداء القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة،خاصة وأن المؤسسات تشابه في العديد من الصفات والخصائص.

4-المعايير المستهدفة :وهي نسبة تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات(الخطط) وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الابتعاد أن بين الأداء الفعلي والمخطط وبالتالي اتخاذالإجراءات التصحيحية اللازمة. 1

المطلب الثاني :قياس وتقييم الأداء المالي

يعد تقييم المؤسسات الاقتصادية ذوالأهمية البالغة في النشاط الاقتصادي حيث أصبح الشغل الشاغل لمسيرين هو البحث في سبيل القياس التقييم الدقيقة التي تعد ذات مصداقية للقيمة الحقيقية للمؤسسة.

أولا :قياس الأداء المالي

إن عملية قياس الأداء المالي تشكل تطورا حديثا في مجال التسييرحيث أصبحت تعد من الضروريات التي يقوم عليهاعملية التقييم.

أولا :مفهوم قياس الأداء المالي

يعتبرمن أهم المرتكزات الأساسية في المؤسسة ،فيقوم بعملية جمع تحليل والنقير لمختلف المعلومات المالية فضلا عن مساهمته الفعالة في صنع مختلف القرارات التي تخدم الأهداف العامة.2
يمثل موضوع قياس الأداء المالي أهمية بالغة للتقييم الجيد له، من خلال البحث في المقياس والمؤشرات الملائمة للتوازن الفعال الذي يعكس العوامل الحاسمة لنجاح المؤسسة الاقتصادية.

¹كريمة زيادي،أثر المراجعة الخارجية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر،كلية علوم التسيير،جامعة أم البواقي،الجزائر-2013، ص 14

²طاهر محسن منصور الغالي،وائل محمد صبحي إدريس،الإدارة الاستراتيجية،داروائل للنشر،عمان – الأردن، 2007، ص64

أهداف قياس الأداء المالي

إن الهدف الأساسي من قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية هو توفير المدخلات الدقيقة لعملية التقييم، وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة بما يخدم الأهداف المسطرة و يندرج ضمن هذا الهدف الأساسي جملة من الأهداف الجزئية التي تصب في مجملها نحوه، حيث يتمثل أهمها في :

- 1- الحصول على تبريرات لمختلف التكاليف
- 2- تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، من خلال جمع المعلومات المالية لمختلف المصالح ومعالجتها.
- 3- التحسين في الأداء المالي، فمن خلال معرفة المؤسسة لواقع أدائها المالي بعد القيام بعملية قياسه، فإنه من السهل عليها أن تقوم بالتحسينات المسكنة للأداء المالي المستقبلي.
- 4- المساهمة بشكل فعال في صياغة التقارير المتعلقة بإجراءات العمل والبرامج من خلال تبيان مختلف الإيجابيات التي لا بد وأن يركز عليها، وكذا الانحرافات التي لا بد واتخاذ الإجراءات الملائمة لتصحيحها 1.

ثانيا :تقييم الأداء المالي

تعد عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تساعد المؤسسة في التعرف على كفاءة وفعالية أدائها المالي والكشف عن الانحرافات الموجودة في هو تصحيحها، مما يساهم بشكل ملحوظ في عملية تحسينه وبالتالي لها البقاء والنمو .

أولا :تعريف تقييم الأداء المالي وأهميته

1-تعريف تقييم الأداء المالي:

يعتبر تقييم الأداء المالي جزء من العمل الإداري المتواصل والذي يشمل مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الإدارة للتأكد من الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة وفعالية وطبق للمعايير الفنية والاقتصادية المحددة. أو هو عبارة عن تقييم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف المؤسسة ، أو بصيغة أخرى يشمل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا. 2

2-أهمية تقييم الأداء المالي:

- تتمثل أهمية تقييم الأداء المالي في مساعدة الإدارة المالية على تحقيق الأغراض التالية"
- يساعد تقييم الأداء المالي للإدارة المالية في رسم أهدافها وبالتالي تحقيق الخطط السنوية اللازمة.
- يساعد تقييم الأداء المالي المؤسسة في إعطاء صورة عن علاقاتها مع المؤسسات الأخرى
- تقييم نشاط المؤسسة الاقتصادية بشكل عام ويتم ذلك عن طريق :
- * تقييم نتيجة نشاط المؤسسة من حيث الربح أوالخسارة خلال فترة أو فترات مالية معينة.

1طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق ص70ص73

2السعيد فرحات جمعي، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، الرياض، 2000،ص37

* مقارنة بيانات والمعلومات الفعلية مع المخطط لها وتحديد الانحرافات وتحليلها ومعرفة أسبابها.
* تتعرض الكثير من المؤسسات إنالفشل وهذا نتيجة لسوء تسيير الإدارة المالية، ويأتي دور تقييم الأداء المالي لدراسة هذه المشاكل وتقديم النصح والإرشاد لمعالجتها .

ثانيا خطوات تقييم الأداء المالي

ان تقييم الأداء المالي في المؤسسة يعد وسيلة ضرورية لتحسينه من خلال مختلف المعلومات التي يقوم بتوفيرها حول تحليل الأداء والانحرافات المنبثقة منه وكيفية تصحيحها وتجنبها مستقبلا، وحتى يتسنى للمؤسسة الاستفادة من فوائده لادائها و أن تقوم بعملية تقييم الأداء المالي وفق منهجية محددة لتضمن فعاليته ،ويمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي في الخطوات التالية:

الحصول على مجموعة من القوائم المالية السنوية وقائمة الدخل وإعداد الموازنات والقوائم المالية السنوية المتعلقة بأداء المؤسسات خلال فترة زمنية معينة.

احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط ويتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.

دراسة وتقييم النسب، وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف للأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع.

وضع التوصيات اللازمة معتمدين على عملية تقييم الأداء المالي من خلال النسب عدم عرفة أسباب هذه أوالفروقات وأثرها على المؤسسة للتعامل معها ومعالجتها 1.

تعتمد المؤسسات الإقتصادية على عدة أدوات والمؤشرات في عملية قياس الأداء المالي، ويتم ذلك إما من خلال فترة معينة ومقارنة بين مؤشرات المؤسسات المنافسة، أو من خلال مقارنة الأداء المالي ووضعها المالي في فترات زمنية متفاوتة بهدف تحديد وتقييم الاتجاهات العامة فيها ، ومن خلال هذا البحث تم التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة لقياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة .

المطلب الثالث :مساهمة أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين الأداء المالي

أولا: علاقة بطاقة الأداء المتوازن بتحسين الأداء:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد واهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم، فالأفراد لها طاقات وقدرات ذهنية حقيقية تميزت بها المؤسسة.

ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن والتي هي إحدى التقنيات الجديدة والتي تجمع بين المقاييس المالية ومقاييس غير المالية والتي تتصف بسهولة وبذلك نذكر منها بعض الايجابيات والسلبيات.¹

1- الأثر الإيجابي يتمثل في:

أ- ربطالأهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية.

ب- تسهل الاتصال وفهم أهداف العمل.

ج- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات.

د- تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

2- الأثر السلبي : تتمثل في:

أ- عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف.

ب- صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب.

ج- الربط غير واضح بين المقاييس والقيمة المحققة.

د- وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام بطاقة الأداء المتوازن .

ثانيا: مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة:

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار عمل يستخدم كمدخل لتحسين الأداء المالي والمستقبلي وذلك من خلال دراسة عدد من المقاييس ضمن أربعة أبعاد المتمثلة في البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو مع ضرورة التأكيد على التفاعلات فيما بينها، والتي من خلالها يظهر الأداء المتوازن .

أولا : مساهمة البعد المالي في تحسين الأداء المالي

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء المالي، حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها، للمؤسسة تسمح بالتأكد ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة . 2

وحتى تمكن المؤسسة من تحسين أدائها المالي عليها إتباع الاستراتيجيات التالية :

1- إستراتيجية نمو المبيعات :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تعميق علاقة المؤسسة مع عملائها، وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة ومتنوعة إلى جانب السعي إلى جذب عملاء جدد ومحاولة الدخول في الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تكيز الاهتمام على الأسواق الجديدة، كما تسعى المؤسسة إلى تركيز الاهتمام على العملاء الأكثر ربحية .

2- إستراتيجية نمو الإنتاجية :

¹ محمد محمود الخطيب مرجع سبق ذكره ص 51- ص 52

² Bose sanjoy, Keith thomas, applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital, journal of intellectual capital, VOL.8-NO4,2007,p 59.

تعتبر هذه الإستراتيجية من أهم استراتيجيات تحسين الأداء المالي، ويتم تحقيق هذه الإستراتيجية من خلال:

1- الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

2- تحقيق تكاليف المؤسسة إلى أدنى قدر ممكن .

وبذلك تتجلى أكثر مساهمة هذا البعد لأغراض رقابية وفي عمليات التخطيط والتي تشكل أولويات كبيرة في إدارة المؤسسة والوقوف على نتائجها وتكامل بين الوظائف الإدارية ووظائف المؤسسة، وعلى الرغم من تزايد الاهتمام الأكثر بالموثرات غير مالية في تقييم الأداء، إلا أن المؤشرات المالية مازالت كثيرة الاستخدام وينظر إليه كحصوله للنتائج التي تحققها المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي الأبعاد والمنظورات الأخرى (التعليم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء) في بطاقة الأداء المتوازن¹.

ثانيا: مساهمة بعد العملاء في تحسين الأداء المالي

إن المؤسسة الناجحة هي تلك التي تركز على الزبون وتسعى إلى تحقيق حاجات ورغبات العملاء والمستهلكين والاستعانة بأرائهم في وضع استراتيجياتها، وذلك لمس أهمتها في تحسين تنافسية المؤسسة، وبقائها واستمرارية نشاطها في السوق، ومن أجل المؤسسة أن تكون قادرة على الاستجابة لاحتياجاتهم، وأن تكون مطالعة على التغييرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم، وأن تكون مطالعة على التغييرات الحاصلة في أذواقهم واحتياجاتهم، إلى جانب ضرورة اطلاعهم على جميع التغييرات الحاصلة في بيئتها، وبذلك تكون قادرة على توفير منتجات ذات الجودة العالية وأسعار معقولة فهذا سيزيد من رضا وولاء العملاء عنها، وبالتالي زيادة حصتها السوقية.

ثالثا: مساهمة بعد العمليات الداخلية في تحسين الأداء المالي

يقيم هذا البعد درجة نجاح المؤسسة ومدى قدرتها في تلبية متطلبات العملاء، إذ يقيس مستوى الإبداع وطريقة تقديم الخدمة وكذلك مستويات الإنتاجية وغيرها من أجل قياس الأداء الداخلي للمؤسسة وتحسينه.

رابعا: مساهمة بعد التعلم والنمو في تحسين الأداء المالي

يعتبر بعد التعليم والنمو الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن، وهو معرفة البنية التحتية للأعمال التي يجب أن تعمل على بناء التحسين والتطوير المستمر للسلع والخدمات لمقدمة والبحث عن ابتكارات الجديدة، إذ يركز على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية للمؤسسة ومحاولة مواكبتها وزيادة إنتاجيتها حيث أن استثمار رأس المال الفكري يعد من العوامل الهامة التي تساعد المنظمة على اعتماد بيئة التصنيع الحديثة وتحقيق النجاح باعتبار المورد البشري أداة للبناء وبالتالي فإن تدريبه وتعليمه سوف يقود إلى تحقيق تحسينات كبيرة في نتائج أعمال المؤسسة ويمكن تحديد عوامل نجاح هذا البعد من خلال الآتي:

* زيادة قدرة نظام المعلومات من حيث كمية وتوقيت الحصول على المعلومات.

¹- راسب وفاء، المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلا لبطاقة الأداء المتوازن، مذكرة. دكتوراه، كلية علوم إقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2016، ص131

* التجديد والابتكار في المنتجات مثل زيادة عدد المنتجات الجديدة والحصول على براءات الاختراع.

* كفاءة وفعالية استخدام العاملين وتوجيههم والإشراف عليهم.¹

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل نلاحظ أن مراقبة التسيير تعتمد على العديد من الأدوات من أجل ضمان متابعة إنجازات المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها المالي وتحسينه، فمراقبة التسيير تهدف إلى تجديد الطاقات والقدرات من أجل الاستعمال الفعال والملائم للمواد المتاحة في المؤسسات من أجل بلوغا لأهداف المسطرة وفق الإستراتيجية المؤسسة.

وقد ظهرت الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تهتم بالجانبين المالي وغير المالي نتيجة لعجز الأدوات التقليدية، التي تهتم بالجانب المالي فقط، من أجل تحسين العملية التسييرية في المؤسسة. ومن خلال ما سبق نلاحظ أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم الأدوات الفعالة في التقييم، ذلك لأنها تغطي جميع جوانب الأداء المالية وغير المالية.

¹ أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في، الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات طبية لمحافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، والاقتصادية، مجلد 6 العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت² العراق، 2010، ص 124-125

**الفصل الثاني: دور الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير في
تحسين الأداء المالي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية**

تمهيد:

بعد ماتم التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير في المؤسسة بأدواته التقليدية والحديثة، وتقييم الأداء المالي تم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني من خلال معرفة تطبيق أداة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبناء على ماسبق نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري عن طريق تقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن، من أجل التطبيق الميداني في المؤسسة الاقتصادية تتمثل في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بغرداية .

ولهذا قمنا بالتطرق إلى المباحث التالية :

* **المبحث الأول:** نظرة عامة حول مديرية التوزيع -غرداية -

* **المبحث الثاني:** دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تحسين أداء مديرية التوزيع -غرداية -

* **المبحث الثالث:** مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين الأداء لمديرية التوزيع غرداية

المبحث الأول: نظرة عامة حول مديرية التوزيع -غرداية -

قبل التعمق في دراسة موضوع نظام مراقبة التسيير ودوره في الأداء المالي في مديرية الكهرباء والغاز بغرداية ارتأينا أن نلقي نظرة عامة حول هذه المديرية وهذا بالتطرق إلى نشأتها، مهامها، تنظيمها... إلخ إلى جانب ذلك نقوم بعرض خاص للقسم محل الدراسة المتمثل في المحاسبة والمالية وذلك بغية الإلمام بالموضوع إلى حد ما.

المطلب الأول : نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز

تأسست شركة سونلغاز في عهد الإستعمار تحديدا في جوان 1947 تحت إسم كهرباء وغاز الجزائر (EGA) حيث كانت تقوم بإنتاج ونقل الكهرباء والغاز، ومع استقلال الجزائر سنة 1962 تم حل (EGA) بموجب مرسوم رقم 9659 المؤرخ في 25 جويلية 1962 وظهرت الشركة بمسمى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي إطار إعادة هيكلة المؤسسات أدى إلى ظهور فروع أخرى لشركة سونلغاز وهي :

- كهركيب:(KAHRAKIB)وتهتم بتركيب المعدات الكهربائية .
 - كهريف(KAHRIF): تهتم بأشغال الكهرباء الريفية .
 - كنغاز(KANAGAZ):تتكفل بأشغال نقل وتوزيع الغاز .
 - انيرغا(INERGA):مختصة في اعدادالدراسات الهندسية.
 - التركيب (ITARKIB):تهتمبالتتركيب الصناعي.
 - AMC:-مختصة في صناعةالمعدات الكهربائية.
- وفي سنة1995م و موجب المرسوم رقم208المؤرخفي17 ديسمبر1995م تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195 المؤرخ في 21 جوان 2002 الذي يتضمن القانون الأساسي للكهرباء والغاز, ثم تحول النمط القانوني لمؤسسة سونلغاز ابتداء من سنة 2002 من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة ذات أسهم (SPA) .
- وبموجب القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05 فيفري 2002 الخاص بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات تمت إعادة التنظيم الهيكلي لشركة سونلغاز, حيث شهد مجمع سونلغاز توسعا كبيرا وهو ما يتعين عليها حياة حافظة أسهم و قيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى و هذا ما ينبئ عن تطور كبير آلت إليه سونلغاز في سنة 2004م حيث أضحت كمجمع أو شركة قابضة HOLDING.
 - ثم قامت سونلغاز خلال السنوات الممتدة من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها بعد أن أصبحت مجمعا يشمل عدة مؤسسات متفرعة وهي :
- 1 - GRTE :شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء
 - 2 - GRTG :شركة تسيير شبكة نقل الغاز
 - 3 - SPE : شركة إنتاج الكهرباء .
- وفي نفس سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية حسب المناطق وهي :
- وفي سنة 2005 تم إنشاء فروع أخرى للشركة وأهمها :
 - * مديرية التوزيع بالشرق (SDE)
 - * مديرية التوزيع بالوسط (SDC)
 - * مديرية التوزيع بالغرب (SDO)
 - *مديرية التوزيع بالجزائر العاصمة (SDA)
- وتم اصطلاح تسمية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG , وبعدها تم خلق نواحي توزيع جديدة لتخفيف العبء عن المناطق الجنوبية وذلك بإنشاء ناحيتي ورقلة و بشار كالتالي :
- * ناحية توزيع الجنوب الشرقي ورقلة.
 - * ناحية توزيع الجنوب الغربي بشار .

وكانت مديرية التوزيع بغرداية تابعة لناحية توزيع وسط , ومع بداية سنة 2022 ومع إستحداث نواحي جديدة أصبحت تابعة لناحية توزيع الجنوب الشرقي .

تقع مديرية التوزيع بغرداية بمنطقة بوهراوة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 01

ثالثا :إمكانيات مديرية التوزيع بغرداية

قامت المؤسسة باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين،مخططات وبرامج التنمية،وتتمثل إمكانياتها في:
أ-اليدالعاملة :

إن اليد العاملةعرفت نوعامن الزيادة النسبية وهذاراجع إلى زيادة الطلب على المنتجات الكهربائية والغازية ممايستدعي تشغيل أكثرلليدالعاملة، حيث تتكون اليدالعاملة من حوالي547موظف عبركامل تراب الولاية حسب تقرير الشركة لفترة 2020/12/31 موزعين حسب التصنيفات التالية:

الجدول رقم (2-1) يمثل تصنيف عمال المديرية

إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ
141	238	168

المصدر : قسم الموارد البشرية لمديرية التوزيع - غرداية -

ب-شبكة التوزيع :

تتمثل في شبكة كهربائية وغازية تمتد على مستوى بلديات ودوائر ولاية غرداية بطول يقدر بـ 6415.67 كلم بالنسبة للكهرباء و 1874.18 كلم بالنسبة للغاز حسب إحصائيات 2021/12/31.¹ وقدجهزتسونلغاز لهذه المهمة مقاطعات كهرباء وغاز على مستوى الدوائر الإدارية من أجل السهر على تحسين الخدمة وضمان سرعة تدخل الأعوان المختصين في الصيانة في حالة حدوث عطب أو عارض طبيعي يحون دون التدفق العادي لخدمات التزود.

رابعا : أهداف المؤسسة وتحدياتها

تتمثل أهداف مديرية التوزيع بغرداية في مجموعة متكاملة من بينها:

1- أهداف مباشرة :

تسعى المؤسسة جاهدة إلى تحقيق نمو مستمروبالتالي تحقيق أكبرريح وضمان الاستمراريةفي المحيط الاقتصادي كباقي المؤسسات الاقتصادية الأخرى إضافة إلى تحديد أنواع السلع التي تشتريها المؤسسة والسعي إلى تحقيق المنفعة المكانية والزمانية

¹ إحصائيات مديرية التوزيع بغرداية 2021 لقسمي تقنيات الكهرباء والغاز

للزيائن، وإعادة النظرفي توزيع الطاقة عبرالوطن وخاصة تراب الولاية وإنشاء خطوط جديدة والسعي إلى اختيارأحسن الطرق للتوزيع والتخزين وإعداد برامج الرقابةعلى مدى تحقيق الأهداف السابقة.

2 - أهداف غيرمباشرة :

إلى جانب الأهداف المباشرة توجد أهداف غيرمباشرة تساهم في تطوير وتنميةالاقتصادالوطني وبالتالي القضاءأوالتقليل من حدةالبطالة بالإضافةإلى أفاق تحديات المستقبلية تشترطها المؤسسةمن أجل الوصول إلى مبتغاها.

3 - أهداف تامين الخدمات المسؤولةعنها نذكرمنها:

* صيانةعقلانية معتحديد إمكانية التوسع والتوزيع.

* زيادة وتقسيم جغرافي حسن للنشاطات القاعدية لربط وتزويد مختلف المناطق بالكهرباء والغاز.

* تطويرشبكةالتوزيع عبركامل التراب الوطني.

4 - أهداف سياسية :

هيتدعيم العلاقات الدولية و تقوية أوأصر حسن الجوارعن طريق دعم الدول المجاورة بالكهرباء.

*** المطلب الثاني :مهام مديرية التوزيع بغرداية وبنيتها التنظيمية**

مديرية التوزيع بغرداية واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظر الأهمية الاقتصادية التي تتميزبها،ويتضح ذلك من خلال الدورالذي تقوم به،والأهداف التي أنشأت من أجلها، ومنخلال الدورالذي تلعبه المؤسسة يترتب عليهاعدة وظائف ومهام تجعلهاتحافظ على مكانتهاكموزع رئيسي ووحيد في المنطقة للكهرباء والغازمن بين 58 مديريةية على مستوى الوطن.

من المهام الرئيسية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية نجد :

* السهر على تموين زبائنها بالطاقة الكهربائية والغاز 24 سا / 24 سا .

* السهر على سلامة وأمن زبائنها وصيانة المعدات الخاصة بالكهرباء والغاز والقيام بعمليات المراقبة

ليلا ونهارا .

* القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز وكذا الأخطار

الناجمة عن عدم مراعاة المقاييس والإجراءات الضرورية لتركيب المعدات .

*إصلاحالأعطابالناجمةعنخللما.

* تزويد وربط الزبائن الجدد بشبكتي الكهرباء والغاز .

* استقبال الزبائن والإصغاء لانشغالاتهم في ما يخص الخدمة العمومية .

* العمل على تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية .

ثانيا البنية التنظيمية لمديرية التوزيع بغرداية: يتكون الهيكل التنظيمي العام للمديرية من :

مدير التوزيع : يعين المدير من طرف المديرية العامة ليتولى إدارة الشركة وتسييرها كما له نائب الذي تخول إليه مهمة التنشيط والتنسيق ومتابعة نشاطات المنظمة.

قسم الموارد البشرية : تعد تنشأة سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها، وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل .

قسم التنمية والإستراتيجية حول أشغال الكهرباء والغاز : مكلف بإعداد الدراسات والتحليل المستقبلية لتبهي نفسها تعود إلتزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي المكلفة بتحديد إستراتيجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات.

مصلحة الوسائل العامة: تعد وتقوم بتطبيق السياسة والتنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية السيارات والوثائق التقنية والعملية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

مصلحة الشؤون القانونية : وهي مصلحة مهمتها التمثيل القانوني للشركة أمام الهيئات القانونية والقضائية اضافة إلى علاقتها الوطيدة مع باقي الأقسام والمصالح داخل مؤسسة سونلغاز .

قسم التسيير والمعلوماتية: تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وانجازا لدراسات المتعمقة بهيكل ونظم التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري لمنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة.

مسؤول عن الاتصالات: مهمته أن يضع تحت الوحدات مجموع وسائل الاتصال الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

قسم دراسة و استغلال الكهرباء: مكلف بتسيير شبكة نقل الكهرباء، وذلك لتأمين احتياجات التوزيع

قسم دراسة واستغلال الغاز: تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، نوعية الخدمة، الأمن، التكلفة.

قسم العلاقات التجارية: تعد السياسة التجارية للمنظمة، تتابع وتقيم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعمقة بالعلاقات وتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لتساهم في انجاز دراسات التعريفات والأسعار.

قسم البحث والتطوير: مكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين قابلية الفعالية والأمنية للمنشآت والبيئة، وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني لمطاقة.

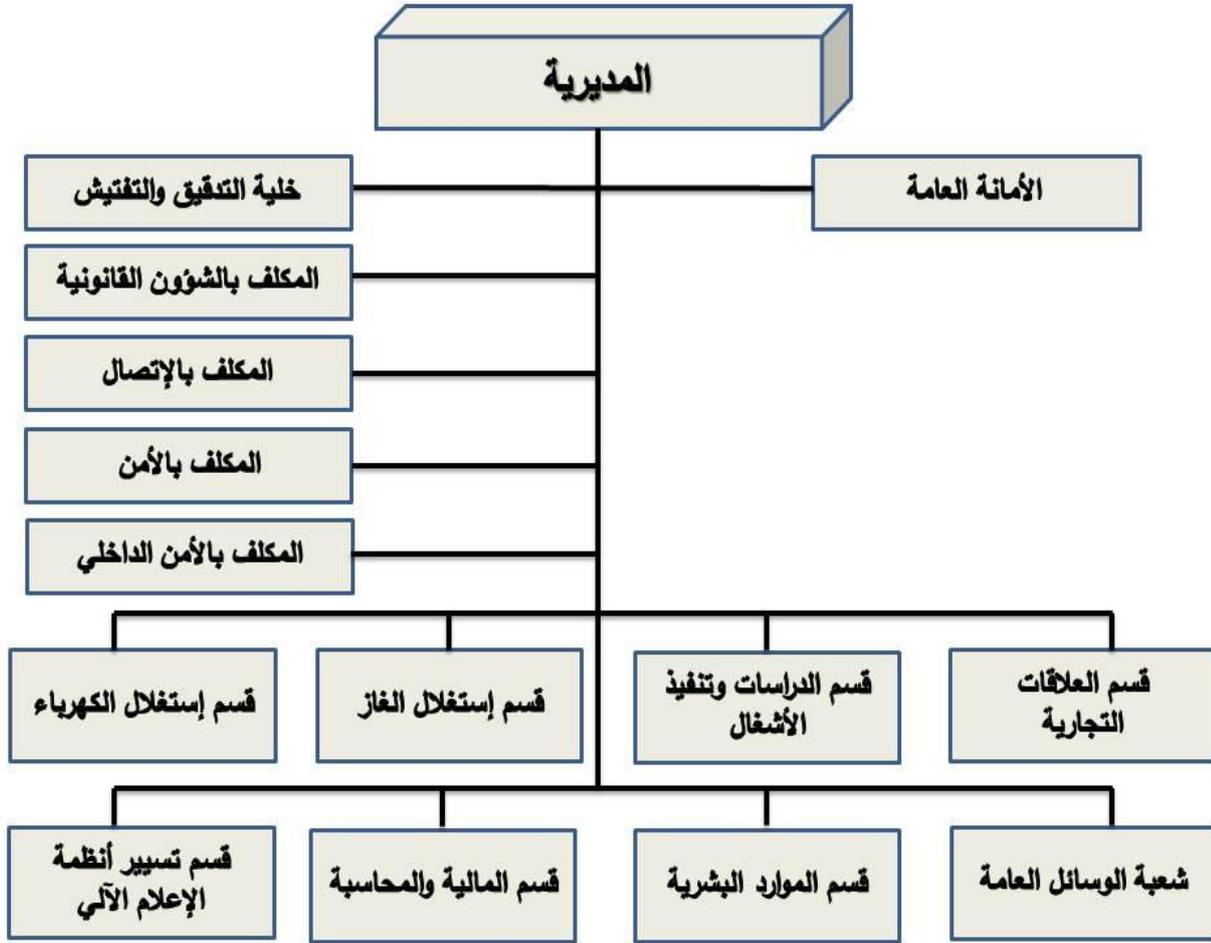
قسم الأمن الداخلي : مسؤول عن توفير الأمن الداخلي للمؤسسة وضمان الأمن والاستقرار في العمل.

قسم الإدارة والصفقات : يهتم هذا القسم بالإشراف على إدارة الصفقات المتعلقة بإستثمارات للشركة

قسم المالية والمحاسبة : هذا القسم مسؤول عن تحصيل الإيرادات وصرف النفقات المتعلقة بمديرية التوزيع وسنتطرق له لاحقا نظرا لعلاقة موضوع الدراسة بنشاط هذا القسم 1.

¹الهيكل التنظيمي المعتمد من المديرية العامة لتوزيع الكهرباء والغاز والخاص بأقسام ومصالح مديريات التوزيع .

الشكل رقم: 2-1 يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - غرداية -



المصدر : وثائق داخلية خاصة بشركة سونلغاز .

المطلب الثالث : قسم المالية والمحاسبة

تطرقنا لمصالح قسم المالية والمحاسبة لأنه مسؤول عن موضوع الدراسة حيث يتكون من أربعة مصالح تعمل بالتنسيق تحت إشراف رئيس القسم وتتمثل هذه المصالح في : مصلحة الاستغلال المحاسبي , مصلحة المالية , مصلحة التفتيش والرقابة , مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير وهي المصلحة المكلفة بمهمة مراقبة التسيير داخل المؤسسة لذلك سنأتي على بيان هذه المصلحة بالتفصيل .

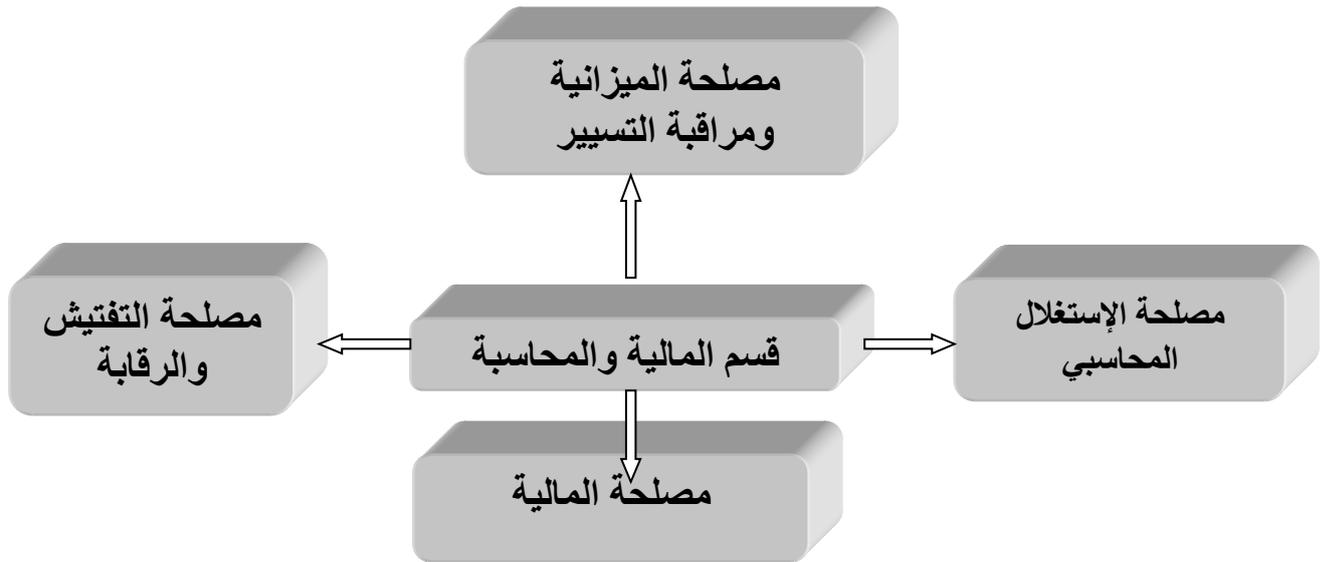
مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير

تتكون من رئيس المصلحة و مكلف بالدراسات , اذ تعتبر هذه المصلحة من المصالح التي لها علاقة مباشرة مع مختلف الأقسام و المصالح في المديرية كونها تشرف على مراقبة كل ما يجري بالداخل و مطابقته لمعايير و قواعد التسيير, و القيام بإعداد الميزانية السنوية للمديرية بالإضافة إلى مختلف الوظائف داخل قسم المالية و المحاسبة, و من مهام هذه المصلحة نذكر :

* إعداد الميزانية السنوية و مراجعتها في الآجال المحددة.

- * إعداد و تحليل جدول النتائج الشهرية المحققة من طرف جميع أقسام المديرية بالمقارنة مع الالتزامات المتفق عليها في عقد التسيير.
- * متابعة جميع الانجازات الخاصة على مستوى البرنامج المالي الاستثماري الممنوحة للمديرية من حيث التزامات التنفيذ و المصاريف.
- * منح تأشيرة قسم المالية و المحاسبة عن كل التزام أو نشاط استثماري مبرمج مع الغير قبل القيام بتنفيذ الأشغال.
- * القيام بعمليات التسيير و الرقابة على ما يجري من أعمال داخل المصلحة و التنسيق بين مختلف مصالح القسم.
- * إعداد جدول حسابات النتائج وحساب السعر المتوسط و التكلفة للكهرباء و الغاز شهريا.
- * القيام بعمليات الرقابة داخل مختلف أقسام المديرية و تقديم تقرير حول النتائج المحصل عليها و الإجراءات الواجب اتخاذها.

الشكل رقم (2-2) : الهيكل التنظيمي لقسم المالية و المحاسبة



المصدر : وثائق داخلية خاصة سونلغاز بشركة.

المبحث الثاني : دور و مكانة وظيفة مراقبة التسيير والأدوات المستخدمة في مديرية التوزيع بغرداية
سننتقل في هذا المطلب إلى دور مكانة وظيفة مراقبة التسيير والتعرف على مختلف الأدوات المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول : مكانة وظيفة مراقبة التسيير في مؤسسة محل الدراسة

تتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مساعدة المسؤولين العمليين والإدارة العامة في التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة عمليات قائمة على وضع الميزانيات وتعتبر الميزانيات التقديرية أحدهما لأدوات التقليدية لمراقبة التسيير والتي تهتم بوضع خطة تقديرية لمختلف الأنشطة في

المؤسسة ومحاولة مراقبة تطبيقها, وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية ومحددة, كما يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة, ومن خلال البحث وجدنا أن مهمة مراقبة التسيير في مؤسسة-سونلغاز- مسندة إلى قسم المالية والمحاسبة وحديد مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير اعتمادا على عقد التسيير الموقع بين مدير التوزيع وبين المدير العام للشركة والخاص بتجسيد البرنامج الإستثماري .

عقد التسيير plan d'engagement : هو وثيقة تبين التزامات المديرية خلال السنة الجارية والأهداف المقرر إنجازها وتحقيقها حيث تستلم مديرية التوزيع بغرداية سنويا عقد التسيير مقترح من طرف المديرية العامة للتوزيع وقد تم إقتراحه بناء على النتائج المحققة خلال السنوات السابقة وكذا إقتراحات مختلف مصالح وأقسام مديرية التوزيع بغرداية.

ويشمل عقد التسيير جملة من الأهداف موزعة على كل الأقسام حسب التخصص وقد تكون هذه الأهداف كمية مثل : عدد الزبائن , حجم المبيعات , عدد شكاوى الزبائن ... إلخ . كما يمكن أن تكون أهداف نوعية مثل : تحسين نوعية الخدمة , ضمان استمرارية التموين بالكهرباء والغاز ... إلخ , (أنظر الملحق رقم 01).

البرنامج الإستثماري le programmed'investissement : يتمثل في الاحتياجات المالية التي تحتاجها مديرية التوزيع بغرداية DDG من أجل تنفيذ برنامجها الإستثماري للسنة المعنية حيث يتم إقتراحه من طرف المديرية في نهاية السنة وإرساله لناحية التوزيع من أجل الدراسة والتحليل والموافقة (أنظر الملحق رقم 02).

أهمية مراقبة التسيير داخل المديرية :

تلعب مراقبة التسيير دورا مهما داخل مديرية التوزيع بغرداية DDG كونها أداة لتحقيق الأهداف وضمان الاستمرارية وهذا من خلال :

- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة وفق عقد التسيير المعتمد.
- السعي إلى تحقيق نتائج إيجابية من خلال تعظيم الإيرادات والتحكم في التكاليف بطرق عقلانية .
- العمل على إعطاء انطباع جيد للشركة عند الزبائن .
- ضمان استمرار تموين الزبائن وتلبية حاجاتهم .
- الحرص على تحسين نوعية الخدمات ومواكبتها لتطلعات العملاء.
- العمل على توسيع نطاق الشبكة الكهربائية والغازية لتشمل مساحة أكبر .
- السعي اكتشاف الأخطاء والانحرافات والقيام بإجراءات تصحيحية وفق المعايير والقواعد القانونية.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة للمجتمع تماشيا مع التوجه العام للدولة .

المطلب الثاني: آلية مراقبة التسيير داخل مديرية التوزيع بغرداية

بعد استلام عقد التسيير وتحديد غلاف البرنامج الإستثماري وارسال نسخ منهما إلى أقسام مديرية التوزيع لتتطلق عملية المتابعة المستمرة وهذا من أجل ضمان الأداء الجيد ويكون ذلك تحت إشراف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير BCG ثم تليها عملية التنفيذ علما أن النشاط الرئيسي للمديرية ينحصر في توزيع الكهرباء والغاز .

بعد تلقي الكهرباء من محطات كهربائية بتوتر مرتفع 200 كيلوفولط تقوم بنقله عن طريق مسير شبكات نقل الكهرباء GRTE إلى محولات ليتم تحويله توتر أقل 60 كيلوفولط ثم إلى 30 كيلوفولط ثم إلى 10 كيلوفولط وأخيرا إلى توتر منخفض 220 فولط يوجه إلى المستهلك النهائي للإستخدام اليومي هذا بالنسبة للكهرباء .¹ أما بالنسبة للغاز فإن شركة سونطراك تقوم بإنتاجه وتتكفل بنقله عن طريق قنوات التوزيع بضغط بقوة 70 بار حيث تقوم شركة سونلغاز بشرائه ونقله عن طريق مسير شبكات نقل الغاز GRTG وتحويله لقوة ضغط مخفضة بقيمة 4 بار ثم إلى 30 ميلليبار ثم يحول إلى 21 ميلليبار ليتم توزيعه للمستهلك النهائي.² يخضع تنفيذ أي مشروع استثماري بمديرية التوزيع إلى بعض الشروط وهي :

- أن يكون المشروع مسجل ضمن البرنامج الإستثماري.

- أن يكون له غلاف مالي مخصص يكفي لإنجازه .

- أن يتم حصول المشروع على تأشيرة الإنفاق (Visa Dépence) .

- أن يتم مراقبة المشروع من قبل مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير .

تتنوع المشاريع الاستثمارية حسب البرامج وحسب الجهة الممولة للمشروع وتنقسم هذه البرامج إلى:

1- برنامج ربط الزبائن الجدد RCN ويكون تمويل المشروع ثنائي يشمل كل من الزبون ومؤسسة سونلغاز .

2- برامج الدولة PE ويكون تمويل المشروع من طرف الدولة .

3- البرنامج الخاص بشركة سونلغاز PP حيث يتم تمويل المشروع من طرف شركة سونلغاز منفردة.

وسنلخص الصيغ الثلاثة لبرامج الاستثمار وفق الجداول التالية :

أولا برنامج ربط الزبائن الجدد RCN وهي مشاريع ثنائية التمويل :

الجدول رقم (2-2) يضم برنامج المشاريع ثنائية التمويل

رقم المشروع	إسم المشروع	مدة المشروع
CA 62	ربط الزبائن الجدد بالكهرباء (ELEC)	سنتين
CA 63	ربط الزبائن الجدد بالغاز (GAZ)	سنتين

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة - مصلحة ربط الزبائن الجدد RCN

¹مقابلة مع مهندس دراسات الكهرباء المهندس زرياني بوبكر بتاريخ: 2022/04/10 على الساعة 13:30 قسم تقنيات الكهرباء.

²مقابلة مع رئيس قسم تقنيات الغاز المهندس بن يوسف أحمد بتاريخ: 2022/04/11 على الساعة 09:00 قسم تقنيات الغاز.

حيث يتم تمويل هذا البرنامج بصفة ثنائية حيث يسدد الزبون نسبة 75% من قيمة المشروع على أن تغطي شركة سونلغاز ما قيمته 25% مع الحرص على انجاز المشروع في الآجال المحددة ليتم إغلاق البرنامج .
ثانيا برنامج خاص بشركة سونلغاز PP ممول بنسبة 100% :

الجدول رقم (2-3) يمثل المشاريع الممولة كليا من طرف مديرية توزيع سونلغاز

رقم المشروع	إسم المشروع	مدة المشروع
CA 43	توسيع شبكة الكهرباء	سنة واحدة
CA 71	إستبدال شبكة الكهرباء	سنة واحدة
CA 52	إستبدال شبكة الغاز	سنة واحدة
CA 72	استبدال المعدات الغازية	سنة واحدة

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة -قسم إدارة الصفقات

في هذا النوع من المشاريع شركة سونلغاز ممثلة في مديرية التوزيع بغرداية هي من تتكفل بتمويل المشاريع منفردة بحيث أن الهدف من انجاز هذا النوع من البرامج هو تحسين نوعية الخدمات من خلال تهيئة واستبدال الشبكات الكهربائية والغازية ومواكبة التطورات الحاصلة في هذا المجال ويمتاز هذا البرنامج بمدة حياة قصيرة محصورة في سنة واحدة وهذا حرصا من الشركة على تنفيذ برامجها في أقصر مدة ممكنة .
ثالثا برامج الدولة PE المشاريع الممولة من طرف الدولة.

الجدول رقم (2-4) يمثل المشاريع الممولة من طرف الدولة

رقم المشروع	إسم المشروع	مدة المشروع
CA 61	الكهرباء الريفية	سنتين
CA 62	توصيلات جدد للكهرباء	سنتين
CA 63	توصيلات جدد للغاز	سنتين
CA 64	أشغال التوزيع العمومي	سنتين

المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة -قسم إدارة الصفقات

يتميز هذا النوع من المشاريع في عملية انجازها تعتمد مديرية التوزيع بغرداية على استخدام لوحة القيادة كأداة لمراقبة تقدم الأشغال بصفة شهرية .

تجدر الإشارة إلى أن مديرية التوزيع تقوم بإجراء صفقات عمومية من خلال طرح المشاريع المراد انجازها للمناقصات المفتوحة والوطنية حيث تستقبل العروض وتدرس الملفات وعندما ترسو المناقصة على أفضل العروض يتم إبرام عقد التنفيذ حسب النظام المعمول به في المديرية وبما يتوافق مع قانون الصفقات العمومية وهذا بمرافقة مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير وذلك من خلال :

مراقبة ملف المؤسسة المتحصلة على المناقصة ومدى استيفائها للشروط.

مراقبة العقد قبل إمضاءه (المشروع متعلق بالسنة المالية ومسجل ضمن البرنامج المحدد)

بعد التأكد من مطابقة الإجراءات وسلامتها نصل إلى آخر مرحلة وهي إصدار تأشيرة الإنفاق (أنظر الملحق رقم 03)

من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير وهي وثيقة نموذجية يتم الإشارة فيها إلى مجموعة من النقاط وهي :

-رقم وتاريخ التأشيرة -إسم المشروع - المؤسسة المنجزة -رقم العقد - مبلغ المشروع بالأرقام والأحرف- إضاء قسم المالية والمحاسبة .

ونشير هنا أنه تمنح نسخة واحدة من التأشيرة نظرا لأهميتها في نظام رقابة المؤسسة ,كما تسمح للمعنيين بمراقبة ومتابعة نسبة

التقدم في إنجاز البرنامج الإستثماري وهذا لتفادي تجاوز المبالغ المحددة من خلال المراجعة المالية للبرامج الاستثمارية

وبعد مرحلة التنفيذ نصل إلى مرحلة المراجعة للبرامج الاستثمارية في منتصف السنة المالية وهذا بمقارنة الإنجازات المحققة ومدى التقدم في تنفيذها من خلال حساب معدلات التقدم ومعدلات الإنجاز , وتتم المراجعة من خلال ملأ جداول نموذجية من طرف الأقسام المعنية وتجميعها , ثم يعقد إجتماع بحضور المدير ورؤساء الأقسام تحت إشراف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير (BCG) ليتم إرسال هذه النماذج لناحية التوزيع المختصة من أجل المصادقة عليها ويكمن الهدف من هذه العملية في : مراجعة المبالغ الممنوحة لمديرية التوزيع .

برمجة مشاريع جديدة لم إدراجها في البرنامج الاستثماري الأصلي مع تقديم أسباب مقنعة والتعهد بإنجازها في السنة الجارية .

متابعة البرنامج الاستثماري والمصادقة عليه وفق المبالغ المالية الجديدة.

التأكد من أن المديرية قامت بتنفيذ أنشطتها وفق السياسة التي حددتها المديرية العامة ممثلة في ناحية التوزيع¹ .

المطلب الثالث : الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير بمديرية التوزيع بغرداية ودورها في تحسن أدائها

تعتمد مديرية التوزيع بغرداية على أدوات عديدة في عملية مراقبة التسيير وتتمثل هذه الأدوات في:

المحاسبة العامة

المحاسبة التحليلية

محاسبة مالية (تسيير الخزينة)

لوحات القيادة .

¹ مقابلة مع السيدة : كريمات سامية رئيسة مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير , بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية يوم 2022/02/21 على الساعة 10:00

وفي هذا العنصر سيتم التعرف على واقع كل من هذها لأدوات ومجال استخدامها في مراقبة التسيير بينما سيتم التطرق إل بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة جديدة وحديثة وفعالة لتقييم وقياس الأداء وهي محل دراستنا.

1- المحاسبة العامة :

من بين أهم الأدوات التي تستعملها المؤسسة محلا لدراسة في عملية مراقبة التسيير هي المحاسبة العامة، كونها إلزامية التطبيق وأهم الأدوات التي تقوم بها في مؤسسة سونلغاز تتمثل في:

- 1- جمع وتسجيل وتحليل مختلف العمليات الممكن التعبير عنها بالنقود.
- 2- حساب نتائج النشاط : القيمة المضافة، النتيجة الصافية، وغيرها.
- 3- السماح بمعرفة مدى تطور ذمة المؤسسة (الأصول والخصوم).
- 4- التمكين من المتابعة الشهرية للتدفقات المالية في المؤسسة.
- 5- تزويد مختلف العاملين مع المؤسسة بالبيانات اللازمة (الزبائن، الموردون، مصالح الضرائب، هيئات رقابية... إلخ) .

6- تجمع كافة المعلومات الخاصة بالتدفقات المادية والمالية لفترة معينة.

7- صحة وشفافية ودقة المعلومات التي يتم حسابها وتقيدها.

8- إمكانية معرفة الوضع المالي للمؤسسة في أي فترة مرغوب بها (شهريا، سنويا، ... إلخ)

من خلال نظام المحاسبة يمكن استخلاص النماذج المرغوب فيها من نتيجة فترة إلى القيمة المضافة، إضافة إلى وجود جداول تحليلية (جدول الزبائن، المورد، المشتريات، المبيعات، التغيير في الحقوق، الديون، تطوّر في رأسمال كمنتوج)

2- المحاسبة التحليلية :

إضافة إلى استعمال المحاسبة العامة، فإن المؤسسة محل الدراسة تستخدم المحاسبة التحليلية لغرض:

* معرفة تكاليف مختلف المنتجات والوظائف في المؤسسة.

* متابعة تطوّر التكاليف الخاصة بمنتجات مختلف الأقسام ومن ثم تقييم أداء رؤساء المراكز في ما يخص القدرة على التحكم في التكاليف.

* توفير المعلومات الضرورية بغرض استخدامها في إنجاز الميزانيات التقديرية.

* مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الموضوعة شهريا.

* تشمل معلومات دقيقة ومحللة على أساس (كل منتج على حدى)

* تساعد على معرفة تكلفة وإيراد كل منتج في أي مركزو يساعد هذا النظام الذي تعتمد عليه المحاسبة التحليلية مراقب التسيير في اتخاذ قرارات مهمة، على مستقبلا لمركز الإنتاجي وكذا المنتجات المكلفة للمؤسسة وغيرها.

3- المحاسبة المالية :

تمتاز المحاسبة المالية إضافة إلى العمليات المحاسبية بالدقة في متابعة تدفقاتها النقدية من إيرادات ونفقات ويتم ذلك يوميا، أسبوعيا، وشهريا، وهذا يساعد مراقب التسيير ومسير المؤسسة في اتخاذ القرارات بشأن فائض الخزينة الذي يمكن ملاحظة أهميته في جدول تدفقات الخزينة، وعلاوة على الجدول المقنن من قبل النظام المالي المحاسبي والخاص بالعمليات المالية فللمؤسسة جداول مقسمة على عدة فترات تساعد على معرفة الوضع المالي في الفترة المرغوبة منها وهي كالتالي:

1- جدول تقرير شهري للخزينة.

2- جدول متابعة تدفقات الخزينة الشهري.

3- الجدول الأسبوعي لوضع الخزينة.

4- لوحة القيادة للإيرادات والتدفقات، المبيعات والمصروفات .

والأهم من ذلك فقد قامت الخزينة بحياسة نظام التسيير لتدفقات الخزينة يساعد مراقب التسيير بعد إدخال كافة المعلومات في اتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار أو الاستغلال أو التمويل.

4- نظام لوحة القيادة الخاصة بمديرية التوزيع :

تعتبر لوحة القيادة أداة أساسية مهمة داخل مديرية التوزيع من أجل عملية المراقبة والمتابعة لتنفيذ عقد التسيير بالنظر للأهداف المسطرة حيث يقوم كل قسم في المديرية بإعداد لوحات القيادة الخاصة بنشاط قسمه الشهري

يتم ارسال جميع لوحات القيادة من مختلف الأقسام لمصلحة الميزانية ومراقبة التسيير ليتم تحليلها ومراقبة مدى مطابقتها لعقد التسيير وصحة العمليات المحاسبية المستعملة في حساب مختلف المؤشرات.

عند التأكد من صحة وصدق المعلومات تقوم مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بإعداد لوحة قيادة للمديرية تتضمن حوصلة نشاط جميع الأقسام ليتم إرسالها إلى ناحية التوزيع وسط سابقا RDC وإلى ناحية الجنوب الشرقي حاليا RDOU.

تجدر الإشارة إلى أن لوحة القيادة لشهر ديسمبر من السنة الجارية تعتبر حوصلة نشاط المديرية والتي على أساسها يتم وضع تنبؤات وتقديرات السنة القادمة ومعرفة النقص وتقييم نتائج المديرية ومدى تحقيق الأهداف المسطرة في عقد التسيير

الجدول رقم (2-5) لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2020 الخاصة بمبيعات الكهرباء والغاز

العناصر	ديسمبر		معدل التقدم	نتائج متراكمة		معدل الإنجاز T.R
	2019	2020		2019	2020	
الكهرباء						
توتر	23.987	26.550	%10.69	292.503	307.288	301.36
						%101.97

الفصل الثاني : دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

							منخفض
%94.57	103.62	97.995	95.763	% 5.37	9.558	9.071	توتر متوسط
%100.07	404.98	405.283	388.266	% 9.23	36.108	33.058	المجموع
الغاز							
%129.44	555.57	719.154	628.781	%31.56	55.381	12.94	ضغط منخفض
%118.66	51.91	61.596	54.521	%33.35	6.867	5.150	ضغط متوسط
%128.52	607.48	780.750	683.302	%31.76	62.248	17.244	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب إعتامدا على لوحة القيادة الخاصة بمديرية التوزيع بغرداية.

حساب معدل التقدم من خلال العلاقة التالية :

بالنسبة للكهرباء

$$\text{معدل التقدم} = 100 \times \frac{\text{السابقة السنة نتائج} - \text{الحالية السنة نتائج}}{\text{السابقة السنة نتائج}}$$

$$10.69\% = \frac{23.987 - 26.550}{29.987}$$

من خلال معدل التقدم نلاحظ أن نسبة مبيعات الكهرباء لشهر ديسمبر من سنة 2020 زادت بنسبة 10.69 % بالنسبة للسنة السابقة .

بالنسبة للغاز

نستخدم نفس العلاقة السابقة وعليه نحصل على معدل التقدم :

$$31.56\% = \frac{12.094 - 55.381}{12.094}$$

من خلال معدل التقدم نلاحظ أن مبيعات الغاز لشهر ديسمبر 2020 زادت بنسبة 31.56 % مقارنة بشهر ديسمبر 2019

* تقديم لوحة القيادة بمديرية التوزيع بغرداية

تعتمد لوحة قيادة المؤسسة على المقارنة بين الموازنة التقديرية والموازنة الفعلية للمؤسسة، وإيجاد نسبة الإنجازات والانحرافات بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات، فهي توضح صورة السير الحسن لأداء الأنشطة كما تظهر الخلل الذي يشوبها.

بعد التطرق إلى المؤسسة محل الدراسة والتعرف على هيكلها التنظيمي ومختلف أقسامها، وأيضا أدوات مراقبة التسيير المستخدمة فيها، فقد عرفنا أن المؤسسة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن ومن هنا سنحاول تطبيق هذه الأداة بالاستعانة ببيانات استخرجت من الشركة من أجل إعطاء تصميم للبطاقة على مستوى المؤسسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه من خلال المبحث الثالث.

المبحث الثالث : تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مديرية التوزيع بغرداية

إن عملية تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن تتم وفق عدة مراحل وتعد أول مرحلة هي تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة التي ستطبق عليها هذه البطاقة، ومن ثم يتم تحديد رؤيتها وإستراتيجيتها، وضبط الأهداف الإستراتيجية ووضع المقاييس المناسبة لكل متطور من المتطورات الأربعة، وصولا في الأخير إلى وضع النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن، لذلك سنحاول في هذا المبحث وتوضيح الخطوات وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على هذه المؤسسة، " تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة سونلغاز بغرداية "

المطلب الأول : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - بغرداية -

من خلال هذا المطلب سنعرض خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن المتمثلة فيما يلي:

أولا : عملية تحليل البيئة

إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية يعتبر إحدى مكونات الإدارة الإستراتيجية لما له من أهمية بالغة الأثر في صيانة وتصميم إستراتيجية المؤسسة، ومن أجل ذلك قمنا بإجراء مقابلات مع معظم الإطارات، كما قمنا بتحديد نقاط قوتها وضعفها والفرص والتحديات المحيطة بهذه البيئة.

السهر على وصول الطاقة الكهربائية والغازية إلى المستهلك بأسعارها المقننة وفي الوقت المناسب، وهذا نظرا لشساعة منطقة غرداية مما يترتب عنه طول الشبكة والتي تشمل عدة مناطق نذكر منها: القرارة، بريان، ضاية بن ضحوة، متليلي، غرداية، المنيعية (في طور الانفصال عن غرداية)، زلفانة، العطف، بونورة... إلخ حيث نجد أن دور المؤسسة يكون واسعا جدا حيث يمكن إيصال الطاقة إلى الزبائن إلى أبعد نقطة من حدود منطقتها وبمختلف أنواع التوتر بالنسبة للكهرباء والضغط بالنسبة للغاز.

حيث تعمل مديرية التوزيع بغرداية على توزيع وبيع الكهرباء والغاز في السوق الوطنية ويكون تدخلها في الميادين التالية:

1- تزويد الزبائن بالغاز عن طريق شبكة خاصة بمختلف أنواع الضغط الغازي سواء منخفض أو متوسط أو ضغط عالي.

2- توزيع وتزويد الزبائن حسب الحاجة بمختلف أنواع التوتر الكهربائي : منخفض , ومتوسط , وعالي .

1 - تحليل البيئة الداخلية :

من خلال الدراسة الميدانية تبين لنا أن للمؤسسة بعض نقاط القوة التي من خلالها نستطيع في المستقبل اكتساب موضع جيد في بيئتها وهي كالاتي:

1- اعتماد المؤسسة على خبرتها الواسعة في مجال إشباع حاجات العملاء نظرًا لقدم نشأتها.

2- امتلاك المؤسسة وسائل عمل ملائمة لنشاطها.

تتمتع المؤسسة بوضعية مالية جيدة.

4- تتمتع بسمعة جيدة اكتسبتها من جودة منتجاتها .

5- تتمتع المؤسسة بالصفة الاحتكارية كونها الممول الوحيد في الوطن بالطاقة الكهربائية وبالغاز المميع الموجه للاستهلاك المحلي .

أما نقاط الضعف التي تم استخلاصها، فه كالاتي:

1- زيادة الطلب على عمليات الربط بالنسبة للزبائن الجدد المتزامن مع ارتفاع وتيرة النشاط الصناعي والزراعي مما شكل تراكم للعمليات مع بطئ وتيرة الإنجاز.

2- شساعة المنطقة مما يستدعي اضافة خطوط جديدة ومحطات إنتاج الكهرباء خاصة في المناطق المعزولة والتي تعد في الغالب مناطق فلاحية بامتياز .

3- تقادم العتاد وحاجة الحظيرة للتجديد ، مما شكل ومحدودية في وسائل النقل خاصة عند حدوث أعطاب في مناطق بعيدة وتستدعي تدخل سريع في عين المكان (على سبيل المثال بعد بلدية حاسي لفحل ب 150 كلم عن مدينة المنيعه)

4- مركزية اتخاذ القرارات الهامة علمستوبالمديرية العامة خاصة عندما يستدعي الأمر التدخل في الأمور الإستعجالية .

2- البيئة الخارجية للمؤسسة : تفرز البيئة الخارجية للمؤسسة مجموعة من الفرص من أهمها:

1- ارتفاع الطلب على جميع المنتجات.

2- تحديد الدولة للأسعار بشكل ثابت لا يتغير (الأسعار مقننة من طرف الدولة).

أما التهديدات التي تتعرض لها المؤسسة فتتمثل في:

1- الانعكاس السلبي للأسعار الثابتة على المؤسسة.

2- عدم خضوع المؤسسة للدعم الضريبي من طرف الدولة .

3- زيادة وكبر حجم ديون الزبائن لدى المؤسسة خاصة المستثمرين الخواص والمؤسسات العمومية الغير ربحية

ثانيا :تحديد رؤية المؤسسة

من خلال المقابلات التي أجريناها مع مختلف إطارات المؤسسة وانطلاقا من معلم البيئة الداخلية فإن المؤسسة متواجدة بقوة في السوق الوطنية والخارجية، كما أن رؤية المؤسسة تتمثل في أن تكون رائدة مجال توزيع الكهرباء والغاز وتوسيع نشاط المؤسسة على المستوى الوطني والخارجي وتحقيق أكبر ربح ممكن.

ثالثا :تحديد إستراتيجية المؤسسة

وذلك بتحقيق الريادة من خلال:

- * تقديم خدمات متفوقة للزبائن.
- * يتولى تقديم هذه الخدمات جهاز بمستوى رفيع ويعمل في بيئة محفزة.
- * العمل على استمرارية تحقيق العوائد.
- * استهداف أكبر عدد ممكن من الزبائن .
- * توسيع الشبكة الكهربائية والغازية لأبعد نقطة ممكنة .

رابعا : تحديد الأهداف الإستراتيجية والعناصر الحرجة

من أجل تحقيق إستراتيجية المؤسسة منجهة أو الموازنة بين مختلف العناصر منجهة ثانية" الجوانب المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، القصيرة المدى والطويلة"، يجب التعرف على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الخاصة بكل منظور من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى تحديد أكثر المبادرات والعوامل تأثيرا على النجاح فمن كل منظور بما يعمل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وهو ما يلخصه الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-6) تحديد الأهداف الإستراتيجية والعناصر الحرجة

المحاور	المحور المالي	العملاء	العمليات الداخلية	التعلم والنمو
الأهداف الإستراتيجية	- تحقيق أعلى العوائد - استغلال الأمثل للأصول - زيادة الاستثمار واستغلال الموارد - تعزيز الربحية.	- رف عرض العملاء. - تحسين كفاءة لعملية التسويقية. - النمو في حجم المبيعات	- تحسين الجودة . - تخفيض التكاليف. - تحسين طرق الأداء والتشغيل - تحسين كفاءة عملية الصيانة. - تحسين فعالية الجهاز الإنتاجي.	رفع الوعي وتعزيز ثقافة العمل. - تطوير قدرات العمالي ن داخل المؤسسة. - رفع مستوى التأطير . - تحسين مستوى رضا العاملين
عناصر النجاح	- نمو رقم الأعمال. - تخفيض التكاليف. - حصر المنتجات المربحة.	- مستوى رفيع في التسويق. - نظام المعلومات فعال.	- نظام رقابة فعال. - الالتزام بالجودة الشاملة في جميع المراحل	- استقطاب الكفاءة المميزة. - نظام رقابة فعال. - نظام تحفيز

الفصل الثاني : دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

مشجع.				
<ul style="list-style-type: none"> -اهتمام الإدارة بشكاوي ومقترحات العاملين. -تنمية معارف موظفيها بتخصيص برامجلت كوينهم 	<ul style="list-style-type: none"> -تشغيل وتسريع العمليات. -تطوير وتحسين برامج الصيانة. 	<ul style="list-style-type: none"> -تطوير الأجهزة المعلوماتية. -إجراء دراسات تسويقية. -تحسين مظهر ونوعية المنتجات. 	<ul style="list-style-type: none"> -زيادة مبيعات. -إدارة التكاليف والمخاطر -تخفيض التكاليف. 	المبادرات
<ul style="list-style-type: none"> -تقسيم وترقية الكفاءات الموجودة. - تحديد الكفاءات المطلوبة. -إعداد برامج تكوينية وتأهيلية مسبقة فيكافة التخصصات لمدة قصيرة وطويلة الأجل وأكاديمية 	<ul style="list-style-type: none"> -الاستخدام العقلاني لوسائل النقل. -برمجة عمليات التوزيع. 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز العلاقات بالعملاء وجذب عملاء جدد. -تحديد احتياجاتهم. -خطة التطوير. 	<ul style="list-style-type: none"> - خطة مالية طويلة الأجل 	خطة العمل

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني :بناء المؤشرات المناسبة للأهداف الإستراتيجية وتوزيع الأوزان في البطاقة

خصص هذا المطلب لدراسة واختيار مؤشرات الأداء لكل متطور من المتطورات الأربعة للبطاقة، ليتم بعدها إرفاق كل متطور ومؤشراته بأوزان تختلف حسب أهمية كل متطور.

أولا :بناء مؤشرات الأداء المناسبة للأهداف لمؤسسة سونلغاز وفق كل منظور

1- مؤشرات الأداء للمتطور المالي:

يمثل أحد المتطورات التي تلخص الأداء من خلال مقاييس مالية مترابطة، وبما أن إستراتيجية المؤسسة هي النمو والبقاء من خلال تحقيق وتعظيم الأرباح فإنه يمكن تحديد مؤشرات تقيس الأداء في السوق وتركز على مايشير إلى حدوث تطور في نمو المبيعات، إضافة إلى مؤشرات قياس الجانب المالي التي تركز على الربحية ويتم اختيار المؤشرات لهذا المتطور على النحو التالي:

1-1- معدل دوران الأصول :

يقيس هذا المؤشر مدى قدرة المؤسسة على استغلال بكافة الأصول المتاحة في تحقيق المبيعات وارتفاعها بالنسبة ليشير إلى أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات وتحسب بالعلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = (صافي المبيعات ÷ إجمالي الأصول) x 100

ويمكن تحديد معدل دوران الأصول وفقا للمعلومات المستقاة من ميزانية المؤسسة لثلاث سنوات على التوالي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-7) تطور دوران الأصول في المؤسسة

السنوات	2018	2019	2020
معدل دوران الأصول	1,55 %	1.59%	1.66%

-المصدر : من إعداد الطالب بناء على ميزانيات المؤسسة للسنوات (2018-2019-2020) قسم المالية والمحاسبة -أنظر الملحق رقم (04)
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معدل دوران الأصول يتطور بنسب متفاوتة وذلك في السنوات الثلاث، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية فيتحقق المبيعات.

1-2- معدل العائد على رأس المال المستثمر :

يتميز بكونه مؤشرا لقياس القوة الإرادية؛ حيث يقيس الربحية على مستوى المؤسسة ككل، كما يستخدم كمؤشر رقابي وتخطيطي وبحسب العلاقة التالية:

معدل العائد على رأس المال = (صافي الربح ÷ رأس المال المستثمر) x 100

ويمكن زيادة معدل العائد على رأس المال بأخذ الوسائل التالية:

زيادة المبيعات * تخفيض التكاليف * خفض رأس المال المستثمر

كما يمكن تحديد تطور هذا المعدل بالنسبة للمؤسسة وفق المعلومات المدرجة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-8) تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر في المؤسسة (الوحدة - دج)

السنوات	2018	2019	2020
معدل العائد على رأس المال	3.5 %	3.5 %	3.5 %

الفصل الثاني : دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

-المصدر : من إعداد الطالب بناء على جدول حسابات النتائج المؤسسة للسنوات (2018-2019-2020) قسم المالية والمحاسبة أنظر الملحق رقم (05)
يمكن القول من خلال الجدول أعلاه أن تطور معدل العائد على رأس المال المستثمر في المؤسسة انه متساوي خلال لسنوات الثلاث، ولكن نلاحظ أن تطور هذا المعدل ضعيف معناه وضعيفة المؤسسة مرضية نوعا ما.

1-3- معدل نمو الأرباح :

يمكن تجسيد وإثبات أحد الأهداف الأساسية للمؤسسة وفق الجدول الذي يمثل تطور ونمو الأرباح المحققة من سنة إلى أخرى وهو ما يعبر عن الصحة المالية للمؤسسة من جهة وتحقيق ما تصبو إليه المؤسسة من جهة أخرى وتحسب الزيادة كما يلي:

$$\text{معدل نمو الأرباح} = (\text{ربح السنة ن-1} \div \text{ربح السنة ن-1}) \times 100$$

ويمكن تحديد تطور هذا المعدل بالنسبة للمؤسسة وفق المعلومات المدرجة في الجدول التالي:
الجدول رقم (2-9) تطور الأرباح في المؤسسة (الوحدة - دج)

السنوات	2018	2019	2020
معدل نمو الأرباح	26 %	35 %	39 %

-المصدر : من إعداد الطالب بناء على جدول حسابات النتائج المؤسسة للسنوات (2018-2019-2020) قسم المالية والمحاسبة
من خلال الجدول السابق لاحظ أن معدل نمو الأرباح حافظ على وتيرة ارتفاعه النسبي خلال السنوات الثلاث على التوالي
فهي وضعيفة جد مرضية، لذلك يمكن القول بأن المؤسسة في وضع جيدة .

2- مؤشرات الأداء لمنظور العملاء :

إن مقاييس الأداء تتعكس بشكل واضح من خلال الأطراف المستخدمة لمنتجات المؤسسة والممثل الرئيسي لتلك الأرباحهم :

العملاء، حيث تعتبر آلية تحقيق الإيرادات وتتركز بشكل رئيسي على حجم التعاملات مع الزبائن وعددهم، فمن ثم فإنه يمكن أن تعدل المؤشرات الخاصة بمنظور الزبائن على ضوء المجموعات الأساسية لأهداف هذا المنظور وارتباطها بإستراتيجية المؤسسة على النحو التالي:

2-1- درجة الاحتفاظ بالزبون واكتساب زبائن جدد :

يقاس بمعدل احتفاظ المؤسسة بالزبائن المتصلين به بشكل مستمر وقدرتها على زيادة عدد الزبائن الجدد، بحيث يمكن قياس هذا الجانب عن طريق:

- عدد الزبائن الموجودين.
- عدد الزبائن الجدد.
- عدد الزبائن المرتقبين .

ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق للمعلومات الموجودة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-10) قياس درجة الاحتفاظ بالزبائن في المؤسسة

السنوات	2018	2019	2020
درجة الإحتفاظ بالزبائن واكتساب زبائن جدد	% 9	% 10	% 12

-المصدر : من إعداد الطالب بناء على بيانات قسم العلاقات التجارية للمؤسسة .

من خلال الجدول نلاحظ أن درجة احتفاظ بالعميل منخفضة في سنة 2018، مقارنة بسنتي 2019 و 2020 أين لوحظ أنه هناك زيادة نسبية في درجة المحافظة على الزبائن والسعي إلى إكتساب زبائن جدد وعلى العموم يمكن القول أنها نتيجة مرضية نسبيا وهذا يرجع إلى سياسة شركة سونلغاز ممثلة في مديرية التوزيع بغرداية والتي ترمي إلى إكتساب أكبر قدر من الزبائن الجدد بالموازات مع الإحتفاظ بزبائنها الحاليين

2-2- معدل النمو في حجم المبيعات :

وهو ما يعبر عن الزيادة في حجم المبيعات أي أن المؤسسة تحقق أرباحا وإيرادات تسمح بتغطية التكاليف من جهة وبالاستمرارية من جهة أخرى، ويحدد هذا المؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو حجم المبيعات} = (\text{مبيعات السنة ن} - \text{مبيعات السنة ن-1} \div \text{مبيعات السنة ن-1}) \times 100$$

ويمكن تحديد تطور حجم مبيعات المؤسسة بناء على المعلومات المتوفرة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-11) مقاييس تطور معدل نمو المبيعات في المؤسسة

السنوات	2018	2019	2020
معدل نمو المبيعات	% 2	% 1.2	% 2.5

-المصدر : من إعداد الطالب بناء على بيانات قسم العلاقات التجارية للمؤسسة.

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل نمو المبيعات إنخفض خلال سنة 2019 وهذا بسبب أن مؤسسة سونلغاز واجهت صعوبة في عملية تحصيل مستحقات الزبائن بفعل " جائحة كورونا " وهذا ما ألزم الشركة بمراعاة الطرف الاجتماعي للزبائن حتى تخطي فترة الجائحة وانفراج الوضع نسبيا وهذا ما تجلى في سنة 2020 بعودة نمو حجم المبيعات.

2-3- نصيب الطن المتري من تكاليف التسويق :

ويقصد بتكاليف كعملية ترويج لتصريف المنتجات تتجم عنها نفقات عديدة، مثل نفقات التوزيع، ويمكن تحديد هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية :

$$\text{نصيب الطن المتري من تكاليف التسويق} = \text{تكاليف التسويق} \div \text{الكمية المباعة}$$

ويمكن توضيح نصيب الطن الواحد المباع من تكاليف التسويق بالمؤسسة وفق المعلومات المدرجة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-12) نصيب الطن المتري الواحد المباع من تكاليف التسويق بالمؤسسة (الوحدة : دج)

السنوات	2018	2019	2020
المعدل	0.55 %	0.6 %	0.6 %

المصدر : من إعداد الطالب بناء على بيانات جداول حسابات نتائج المؤسسة (مصلحة المحاسبة والمالية). من خلال الجدول السابق نلاحظ ان المعدل منخفض نسبيا في سنة 2018 بينما كانت هناك زيادة نسبية في سنتي 2019 و 2020 التي شهدت استقرار في السنتين الأخيرتين فلمعدل يدل على زيادة في تكاليف التوزيع التي تحملتها الشركة في الفترة الأخيرة وهي نحو الزيادة وتبقى نتيجة غير مرضية لأنها تصب في خانة زيادة التكاليف.

3- مؤشرات الأداء لمنظور العمليات الداخلية:

تشكل العمليات الداخلية القلب النابض في تكوين قدرة المؤسسة الاقتصادية الأدائية والتنافسية؛ حيث تشمل عملية تحليل الأداء طبيعة العمليات الداخلية التي تتم بهدف تقديم المنتج للزبون، وهذا التحلي لأحد أهم مرتكزات البناء في السوق التنافسية، وهو يعد متكامل مع البعدين السابقين ومن بين المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة بالنسبة لهذا المتطور المالي.

3-1- معدل دوران المخزون :

ويتم تحديد هذا المعدل كما يلي : $\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$ وتشير هذه النسبة إلى عدد مرات تصريف المخزون لدى المؤسسة، وكلما زادت هذه النسبة كلما كان ذلك في صالح المؤسسة حيث تستطيع هذه الأخيرة أن تحقق أرباحا كبيرة باستخدامها مشروح أقل، وهي ميزة تنافسية كبيرة يمكن الاستفادة منها، ويمكن تحديد هذا المؤشر وفق الليانات الموجودة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-13) معد لدوران المخزون للمؤسسة (الوحدة :طن متري)

السنوات	2018	2019	2020
المعدل	% 1.5	% 1.4	% 1.6

المصدر : من إعداد الطالب بناء على بيانات جدول حركة المخزونات المؤسسة (مصلحة المحاسبة والمالية).
من خلال الجدول نلاحظ أن معدل دوران المخزون بالنسبة لشركة سونلغاز منخفض وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة والمتمثل في نوعية المنتج المباع حيث أن الكهرباء المباعة غير قابلة للتخزين فما يشتري يوجه للبيع مباشرة بعد تعديل نسبة توتر الكهرباء وجعلها قابلة للاستهلاك النهائي .
أما بالنسبة للغاز كان هناك هامش تخزين من خلال استخدام غاز "بروبان" الذي يحتاج إلى صهاريج ذات سعة كبيرة للتخزين ,خاصة في المناطق البعيدة كمحطة غاز المدينة سابقا في المنيعية حيث أصبحت هذه المحطة خارج الخدمة على غرار غيرها من المحطات على مستوى ولاية غرداية وذلك بربط مختلف المدن بغاز المدينة والذي لم يعد بحاجة للتخزين نظرا لربط المدن من الخط الجالب الرئيسي للغاز من مصدر الإنتاج .

3-2- معدل إنتاجية العامل :

يقيس هدف مدى التحسين في الإنتاجية وبحسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \frac{\text{حجم الإنتاج الإجمالي}}{\text{عدد العمال}}$$

ويمكن تحديد معدل إنتاجية العامل في المؤسسة من خلال المعلومات المتوفرة في الجدول التالي :

الجدول رقم (2-14) معدل إنتاجية العامل في المؤسسة (الوحدة :دج)

السنوات	2018	2019	2020
المعدل	% 7.80	% 8.6	% 9.2

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات قسم العلاقات التجارية وقسم الموارد البشرية.
نلاحظ أن هذا المعدل في الزيادة خلال السنوات الثلاث وهذا يوضح أننا مؤسسة في تحسين إنتاجيتها المرتبطة أساسا بنشاطها التجاري حيث أن كل ما يشتري يباع يضاف له نسبة الضياع بالنسبة للكهرباء والتي يجب أن لا تتجاوز 6. %

3-3- نصيب الطن المتري الواحد المنتج من تكاليف الصيانة:

بغية الحكم على مدى اقتراب المؤسسة من تحقيق هدف تحسين كفاءة عملية الصيانة نعتد على مؤشر نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة والذي يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة} = \frac{\text{تكاليف الصيانة}}{\text{حجم الإنتاج}}$$

والجدول الموالي يوضح تطور معدل نصيب الطن الواحد من تكاليف الصيانة:

الجدول رقم (2-15) نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة (الوحدة دج)

السنوات	2018	2019	2020
نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة	% 0.45	% 0.43	% 0.51

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على جداول حسابات النتائج المؤسسة- مصلحة المالية والمحاسبة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه هذه النسبة متقاربة في سنتي 2018 و 2019 بينما كانت هناك زيادة نسبية في سنة 2020 وهي وضعية غير محببة بالنسبة للمؤسسة فهي تدل على تعظيم التكاليف وهو عكس توجه الإدارة المالية للشركة

4- مؤشرات الأداء منظور التعلم والنمو :

إن المؤسسة الرائدة هي تلك المؤسسة التي تتمكن من وضع أفكار ومهارات عاملها موضع التطبيق حيث ستطيع التغلب على المنافسة ومواكبة تغيرات المؤسسات الاقتصادية المتميزة والأكثر انفتاحا على التغير، وبعد التعلم والنمو أحدا لاتجاهات لبناء نظم قياس وتقييم الأداء مرتكزا على دراسة قابلية الأفراد داخل الإدارات بمختلف مستوياتها للتطوير المستمر في الإنتاج والخدمات ومحاولة بناء نظم تأخذ بعين الإعتبار تطور المناهج التعليمية المواكب لأساليب العمل والأداء الوظيفي.

4-1- معدل التوظيف :

إن زيادة معدل التوظيف في المؤسسة يعبر عن نموها وتوسعها من جهة، كما تساهم في القضاء نسبيا على البطالة من جهة أخرى، ويمكن تحديد هذا المؤشر عن طريق تحديد نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة من سنة إلى أخرى كما يلي:

$$\text{معدل التوظيف} = \frac{\text{عدد الموظفين في السنة } n - \text{عدد الموظفين في السنة } (n-1)}{\text{عدد الموظفين في السنة } (n-1)} \times 100$$

ويمكن تحديد هذا المؤشر انطلاقا من المعلومات المتوفرة في الجدول الموالي :

الجدول رقم (2-16) معدل التوظيف في المؤسسة

السنوات	2018	2019	2020
المعدل	% 1.3	% 0.9	% 1.29

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معلومات قسم الموارد البشرية لمديرية التوزيع بغرداية.

الفصل الثاني : دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

من خلال الجدول السابق نلاحظ النسب منخفضة في السنوات الثلاث وخاصة في سنة 2019 وهذا يبين محدودية عملية التوظيف في هذه الفترة ولكن رغم ضعفها إلا انها تبقى ايجابية مقارنة بباقي المؤسسات في القطاعات الأخرى، وهذا ما يعبر عن نمو المؤسسة وتوسع نشاطها من سنة إلى أخرى.

4-2 معدل التأطير :

إن تنافسية المؤسسة الاقتصادية ترتبط علاوة عن اعتماد أسلوب التصرف الناجح في الموارد البشرية بتحسين مؤشرات التأطيرها، ويمكن تحديدها بالمؤشر بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل التأطير} = (\text{عدد العمال (إطارات و تقنيين)}) \div (\text{إجمالي العمال}) \times 100$$

ويمكن تحديد نسبة التأطير في المؤسسة وفق للمعلومات الموجودة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-17) معدل التأطير في المؤسسة

السنوات	2018	2019	2020
المعدل	16 %	7 %	5 %

- المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات قسم الموارد البشرية - مصلحة التكوين .
من خلال ماسبق يمكن القول أن هذا المعدل كان جيدا في سنة 2018 وانخفض في السنتين الموالتين وبدرجة كبيرة في سنة 2020 ، وهذا لدرجة نقص تكوين وتأهيل العمال حيث يرجع السبب إلى توقف التكوين في مدارس التكوين التابعة لمجمع سونلغاز بفعل جائحة كورونا وذلك تقاديا لتقشي الوباء .

4-3 معدل تطور الحوافز والمكافآت :

لتحديد درجة اقتراب المؤسسة من تحقيق هدف تحسين مستوى رضا العاملين، نعتمد على مؤشر معدل تطور الحوافز والمكافآت، والذي يحسب بالعلاقة التالية :

$$\text{معدل تطور الحوافز والمكافآت ([= قيمة الحوافز والمكافآت (ن) - قيمة الحوافز والمكافآت (ن-1)] / قيمة الحوافز والمكافآت (ن-1)) \times 100}$$

ويمكن تحديد معدل تطور الحوافز والمكافأة في المؤسسة وفق للمعلومات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-18) معدل تطور الحوافز والمكافآت في المؤسسة

السنوات	2018	2019	2020
المعدل	102 %	105 %	80 %

المصدر : من إعداد الطالب بناء على كشوفات الرواتب والأجور - قسم الموارد البشرية - مصلحة الرواتب والأجور .

نلاحظ من خلال الجدول أن هذا المعدل مرتفع في سنة 2018، وانخفض في سنة 2020 وهذا راجع لتراجع نتيجة السنة المالية والتي تتصل اتصالا وثيقا بنسبة المنح والمكافآت لكن في سنة المقبلة من المرتقب إعادة رفع نسبة المنح بفعل تحسن نتيجة السنة مما يدفع بالمديرية العامة بالتنسيق مع الشريك الاجتماعي وممثلي العمال إلى رفع نسبة الحوافز.

ثانيا : تحديد وزن كل متطوري بطاقة الأداء المتوازن

نقوم في هذا العنصر بتحديد أهمية كل منظور وفق الإستراتيجية وأهداف المؤسسة وتقييم هذه الأهمية (الوزن) على المؤشرات الأساسية التي تبين مدى بلوغ الهدف الاستراتيجي الرئيسي.

1- تحديد وزن المنظور المالي :

هذا المنظور يعبر عن الهدف الأساس يمين وجود المؤسسة، فالتحسين المستمر للوضع المالي يعبر عن استمرارية نجاح المؤسسة وتطورها، وبالتالي الأهمية والوزن الذي يعطى لهذا المنظور هو 30 % موزع كما يلي:

1- معدل دوران الأصول 10 %

2- معدل العائد على الاستثمار 10 %

3- معدل نمو الأرباح 10 %

2- تحديد وزن منظور العملاء :

بالنسبة لهذا المنظور فإنه لا يقل أهمية مقارنة بالمنظور السابق، حيث يبقى العميلا لهدف الأساسي م نشاط المؤسسة، وبناء على ذلك فالأهمية والوزن الذي يعطى لهذا المنظور يقدر بـ 30 % وقد وزعت هذه النسبة كما يلي:

1- معدل النمو في حجم المبيعات 15 %

2- درجة الاحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد 10 %

3- نصيب الطن المتري الواحد من تكاليف التسويق 5 % .

3- تحديد وزن منظور العمليات الداخلة :

في النظرة الإستراتيجية للإدارة العليا للمؤسسة هذا المنظور مكمل ويؤيد جانب العملاء عن طريق خل قيمة للعملاء، والوزن الذي يعطى لهذا المنظور يقدر بـ 15 % وقد وزعت نسبة هذا الوزن على ثلاث مؤشرات كما يلي:

1- معدل دوران المخزون 5 %

2- معدل إنتاجية العامل 5 %

3- نصيب الطن المتري الواحد المنتج من تكاليف التسويق 5 %

4- تحديد وزن منظور التعلم والنمو :

بالنسبة لهذا المنظور فإن المؤسسة تعتمد على الخبرة التي يكتسبها العمال من عملهم قبل وبعد التوظيف، لكن في الآونة الأخيرة لجأت المؤسسة لعملية التكوين الجزئي لبعض الموظفين مجال نشاطها، ولتحسين خدمات

زيانها، إضافة إلى توفير نظام معلومات متطور تمثل في تجهيزات الإعلامالي والتطبيقات الخاصة بشركة سونغاز والتي تشتغل عن طريق شبكة الإنترنت الخاصة * أنترنات * المتطورة بناء على ذلك فالأهمية والوزن الذي يعطى لهذا المنظور يقدر بـ 15 % حيث يتم التوزيع هذا الوزن وفقاً لأهداف الإستراتيجية على ثلاث مؤشرات كمايلي:

1- معدل تطور الحوافز والمكافآت 5%

2- معدل التوظيف 5 %

3- معدل التأطير 5%

أما بالنسبة للأهداف التي من المفترض بلوغها ويقاس ذلك من خلا لمؤشرات قياس الأداء الموجودة في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن حددت كمايلي:

بالنسبة للمنظور المالي:

معدل دوران الأصول : حُدِّدَ الهدف بـ 40 % لأن ارتفاع هذا يدل على أن المؤسسة تحاول تحقيق حجم أصولها وهو ما يدل على كفاءة الإدارة في استخدام الأموال.

معدل العائد على رأس المال المستثمر :

تحاول كل مؤسسة ذات نشاط اقتصادي رفع دخلها السنوي المحقق من الاستثمار من أجل تحسين مركزها المالي وهو ما يشجع المسيرين على الكفاءة والفعالية وقد حدد الهدف بناء على ما سبق بـ 40%

معدل نمو الأرباح :

تعمل المؤسسة على زيادة ربحيتها من خلال التقليل من التكاليف والتحسين في العملية الإنتاجية بـ 80 % .
بالنسبة لمنظور العملاء:

معدل النمو في حجم المبيعات :

تعمل المؤسسة على زيادة حصتها السوقية وذلك من خل الزيادة في حجم مبيعاتها وبالتالي يرقم أعمالها يزيد، ولهذا المؤسسة تهدف إلى السيطرة على السوق بأكثر من 90 % كونها مؤسسة إحتكارية لنشاط توزيع الكهرباء والغاز.

درجة احتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد :

تهدف المؤسسة إلى الاحتفاظ بالقدر الممكن بالعملاء القدام ولحصول على عملاء جدد وذلك بمحاولة الاحتفاظ بالعملي لب 90% من عملائها.

نصيب الظن متري الواحد المباع من تكاليف التسويق :

تكتسي عملية التسويق أهمية بالغة لترويج منتجاتها بغرض زيادة مبيعاتها، لهذا فالمؤسسة تعمل على التحكم في هذا النوع من التكاليف وذلك حتى لا يتجاوز نسبة 50 %

بالنسبة لمنظور العمليات الداخلية:

معدل دوران المخزون :

تعمل المؤسسة على رفع سرعة بيع منتجاتها من خلال زيادة نسبة تصريفها إلى 10 % وبهذا فهي تهدف إلى زيادة هذه النسبة من أجل أن تكون لها ميزة تحفيزية لتصريف المزيد من المنتجات الغير قابلة للتخزين
معدل إنتاجية العامل :

تهدف المؤسسة إلى رفع إنتاجية العامل من خلال تحسين فعالية العمال ورفع من أدائهم خلال العملية الإنتاجية، وقد حدد هذا الهدف بأقصى قدر ممكن وهو ب 98 %
نصيب الطن متري الواحد من تكاليف الصيانة :

تعمل المؤسسة على زيادة إنتاجيتها من خلال الترشيد والتحكم في تكاليفها، وقد حدد الهدف بنسبة ب 49 %

بالنسبة لمنظور التعلم والنمو:

معدل التوظيف :

في إطار عملية التوسع من جهة ومواجهة الطلبات المتزايدة على منتجات المؤسسة من جهة أخرى تعمل المؤسسة على زيادة عدد العاملين لديها إلى 20% لتكون في مستوى تطلعاتها ومواكبة لتوسع نطاق شبكة التوزيع.

معدلا لتأطير :

تعمل المؤسسة على إيجاد نخبة من الإطارات وتقنيي من أجل رفع فعالية التشغيل لذاته يتهدفاً إلى الزيادة في عدد الإطارات والتقنيين في حدود 30% لتكون في مستوى تطلعاتها.

معد لتطور الحوافز والمكافآت :

نظراً لأهمية الرأسمال للبشري ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة، فإن هذه الأخيرة تعمل على إرضاء العاملين من خلال تقديم المكافآت الحوافز لتشجيعهم في حدود 90 % ليكونوا في مستوى الأداء المطلوب منهم.

المطلب الثالث : النموذج التطبيقي لبطاقة الأداء وتحليل النتائج

سننتقل في هذا المطلب إلى نا بطاقة الأداء المتوازن وإعطاء الشكل النموذجي لها.

أولاً : مكونات نموذج بطاقة الأداء المتوازن

يتكون نموذج بطاقة الأداء المتوازن من أعمدة تضم العناصر التالية:

1- المنظورات : كما تم توضيحه سابقاً الدينامية أربعة منظورات، يحتوي كل منها على مؤشرات قياس يترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة وتحدد نسبياً بلوغها لأهدافها الإستراتيجية على ذلك فمنابر لكل منظور ثلاثة مؤشرات أساسية.

2- الوزن : تختلف الأوزان باختلاف أهمية المنظور في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، حيث من الممكن أن تكون الأوزان متساوية بالنسبة للمنظورات، ولكن من المنطقي أن تختلف لأهمية النسبية للمنظورات باختلاف الهدف والمؤسسة. إن مبدأ التوازن في بطاقة الأداء يعتمد وبشكل جوهري على توزيع نسب الأهمية على كل منظور لتكون متوازنة ومتكاملة، ويكمل بعضها البعض، ليشكل مجموع أوزانها التوازن الكلي للأبعاد الأربعة.

3- الغاية (الهدف) : تمثل الهدف المسطر والمنشود تحقيقه من طرف المؤسسة.

4- المنجز : ماتم انجازه فعلا وقد يقاس بشك لكمي (عدد ونسبة) وقد يحتاج ذلك إلى استبياناتكمافي حالة تقياس رضا الزبون.

5- النتيجة النهائية : تمثل النتائج مقارنة معا لغايات (الأهداف) المسطرة مع النتائج المنجزة فعلا، وهناتجدرالإشارةإلى الغاية قديكون لهاتأثيرتصاعدي على النشاط وبالتالي تحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{النتائج المنجزة فعلا} / \text{الغاية}) \times \text{الوزن}$$

ويكون لهاتأثيرتنازلي على النشاط وتحسب النتيجة النهائية في هذه الحالة حسب العلاقة التالية:

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{الغاية} / \text{النتائج المنجزة فعلا}) \times \text{الوزن}$$

ثانيا : الشكل المقترح لبطاقة الأداء (BSC) الخاصة بمؤسسة سونلغاز بغرداية بناء على ماسبقم كنوعا لنموذج المقترح لبطاقة الأداء لمديرية التوزيع ،حيث يتم وضع ألوان ورموز تعطي فكرة سريعة عن وحدة وضع كقياس ودرجة الخطورة في نتائجه، كما تقوم في هذا النموذج بمحاولة ترجمة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة من خلال إعداد الدراسة على فترة زمنية بثلاث سنوات سابقة، مع افتراض أن الأهداف المسطرة ينفسها خلا لهذه الفترة هذاب الإضافة إلى إمكانية تحديد قيمته المنجزة فعلا انطلاقا من توفر المعلومات الحقيقية المأخوذة من الميزانيات والمصالح الإدارية وهو ما يسهل علينا عملية استخراج النتيجة النهائية لكل مؤشر من مؤشرات منظورات النموذج والتي تبيّن اتجاهات مؤشرات الأداء ومدى بلوغ الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة خلال الفترة المأخوذة ك مجال مفترض للدراسة، لنقوم بعد ذلك بترجمة نتائج ثلاث سنوات في أعمدة بيانية

تساعدنا في شرح توجهات الإستراتيجية للمؤسسة واستخلاص القرارات اللازمة والحاسمة في معالجة الانحرافات وتوجهت المؤشرات على مستوى كل منظور وعلى مستوى المؤسسة ككل.

الشكل رقم (2-3) : نموذج لبطاقة الأداء المتوازن

					رمز المؤشر
نسبة انجاز المعاملات المالية					المؤشر
يقيس المؤشر مدى انجاز المعاملات المالية بأسرع وقت ممكن					تعريف المؤشر
العمليات الداخلية		المنظور	تطوير منظومة العمليات التشغيلية		الهدف الذي يرتبط به المؤشر
نعم	التراكمية	شهري	دورية القياس	+	القطبية (+/-)
الاقسام التابعة للمالية	الفريق المساند	المدير العام	محدد المستهدف	مدير الادارة المالية	مالك المؤشر
30 %			المستهدف السنوي	100 %	المستهدف الاستراتيجي
(اجمالي عدد المعاملات الواردة / اجمالي عدد المعاملات المنجزة) * 100					المعادلة

المصدر : اعداد م . عبدالله بن يسلم الخنبشي

يوجد في الشكل اعلاه مثال على نموذج لبطاقة قياس اداء يحتوي على مايلي :

رمز المؤشر : يحتوي على رقم ترميز لسهولة الرجوع اليه

المؤشر : هو موضوع او النشاط او المهمة المراد قياسها

تعريف المؤشر : وصف تعريفي للمؤشر .

الهدف الذي يرتبط به المؤشر : المؤشرات وبطاقاتها لا يتم العمل بها إلا بعد وضع خطة إستراتيجية للمنشأة

تحتوي على أهداف إستراتيجية عامة وكل هدف استراتيجي مجموعة من الأعمال والمهام والأنشطة التي تساعد

على تحقيق هذا الهدف لذلك فان هذا المؤشر يتم ربطه بأحد هذه الأهداف الإستراتيجية المعدة مسبقا .

المنظور : كما تم ذكره في الاعلى وهي المحاور المرتبطة بها المؤشر والهدف الاستراتيجي .

القطبية :يشار إليه اما بالموجب او السالب وتعني هل هذا المؤشر يحتاج للزيادة ام يحتاج الى النزول كمؤشر البطالة مثلا هو مؤشر سالب يحتاج للنزول ومؤشر العائد المالي هو مؤشر موجب يحتاج للصعود وهكذا.

دورية القياس : تحديد متى يتم القياس

التراكمية : هل بعد كل قياس يزيد على القياس الآخر مثال هذا الشهر تم تحقيق 10 % والشهر التالي 10% هل يتم تراكميا بمعنى يصبح القياس 20% ام يبقى كما هو .. .

مالك المؤشر : هو الشخص الذي عليه العمل على هذا المؤشر ويحاول تحقيق المستهدف السنوي. محدد المستهدف : هو الذي يضع الرقم المطلوب تحقيقه.

الفريق المساند : هم الأشخاص او الإدارات المساعدة والمساندة لتحقيق الهدف.

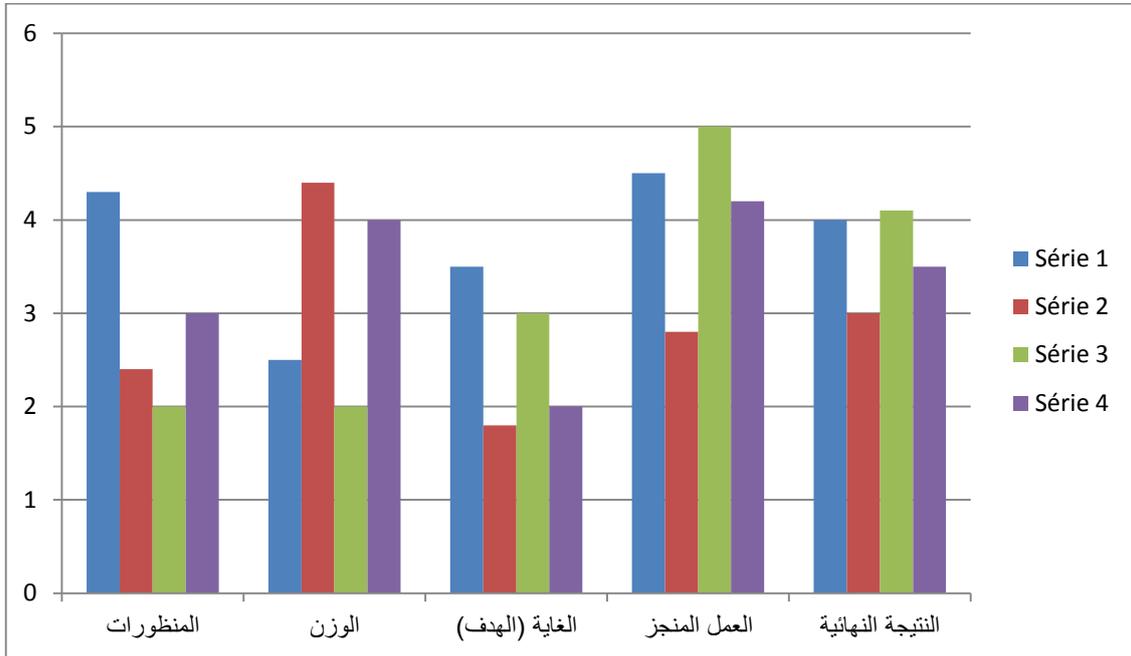
المستهدف الاستراتيجي : غالبا مايكون 100% والذي يعكس الرقم النهائي المراد الوصول اليه بعد 5 سنوات أو بحسب مدة تنفيذ الخطة الإستراتيجية

المستهدف السنوي : هو المستهدف المراد الوصول إليه في السنة الأولى من الخطة الإستراتيجية .

المعادلة : وهي طريقة احتساب القياس قد تكون معادلة أو أداة عمل. 1

ثالثا : التمثيل البياني لشرح تطبيق نموذج مفترض لمؤسسة سونلغاز من خلال هذاالعنصرسقوم بتجسيدالنتائج المتحصل عليها في نموذج بطاقة الأداء المتوازن في أشكال بيانيةمن أجل التعليق على النتائج بدرجة أفضل من خلال التغيرات في بيانا تمؤشرات الأداء المرتبطة بكل متطو رمن بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة

الشكل رقم (2-4) : التمثيل البياني لمؤشرات أداء بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : من إعداد الطالب بناء على البيانات المسقطة على الشكل المفترض لبطاقة أداء شركة سونلغاز يمثل التمثيل البياني وضعية المنظور المالي حيث يبين لناه في تطوراً يفي وضعية جد مرضية وهذا ما يوضح بان المؤسسة في وضعية جيدة.

رابعاً : تحليل وشرح نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة

بعد وصولنا إلى تصميم بطاقة الأداء المتوازن، تم تقديم هذا النموذج للتطبيق الميداني في المؤسسة محل الدراسة، انطلاقاً من تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وصولاً إلى الأداء الكلي، الذي من خلاله تظهر توجهات الإستراتيجية للمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها كما يلي:

1- نتائج أداء المنظور المالي :

من خلال نتائج المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن بمديرية التوزيع بغرداية نلاحظ أن هذا المنظور حقق نتيجة خاصة إجمالية لسنة 2020 بـ 42 % من إجمالي وزن منظور الأداء وهي نتيجة عالية وجد مرضية مقارنة مع السنة 2018 و 2019 حيث نلاحظ أن الأداء المالي للمؤسسة مرتفع وذلك راجع إلى التحكم الجيد لها في تكاليف عملياتها الإنتاجية بالموازنة، بالإضافة إلى رفع كفاءة استخدام أصولها وهذا ما أدى إلى زيادة مبيعاتها وتعظيم أرباحها.

2- نتائج أداء منظور العملاء :

بالنسبة لهذا المنظور نلاحظ أن خلال السنتين 2019 و 2020 نقص الأداء نتيجة لنقص مصاريف التسويق والترويج والتي وما صاحبه من عزوف في فترة جائحة كورونا نتج عنها نقص في المبيعات

أما سنة 2020 فالنتيجة الإجمالية قدرتها 20% من مجموع وزن المنظور وهي نتيجة غير مرضية تنوعاً واهتماماً وهداً نتيجة للعدد المحدود من العملاء وضعف نمو المبيعات و مما سبق يمكن القول أن مستوى الأداء في هذا المنظور مرتبط بشكل كبير بمدى اكتساب عملاء جدد من خلال تبني إستراتيجية تسويقية جيدة، وتحسين خدماتها مما سمح لها بكسب رضا عملائها، وبالتالي الزيادة في حجم مبيعاتها.

3- نتائج أداء منظور عملياتها الداخلية :

من خلال متابعة أداء منظور العمليات الداخلية، تبين لنا أن المؤسسة تركز على رفع وتيرة نشاطها وتحسين جودة خدماتها، وترتكز على مستوى إنتاجية العامل من أجل الزيادة في معدل دوران المخزون وذلك بالزيادة في التصريف 2019، ونلاحظ أن - منتجاتها وذلك بمقارنة نتائج هذا المنظور مع السنة 2018 المنظور تحقق نتيجة إجمالية سنة 2020 وتقدر بـ 51.32%، وفي حالة انخفاض هذه النسبة فإن السبب يعود إلى تراجع معدل دوران المخزون وارتفاع تكاليف الصيانة وهذا ينعكس على معدل الإنتاجية.

4- نتائج أداء منظور بعد التعلم والنمو :

من خلا متابعة أداء هذا المنظور نلاحظ أن الأداء في السنوات الثلاثة حقق نتيجة منخفضة مقارنة مع الوزن المعطى، فالتحسين في مستوى الأداء مرتبط بالتحسين في معدلات توظيف والتأطير من خلال إعداد وتكوين وتأهيل العمال إلى التحسين في معدل رضا العاملين وذلك من خلال التحفيز في الرواتب والعلاوات والمكافآت .

خلاصة

لقد تناولنا في هذا الفصل لدراسة تطبيقية التي تمت على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز - بغرداية بحيث تم تطبيق أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتي تتمثل في بطاقة الأداء المتوازن التي توضح أنه لها أهمية تتمثل في تفادي نقائص أدوات تقييم الأداء التي تركز على المنظور المالي فقط، بطاقة الأداء المتوازن تبين الاختلالات التي تعاني منها المؤسسة على مستوى أدائها الشامل وتمكنها من إيجاد حلول لمعالجة هذه الانحرافات وبلوغ أهدافها المسطرة .

- يفتاوت اعتماد المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة على آليات مراقبة التسيير التقليدية منها والحديثة في تسيير المؤسسات، ولو أن استخدام الآليات الحديثة يبقى صعب التحقق والتحكم رغم الاقتناع بمدى أهمية هذه الأخيرة كأحد أهم الطرق الكمية في التسيير.

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على واقع تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في مؤسسة ضمن القطاع الإقتصادي، ألا وهي مؤسسة سونلغاز للتوزيع التي تعد من أهم المؤسسات في هذا المجال، وكبقيّة المؤسسات الاقتصادية فهي تسعى دائماً إلى تعظيم ربحيتها، وأن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير. وهذا ما دفع بالمؤسسات إلى البحث عن طرق وأساليب حديثة بعد عجز الأساليب التقليدية التي كانت تركز فقط على المعلومات المالية من أجل تعظيم الربحية، حيث أن الأساليب الحديثة يتم استخدامها من أجل توفير معلومات دقيقة وملائمة، مما يسمح لها باستغلال هذه المعلومات المساهمة في تحسين أدائها المالي، حيث اهتمت هذه الدراسة بعرض الجانب النظري للأساليب الحديثة لمراقبة التسيير وعلاقتها بالأداء المالي، أو مساهمتها في تحسين الأداء المالي وفي الجانب التطبيقي قد تم التركيز على أسلوب من الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير و المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، باعتبارها أداة فعالة لتقييم وقياس الأداء في المؤسسة، والتي ظهرت نتيجة للنقص والعجز الذي عرفته الأدوات التقليدية، لذلك حاولنا تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة محل الدراسة وذلك بإعطاء تصميم لها لتقييم أدائها. ومن خلال هذه الدراسة استطعنا استخراج عدة نتائج سواء في الجانب النظري وفي الجانب التطبيقي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

الجانب النظري:

- أن تقييم الأداء المالي للمؤسسة يكون بشكل كبير وأكثر دقة وفعالية، وهذا على المدى الطويل من خلال استخدام أدوات مراقبة التسيير الحديثة، حيث تطورت تقنيات مراقبة التسيير تبعاً للحاجة إلى حل مشاكل المتولدة من اتساع النشاط الاقتصادي.
- لا يتم تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفاعلية إلا عن طريق انتهاجها لنظام مراقبة التسيير.
- ترجم بطاقة الأداء المتوازن رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها في مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء.
- بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على توفير إطاراً كاملاً للمسيرين من أجل ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة من مؤشرات القياس.
- الجانب التطبيقي:

- من خلال دراستنا التطبيقية تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، بل تعتمد على أساليب أخرى، طلوحه القيادة.
- بالرغم من الأهمية البالغة التي تكتسبها الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير إلا أن المؤسسة محل الدراسة لم تستغني عن الأدوات التقليدية، من بينها الموازنات التقديرية.

- من خلال نتائج المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن بمديرية التوزيع بغرداية نلاحظ أن وفق المنظور المالي حققت نتيجة خاصة إجمالية لسنة 2020 ب 42 % من إجمالي وزن منظور الأداء وهي نتيجة عالية وجد مرضية مقارنة مع السنة 2018 و 2019، وذلك راجع إلى التحكم الجيد لهافي تكاليف عملياتها الإنتاجية بالموازنة، بالإضافة إلى رفع كفاءة استخدام أصولها، وهذا ما أدى إلى زيادة مبيعاتها وتعظيم أرباحها.

- وفق المنظور العملاء نلاحظ أن خلال السنتين 2019 و 2020 نقص الأداء نتيجة لنقص مصاريف التسويق والترويج و وما صاحبها من عزوف في فترة جائحة كورونا نتج عنها نقص في المبيعات أما سنة 2020، فالنتيجة الإجمالية قدرت ب 20 % من مجموع وزن المنظور وهي نتيجة غير مرضية نوعا ما وهذا نتيجة للعدد المحدود من العملاء وضعف نمو المبيعات و مما سبق يمكن القول أن مستوى الأداء في هذا المنظور مرتبط بشكل كبير بمدى اكتساب عملاء جدد من خلال تبني إستراتيجية تسويقية جيدة، وتحسين خدماتها مما سيجب لها بكسب رضا عملائها، وبالتالي الزيادة في حجم مبيعاتها.

- من خلال نتائج أداء منظور عملياتها الداخلية ، تبين لنا أن المؤسسة تركز على رفع وتيرة نشاطها وتحسين جودة خدماتها ، وترتكز على مستوى إنتاجية العامل من أجل زيادة في معدل دوران المخزون وذلك بالزيادة في التصريف 2019، ونلاحظ أن منتجاتها وذلك بمقارنة نتائج هذا المنظور مع السنة 2018 المنظور حقق نتيجة إجمالية سنة 2020 وتقرب 51.32% حيث إنخفضت هذه النسبة وهذا راجع إلى إنخفاض معدل دوران المخزون وارتفاع تكاليف الصيانة مما سينعكس على معدل الإنتاجية.

- وفق منظور بعد التعلم والنمو لمتابعة نلاحظ أن الأداء في السنوات الثلاثة حقق نتيجة منخفضة مقارنة مع الوزن المعطى، فالتحسين في مستوى الأداء مرتبط بالتحسين في معدل التوظيف والتأطير من خلال إعداد، تكوين وتأهيل العمال إلى التحسين في معدل رضا العاملين، وذلك من خلال التحفيز في الرواتب والعلاوات والمكافآت .

- نتائج إختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية :

- نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على تساهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية، حيث من خلال هذه الادوات يتم تحديد مواطن القوة والضعف في الجانب المالي مما يسمح بإتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب .

- **الفرضية الأولى:** نرفض الفرضية الأولى التي تنص على تستخدم مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية أسلوب لوحة القيادة و بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تستخدم مؤسسة محل الدراسة فقط أسلوب لوحة القيادة

- **الفرضية الثانية:** نرفض الفرضية الثانية تحقق المؤسسة محل الدراسة أداء مالي جيد من خلال مؤشرات كل منظور في نموذج بطاقة الأداء المتوازن ، حيث تحقق نتائج جيدة وفق المنظور المالي ووفق المنظور العملاء و عملياتها الداخلية وبعد التعلم والنمو سجلت نقص في الأداء.

ت-التوصيات:

بناء على النتائج السابقة يمكننا تقديم التوصيات الآتية:

-في حالة التوظيف الجديد، يجب مراعاة أن يتم استقطاب الإطارات بشكل كفؤ وفعال.

-التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وضرورة دعم المؤسسة بأهمية تطبيقها.

-ضرورة توعية المؤسسات الإقتصادية بأهمية أدوات مراقبة التسيير الحديثة وأهدافها من أجل تطبيقها بوتيرة أسرع.

على الإدارة العليا أن تركز على التكامل والتنسيق في تقييم الأداء وهذا بالتركيز على المقاييس المالية وغيرالمالية.

العمل أكثر على تدريب وتكوين العمال .

أفاق البحث:

أ-مساهمة في إعداد نموذج علمي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية.

ب -أهمية تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الطاقوية.

ج- تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في البنوك وشركات التأمين.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولا : الكتب

- 1- أنيس الشنطي وعامر الأشقر، المحاسبة الإدارية، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
- 2- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق، عمان-الأردن 2011 .
- 3- خضير كاظم، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن , 2008 .
- 4- خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2004
- 5- السعيد فرحات جمعي، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، الرياض، 2000.
- 6- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان-الأردن 2007
- 7- عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية إلى التطبيق، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان 2013.
- 8- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، الأردن 2009 .
- 9- ناصر دادي عدون , عبد الله قويدر الواحد مراقبة التسيير والأداء للمؤسسة الاقتصادية , دار المحمدية الجزائر 2010 .
- 10- ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، الجزائر، دار المحمدية العامة الجزائر , 1999
- 11- ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة_مدخل تحليلي ،دار الثقافة، عمان، الأردن 2009.
- 12- نعيم إبراهيم الطاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2010.

ثانيا : الرسائل الجامعية

- 13- أحمد بونقيب، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة بوضياف، المسيلة , الجزائر. 2006
- 14- أحمد محمد أبو المحسن، مدى تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في البنوك الوطنية العاملة بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين 2009.
- 15- زابي مريم، عيسى عيدة، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي بويرة 2012.
- 16- سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدوات ومراحل إقامتها في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر. 2002
- 17- زينب بن مراد، مساهمة مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة بالجزائر، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، -2014.
- 18- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة سطيف، 2011.
- 19- ريم الواعر، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر-2015.
- 20- راسب وفاء، المساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة .دكتوراه، كلية علوم اقتصادية وعن، جامعة محمد خيضر بسكرة 2016 .
- 21- - نرمين محمد الكفراوي، تطبيق مدخل تقييم المتوازن للأداء بقطاع الفنادق بمصر، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الزقازيق، مصر، 2010.

- 22- محار عبد الله الخليل، تطبيق الأساليب المحاسبية الإدارية الحديثة في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم: المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الاردن، 2012
- 23- محمد محمود احمد الخطيب، اثر الاداء المالي على عوائد اسهم الشركات الصناعية المساهمة في بورصة عمان، مذكرة ماجستير، كلية. ادارة المال والاعمال، عمان، الاردن، 2007 .
- 24- محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
- 25- فاطمة رشدي سويلم بحوض، تأثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن ونظام التكاليف على أساس الأنشطة في تطوير أداء المصارف الفلسطينية، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009
- 26- كمال يوسف البركة، أساليب المحاسبة الإدارية في تفعيل حوكمة الشركات، مذكرة الماجستير، المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012 .
- 27- هياح عبدالرحمان، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة الماجستير، كلية التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.

ثالثا: المقالات

- 28- أحمد هاني محمد النعيمي، أمال سرحان سليمان، إمكانية إقامة نظام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة استطلاعية في، الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية لمحافظة نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية، والاقتصادية، مجلد 6 العدد 19، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة تكريت العراق، 2010.
- 29- علاء حاسم سليمان وآخرون، استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالتطبيق في شركة الأمل الصناعية، مجلة دراسات محاسبية ومالية العدد 21 'العراق، 2012 .
- 30-نادية راضي عبد الحليم، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (العدد خاص)، كلية التجارة، جامعة الأزهر، المجلد 21، العدد 2، مصر، 2005.
- 31- هواري سويسي، دراسة تحليلية لمؤشر القياس أداء المؤسسات من منظور خلف القيمة، مجلة الباحث، العدد 07 'جامعة ورقلة- 2010 .

رابعا: الملتقيات

- 32- محمد نجيب دباش وطارق قدوري، مداخل حول اثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر جامعة الوادي 2013 .
- 33- حطي محمد شاكر السراج، حامد محمد، مداخل بعنوان " :استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 99. نوفمبر 2001، الجزائر.

خامسا المواقع الإلكترونية

- 34- المديرية العامة لسونلغاز، [/https://www.sonelgaz.dz](https://www.sonelgaz.dz)
- 35- محمد اليماني، بطاقة الأداء المتوازن، الرياض موقع 2022/02/01
- <http://www.yamany.info/Articles/html>
- 36- عبدالله بن يسلم الخنوشي موقع الكتروني <https://alt9mem.com>

سادسا : المقابلات

37-مقابلة مع مهندس دراسات الكهرباء المهندس زرباني بوبكر بتاريخ: 2022/04/10 على الساعة 13:30 قسم تقنيات الكهرباء.

38-مقابلة مع رئيس قسم تقنيات الغاز المهندس بن يوسف أحمد بتاريخ: 2022/04/11 على الساعة 09:00 قسم تقنيات الغاز.

39-مقابلة مع السيدة: كريمة سامية رئيسة مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير , بمديرية توزيع الكهرباء والغاز غرداية يوم 2022/02/21 على الساعة 10:00

المراجع باللغة الاجنبية

Lamglais, C Bonnier, **control De Gestion** , paris, 2006. -40

Jerom Depuis, **Le control de gestion dans Les organisation publiques**, , paris, 1991.- 41

Kaplan, Norton, the balanced scorcard, measures That drive Performance, Harvard -42businessreview, jan-feb, 1992.

1 Jean Brilman, JacqueHerared, Les meilleures pratiques de management, paris, 2008. -41

2Awore Gombardsantongo et al ; le BalancedScorecard est- il une nouveauté? DESSCES, paris, 2002, 2003.-43

- Bose sanjoy, Keith thomas, applying the balanced scorecard for better performance ofintellectuel capital, journal ofintellectual capital, VOL.8-NO4,2007.-44

الملاحق

الملحق رقم 01 : عقد التسيير contrat de gestion



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

Contrat de Gestion 2022

CD EL MENIA



Scanned with
CamScanner

DIRECTION DES FINANCES ET BUDGET

N° 2022 _____/RDOU

N° 2022 _____/DCFB

Objet : Contrat de Gestion 2022.

Le plan d'actions 2022 arrêté pour la concession de distribution **aussi** bien au niveau des objectifs d'activités qui lui sont assignés que des moyens qui lui sont reconnus, se présente comme suit :

- Les engagements et principaux objectifs pris par le Directeur de la concession.
- Le cadre contractuel qui précise les conditions dans lesquelles sont pris les engagements du Directeur de la concession.



II- OBJECTIFS D'ACTIVITES 2022

1. ACTIVITE ELECTRICITE

1.1. Accroissement des Clients :

Il est attendu en 2022 un apport en abonnés nouveaux de : 816

- 796 clients BT.
- 20 clients moyenne tension
- 00 clients haute tension.

1.2. Ventes :

Les prévisions des ventes d'électricité sont de 181,10 GWh elles sont réparties comme suit :

	Vente GWh
BT	126,60
MT	54,50
HT	0,00
TOTAL	181,10

2. ACTIVITE GAZ :

2.1. Accroissement des clients :

Il est prévu pour 2022, un apport en abonnés nouveaux de : 522

- 521 clients en basse pression.
- 01 client moyenne pression
- 00 client haute pression.

2.2. Ventes :

Les prévisions 2022 des ventes de gaz sont de 13,79 Mm3 elles sont réparties comme suit :

	Vente (Mm3)
BP	13,56
MP	0,23
HP	0,00
TOTAL	13,79

3- DELAI CREDIT CLIENT (JOURS) :

	2022
El Ménia	18
A.O	20
FRM	30
HTA/MP privés	



Paramètres de mesure de la performance.

Exercice	SAIFI BT	SAIDI BT
2022	2,70	1,52

Exercice	SAIFI MT	SAIDI MT
2022	2,65	1,62

• **Paramètres classiques :**

	Prévu 2022
INC/100 km	6,00
TEC INCIDENT	1,50
TX Av.Transf %	0,25
OV Disj/100	30,00

Autres objectifs :

-Recensements du patrimoine (ouvrage) :

- L'objectif des DGD de 00 sur l'exercice 2022
- L'objectif des avenants de clôture de 02 sur l'exercice 2022

Recensement Patrimoine

DD	Désignation	SOURCES	POSTES HTA BT	RESEAUX HTA km	ORGANES DE COUPURE
EL MENIA	Ouvrages	0	150	150	40

-Thermo vision :

CD	Nombre de postes	Nombre de postes	Nombre de postes HTA/BT Prévus
	HTB/HTA Prévus	HTA/HTA Prévus	
EL MENIA	01		202



Commentaire du Directeur de la Concession de **GH**

Le Directeur de la Concession LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

M. AISSAOUI Abdelkader

Scanned with

1- Programme d'investissements 2022 en MDA DD GHARDAIA

CD	NATURE	CH-ART	LIBELLE	Accordé 2022	
Concession	Électricité	22	F.O	0,000	
		43	Ext. Renf. Réseau	152,000	
			Réhabilitation	0,000	
		61	ER	0,000	
		62	RCN	500,000	
			Zone d'ombre	95,000	
			QLSE	0,000	
		71	Rempl.	10,000	
	85	Equipement Divers	286,000		
	Total Électricité				1 043,000
	GAZ	52	Ext. Renf. Réseau	0,000	
			RCN	43,000	
		63	Zone d'ombre	0,000	
			EXT/QLSG	0,000	
		64	DP	0,000	
		72	Rempl.	0,000	
		84	Outillages Gaz	10,000	
		85	Equipement Divers	0,000	
	Total Gaz				53,000
	Divers	81	Equip. Mob.Mat. Bureau	Centralisé	
		84	Acquisition d'utilages TST-BT et G37	Centralisé	
		85	Equipement Divers	0,000	
	Total Divers				0,000
Infrastructures	91	Infrastructures Technico-Adm	50,000		
	92	Aménagement locaux loués	Centralisé		
	93	Aménagement Divers	Centralisé		
Total Infrastructures				50,000	
TOTAL CD				1 146,000	



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

Region de Distribution Centre	CONCESSION DE DISTRIBUTION DE GHARDAIA DIVISION ADMINISTRATION ET MARCHES	N°
---	--	----------

VISA D'ENGAGEMENT

Engagement d'investissement N°: 160 / 2021 / DAM / S.Marché Du 28/04/2021
Nous vous informons de l'opération d'engagement d'investissement de l'affaire ci-dessous:

N° Affaire : 1
Intitulé affaire : RACC MT.PIACC POSTE SOUTIRAGE GAZODUC 12 CENTRALE EL MENEA.

Entreprise: ROUANI AISSA

Montant de l'offre EN HT : 979 900,00 DA

N° Credit : 43 CM0 304 5002

Chapitre	MT	MT TPR
MTA (22)	82 800,00 DA	0,00 DA
BTS (27)	120 000,00 DA	0,00 DA
PIACC	777 100,00 DA	0,00 DA

N° Consultation retreinte : 00015

N° Procès verbal N° : 13/2021

DATE: 11/02/2021

DU 04/02/2021

Paiement Complément devis(*) = N°

Avis paiement: REGLE Date : (copie PV ci-jointe)

A cet effet nous vous demandons d'apporter votre visa pour l'engagement de la réalisation des travaux concernant cette affaire,

LE CHEF DAM

ROUANI AISSA

N° 177 / 2021 / SBDG / DFC

A D.A.M

DU: 05 MAI 2021

qui y sont inscrites et faisant référence au procès verbal de la COPEO consigné ci-dessus, nous donnons notre visa pour l'engagement de cette affaire sous le numéro de crédit (autorisation de programme):

CM. 904.5002

Par conséquent, il ya lieu d'établir le contrat d'engagement et de notifier l'ordre de service à l'entrepreneur,

LE CHEF DE DFC

الملحق رقم 04 : الميزانية المحاسبية جانب أصول سنة 2018 DDG

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2018

DD GHARDAIA CENTRE

DATE 20/02/2022 15.06

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2018	amort 2018	2018	2017
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		3308 560,03		3308 560,03	3308 560,03
Agencement et aménagements de terrains		15324 433,55	6903 083,64	8421 349,91	8756 302,66
Constructions (Batiment et ouvrages)		296022906,39	93762 562,30	202260344,09	176059132,28
Installation techniques, matériel et outillage		19867432 281,79	8102565 122,32	11764867 159,47	11411145 168,45
Autres immobilisations corporelles		2416505 674,57	940842252,51	1475663 422,06	1467367 662,07
Immobilisations en cours		2179061 344,50		2179061 344,50	2158771 001,42
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associées					
Titres participation et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêt et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		24777655 200,83	9144073 020,77	15633582 180,06	15225407 826,91
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		3084 787,19		3084 787,19	1496 953,65
Créances et emplois assimilés					
Clients		1975239 556,42	60823 245,17	1914416 311,25	2617815 340,13
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1001344 891,09	1410 774,83	999934116,26	1427513 031,88
Impôts		64067 536,49		64067 536,49	69031 740,66
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		286436124,03	1598 264,37	284837859,66	183342636,86
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		3330172 895,22	63832 284,37	3266340 610,85	4299199 703,18
TOTAL GENERAL ACTIF		28107828 096,05	9207905 305,14	18899922 790,91	19524607 530,09

بالخصوص لسنة 2018 لمؤسسة DDG

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2018

DD CENTRE

DATE 20/02/2022 15.04.06

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		160198203,19	160198203,19
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
compte de liaison**		11932816 978,37	11974447 360,25
TOTAL CAPITAUX PROPRES		12093015 181,56	12134645 563,44
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunt et dettes financières		33435 334,18	28394 629,20
Autres dettes non courantes			
Provision et produits comptabilisés d'avance		3192321 225,93	3068631 641,65
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3225756 560,11	3097026 270,85
PASSIFS COURANTS			
Fournisseur et comptes rattachés		1094676 313,00	1043378 073,05
Impôts		73184 737,17	72112 678,33
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2413289 999,07	3177444 944,42
Trésorerie passive		0,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		3581151 049,24	4292935 695,80
TOTAL GENERAL PASSIF		18899922 790,91	19524607 530,09

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	Note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Immobilisations corporelles					
Terrains		3308 560,03		3308 560,03	3308 560,03
Agencements et aménagements de terrains		16496 140,52	7954 985,64	8541 154,88	8421 349,91
Constructions (Batiments et ouvrages)		590747924,51	203100512,29	387647412,22	202260344,09
Installation techniques, matériel et outillage		20712054 014,86	8827301 320,45	11884752 694,41	11764867 159,47
Autres immobilisations corporelles		2434024 526,68	999692315,68	1434332 211,00	1475663 422,06
Immobilisations en cours		2521039 533,47		2521039 533,47	2179061 344,50
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associées					
Titres participation et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêt et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		26277670 700,07	10038049 134,06	16239621 566,01	15633582 180,06
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		2620 077,71		2620 077,71	3084 787,19
Créances et emplois assimilés					
Clients		2346574 679,50	51704 438,10	2294870 241,40	1914416 311,25
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1340430 718,15	1323 753,99	1339106 964,16	999934116,26
Impôts		111390992,60		111390992,60	64067 536,49
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		157840382,09	1554 530,36	156285851,73	284837859,66
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		3958856 850,05	54582 722,45	3904274 127,60	3266340 610,85
TOTAL GENERAL ACTIF		30236527 550,12	10092631 856,51	20143895 693,61	18899922 790,91

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

DD GHARDAIA CENTRE

DATE 20/02/2022 15.09.39

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		160198203,19	160198203,19
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		14184 219,78	0,00
compte de liaison**		12369857 580,66	11932816 978,37
TOTAL CAPITAUX PROPRES		12544240 003,63	12093015 181,56
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunt et dettes financières		36097 299,11	33435 334,18
Autres dettes non courantes			
Provision et produits comptabilisés d'avance		3206767 202,33	3192321 225,93
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3242864 501,44	3225756 560,11
PASSIFS COURANTS			
Fournisseur et comptes rattachés		1108357 625,86	1094676 313,00
Impôts		79270 737,45	73184 737,17
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		3169162 825,23	2413289 999,07
Trésorerie passive		0,00	0,00
compte transitoire**		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		4356791 188,54	3581151 049,24
TOTAL GENERAL PASSIF		20143895 693,61	18899922 790,91

الميزانية المحاسبية جانب الأصول سنة 2020 لمؤسسة DDG

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2020

DD GHARDAIA CENTRE

DATE 20/02/2022 15.11.13

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4272 857,25		4272 857,25	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		3308 560,03		3308 560,03	3308 560,03
Agencements et aménagements de terrains		16496 140,52	8316 688,85	8179 451,67	8541 154,88
Constructions (Batiments et ouvrages)		59111 7659,15	219925909,53	371191749,62	387647412,22
Installation techniques, matériel et outillage		21944058 493,45	9547563 532,34	12396494 961,11	11884752 694,41
Autres immobilisations corporelles		2513653 337,10	1108742 019,47	1404911 317,63	1434332 211,00
Immobilisations en cours		2542769 417,93		2542769 417,93	2521039 533,47
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence - entreprises associées					
Titres participation et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêt et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		27615676 465,43	10884548 150,19	16731128 315,24	16239621 566,01
ACTIF COURANT					
Stock et en cours		12194 395,17		12194 395,17	2620 077,71
Créances et emplois assimilés					
Clients		3197663 733,83	949189887,37	2248473 846,46	2294870 241,40
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		1611206 115,76	2505 616,91	1608700 498,85	1339106 964,16
Impôts		143858437,51		143858437,51	111390992,60
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		453460858,88	6765 019,49	446695839,39	156285851,73
compte transitoire**		0,00		0,00	0,00
TOTAL ACTIF COURANT		5418383 541,15	958460523,77	4459923 017,38	3904274 127,60
TOTAL GENERAL ACTIF		33034060 006,58	11843008 673,96	21191051 332,62	20143895 693,61

الملحق رقم 05: جدول حسابات النتائج لسنوات 2018 - 2019 - 2020 لمؤسسة DDG

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2018

DD GHARDAIA CENTRE

DATE 29/03/2022 10.33.02

COMPTES DES RESULTATS PAR NATURE

Définitif

	note	2018	2017
Ventes et produits annexes		3982478 895,67	3856133 093,32
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production énergie et matériel		-2470649 983,48	-2342738 673,84
I-Production de l'exercice		1511828 912,19	1513394 419,48
Achats consommés		-67729 424,66	-100342 301,61
Services extérieurs et autres consommations		-267852 113,13	-324161 874,48
Prestations reçues services		-1019455 655,49	-1121601 603,88
II-Consommation de l'exercice		-1355037 193,28	-1546105 779,97
III-VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)		156791718,91	-32711 360,49
Charges de personnel		-681614 286,41	-706403 552,38
Impôts, taxes et versements assimilés		-74829 119,84	-74838 850,66
IV-EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		-599651 687,34	-813953 763,53
Autres produits opérationnels		159258569,76	166548386,07
Autres charges opérationnelles		-272 030,71	-107 929,90
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-878463 645,54	-1064219 020,15
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	-64704 062,22
Reprises sur pertes de valeur et provisions		397686254,27	11013 086,46
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V-RESULTAT OPERATIONNEL		-921442 539,56	-1765423 303,27
Prestations reçues frais financiers		0,00	-1462016,07
VI-RESULTAT FINANCIER		0,00	-1462016,07
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI)		-921442 539,56	-1766885 319,34
Impôt sexigible sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4539423 719,70	4033694 565,85
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-5460866 259,26	-5800579 885,19
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-921442 539,56	-1766885 319,34
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	-64704 062,22
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-921442 539,56	-1766885 319,34

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

DD GHARDAIA CENTRE

DATE 29/03/2022 10.36.43

COMPTES DES RESULTATS PAR NATURE

Définitif

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		4357754 481,53	3982478 895,67
Production immobilisée		0,00	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
Prestations reçues production énergie et matériel		-5899858 591,66	-2470649 983,48
I-Production de l'exercice		-1542104 110,13	1511828 912,19
Achats consommés		-91813 535,51	-67729 424,66
Services extérieurs et autres consommations		-404628 919,37	-267852 113,13
Prestations reçues services		-1520349 194,52	-1019455 655,49
II-Consommation de l'exercice		-2016791 649,40	-1355037 193,28
III-VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)		-3558895 759,53	156791718,91
Charges de personnel		-912517 739,58	-681614 286,41
Impôts, taxes et versements assimilés		-84467 010,32	-74829 119,84
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-4555880 509,43	-599651 687,34
Autres produits opérationnels		183324792,61	159258569,76
Autres charges opérationnelles		-6124800,67	-272 030,71
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		-944778 487,44	-878463 645,54
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00	
Reprises sur pertes de valeur et provisions		89126 618,66	397686254,27
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00	
V-RESULTAT OPERATIONNEL		-5234332 386,27	-921442 539,56
Charges financières		-0,01	0,00
VI-RESULTAT FINANCIER		-0,01	0,00
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-5234332 386,28	-921442 539,56
Impôt exigible sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4630205 892,80	4539423 719,70
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-9864538 279,08	-5460866 259,26
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-5234332 386,28	-921442 539,56
Charges hors exploitation reçues			
Charges hors exploitation fournies		0,00	
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-5234332 386,28	-921442 539,56

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXE

DD GHARDAIA CENTRE

DATE 29

COMPTES DES RESULTATS PAR NATURE

Défi

	note	2020	20 19
Ventesetproduitsannexes		4258296 168,81	4357754 481,53
Prestationsfourniesproductionenergieetmatériel		390227,65	0,00
Subventiond'exploitation		0,00	
Prestationsreçuesproductionenergieetmatériel		-4266106 360,38	-5899858 591,66
I-Productiondel'exercice		-7419963,92	-1542104 110,13
Achatsconsommés		-99827 807,97	-91813 535,51
Servicesextérieuresetautresconsommations		-327790 628,05	-404628 919,37
Prestationsreçuesservices		-638118 140,48	-1520349 194,52
II-Consommationdel'exercice		-1065736 576,50	-2016791 649,40
III-VALEURAJOUTEED'EXPLOITATION(I-II)		-1073156 540,42	-3558895 759,53
Chargesdepersonnel		-974266 969,34	-912517 739,58
Impôts,taxesetversementsassimilés		-88203 267,92	-84467 010,32
IV-EXCEDENTBRUTD'EXPLOITATION		-2135626 777,68	-4555880 509,43
Autresproduitsopérationnels		176829778,19	183324792,61
Autreschargesopérationnelles		-8615396,74	-6124800,67
Dotationsauxamortissements,provisionsetpertesde valeur		-1952682 078,04	-944778 487,44
Chargesd'amortissementetautresprovisionsreçues		0,00	
Reprisesurpertesde valeuretprovisions		85827 178,03	89126 618,66
Dotationsd'amortissementetautresprovisionsfournies		0,00	
V-RESULTATOPERATIONNEL		-3834267 296,24	-5234332 386,27
Produitsfinanciers		0,00	0,00
Chargesfinancières		0,00	-0,01
VI-RESULTATFINANCIER		0,00	-0,01
VII-RESULTATORDINAIREAVANTIMPOTS(V+VI)		-3834267 296,24	-5234332 386,28
Impôtsexigible surrésultatsordinaires			
Autresimpôtssurlesrésultats			
TOTALDESPRODUITSDESACTIVITESORDINAIRES		4521343 352,68	4630205 892,80
TOTALDESCHARGESDESACTIVITESORDINAIRES		-8355610 648,92	-9864538 279,08
VIII-RESULTATNETDESACTIVITESORDINAIRES		-3834267 296,24	-5234332 386,28
Chargeshorsexploitationreçues			
Chargeshorsexploitationfournies		0,00	
X-RESULTATNETDEL'EXERCICE		-3834267 296,24	-5234332 386,28