

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: تدقيق ومراقبة التسيير

من إعداد الطالب: جلول أولاد الطيب

بعنوان:

دور التدقيق الإداري في تحسين الأداء واتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية

"دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية"

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/15

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

- الدكتورة: مريم شرع (أستاذة محاضرة) جامعة غرداية - رئيسا
- الدكتور: محمد عجيلة (أستاذ التعليم العالي) جامعة غرداية - مشرفا ومقررا
- الدكتور: يوسف خنيش (أستاذ محاضر) جامعة غرداية - مناقشا
- الأستاذ: منير خطوي (أستاذ مؤقت) جامعة غرداية - مناقشا

السنة الجامعية 2018-2019

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى الوالدين الكرمين أطال الله في عمرهما

إلى كل أفراد عائلة "أولاد الطيب" كلا باسمه

إلى كل الزملاء والزميلات في جميع الأطوار الدراسية

إلى جميع الأساتذة والمعلمين الذين أشرفوا على دراستي طيلة مشواري الدراسي.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري

جلول أولاد الطيب

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله أولا وأخيرا لتوفيقه ورعايته لنا في كل الأعمال ...
كلمة شكر واحترام وعرفان للأستاذ المشرف: د. محمد عجيبة نصائحه وتوجيهاته
وإرشاداته والأستاذ: د. علي بن ساحة على مساعدته على الإشراف.
ولكل الأساتذة الأفاضل بجامعة غرداية الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومة والنصح والتوجيه طيلة
فترة التكوين بالمستر.
الشكر موصول كذلك لزملاء العمل لكرمهم بالمساندة والمساعدة بالمعلومة أو بالوثيقة
... وأخص بالذكر كل من: "محمد الأمين دوادي" و"س. كريمات" و"محمد زوبير".
وكذلك الشكر موصول لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدقيق الإداري في تحسين الأداء واتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك بالمقارنة بين التقديرات والإنجازات وتحديد الإنحرافات فتقييم الأداء ثم اتخاذ القرارات، وإلقاء الضوء على أهميته هذه السلسلة بالنسبة للمؤسسة، ومن أجل ذلك أجريت دراسة ميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية؛

و تمثلت إشكالية الدراسة في : ما مدى مساهمة التدقيق الإداري في تحسين الأداء واتخاذ القرار بهذه المديرية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للتدقيق الإداري دورا كبيرا في تحديد الإنحرافات بين التقديرات والإنجازات وبالتالي اتخاذ القرارات المناسب بالمؤسسة ؛

كما تم اقتراح جملة توصيات أهمها ضرورة تفعيل خلية التدقيق والتفتيش في إطار مستقل كما حُدد في الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز، واختيار أحسن الإطارات للقيام بمهامها، مع إعادة رسكلة قدماء الموظفين وتكوين الموظفين الجدد لربطهم مع أهداف الشركة وتحفيزهم ليقدموا أفضل ما لديهم، ضرورة التوجيه ثم تسليط أقصى العقوبات التأديبية ضد المقصرين من مرتكبي الأخطاء المتكررة إذا كانت بسبب التهور واللامبالاة.

الكلمات المفتاحية: أداء، قرار، تدقيق إداري، تدقيق داخلي، مؤشر، إنحراف، تقديرات.

Résumé en Français:

Cette étude elle signifie à l'identification au rôle de l'audite administratif à l'amélioration de La performance et au prise des décisions aux sociétés économiques ,et ce au comparaison entre les prévision et les réalisations et définir les écarts et évaluer la performance , et souligner l'importance de cette chaine par rapport à la société , à cette fin , une étude de terrain a été menée au niveau de direction de distribution de l'électricité et du gaz du ghardaia. où été l'assimilation problématique de l'étude dans : quelle terme de l'audite administratifs contribue à améliorer les performances et la prise de decision dans cette direction , l'étude a abouti à un certain nombre de résultats don't le plus important dans la definition des écarts entre les les prévision et les réalisations et dans la prise de decision appropriées dans la la société , un certain nombre de recommandations ont été proposes don't la plus importante concerne la nécessité d'activer la cellule d'audite et d'inspection dans un cadre indépendant comme spécifié dans l'organigramme de la direction de distribution de l'électricité et du gaz ,et de sélectionner les préférables cadres pour remplir les fonctions de cette cellule ,et recyclage les anciens employés et de former les nouveaux employés, pour les interconnecter aux objectifs de l'entreprise .le besoin de conseils et ensuite de sanctions disciplinaires maximales à l'encontre des défaillants des auteurs d'erreurs répétées s'ils le sont par imprudence et par indifférence.

Les mots clés : performance , Décision , audite administrative , audite interne , indicateur , écarts , Prévision.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VII	قائمة الاختصارات والرموز
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
6	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي والنظري لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة.
6	تمهيد
7	المبحث الأول التدقيق الإداري ماهيته وأهدافه لتحسين الأداء واتخاذ القرار.
7	المطلب الأول: مفهوم التدقيق الإداري، أهميته وأهدافه
12	المطلب الثاني: معايير ومبادئ وأطر التدقيق الإداري.
14	المطلب الثالث: متطلبات التدقيق الإداري في تحسين الأداء واتخاذ القرار.
25	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات الوطنية.
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.
28	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة.
30	خلاصة الفصل الأول
32	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية
32	تمهيد

33	المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية
33	المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة سونلغاز.
35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وأهم الأقسام لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز غرداية.
42	المطلب الثالث: دراسة بيئة شركة توزيع الكهرباء و الغاز.
43	المبحث الثاني: واقع التدقيق الإداري في متابعة الأداء واتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.
44	المطلب الأول: الطرق والوسائل المساعدة التي يعتمد عليها المدقق الإداري.
44	المطلب الثاني: إجراءات التدقيق الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.
52	المطلب الثالث: الموازنة التقديرية ولوحة القيادة لتقييم الأداء واتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.
62	خلاصة الفصل الثاني
64	الخاتمة
67	المراجع
71	الملاحق

قائمة الجداول
والأشكال والملامح

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	ملخص إختصاصات العمال.	01
44	المؤسسات التي سحبت استمارة عرض المناقصة لربط الزبائن بالغاز	02
50/49	حالة ديون لدى الزبائن بعدد السندات لعدة ثلاثيات	03
52	عناصر سجل متابعة شكاوى العمال بقسم الموارد البشرية	04
53	رصيد الأيام المتبقية من العطل السنوية لعمال مديرية التوزيع غرداية.	05
54	مخطط السير " plan d'action المسطر لرفع تحفظات محافظ الحسابات لسنة 2017.	06
61/58	مؤشرات لوحة القيادة	07

الصفحة	عنوان الشكل البياني	رقم الشكل البياني
11	أهداف وأبعاد التدقيق الإداري.	01
25	مراحل إتخاذ القرار.	02
35	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.	03
57	مكانة التدقيق الإداري في تقييم الأداء واتخاذ القرار بمجمع سونلغاز	04

المختصر باللغة العربية	المختصر باللغة الأجنبية	المختصر
قسم تقنيات الكهرباء	Division Techniques ELEC	D.T.E
قسم تقنيات الغاز	Division Techniques GAZ	D.T.G
قسم الدراسات وتنفيذ اشغال الكهرباء والغاز	Division Etudes et d'Execution Ttravaux electricité et gaz	D.E.E.T
قسم العلاقات التجارية	Division Relation Commerciales	D.R.C
قسم الادارة والصفقات	Division Administration et Marche	D.A.M
قسم الموارد البشرية	Division Resources Humans	D.R.H
لجنة ضبط الكهرباء والغاز	Commission de Régulation de l'Electricité et du Gaz	C.R.E.G
محافظ الحسابات	Commissaire Au Compte	C.A.C
الجزائر أنفورماسيون تكنولوجي	ELjazair Information Technologie	EL.I.T
قسم المالية والمحاسبة	Division finances et comptabilité	D.F.C
نظام تسير الزبائن	Système de gestion des clients	S.G.C
خلية التدقيق والتفتيش	Cellule controle et inspection	C.C.I

رقم الملحق	عنوان الملحق باللغة الاصلية	عنوان الملحق باللغة العربية
01	Décision 224/PDG/2012 :Création des strictes	قرار PDG /2012/224, إنشاء المقاطعات
02	Missions de commissioned regulation de l'électricité et du gaz	مهام لجنة ضبط الكهرباء والغاز
03	L'interface de programme « Hissab»	واجهة البرنامج الإلكتروني "حساب" "Hissab"
04	L'interface de programme « Tenssik»	واجهة البرنامج الإلكتروني "تنسيق"
05	L'interface de programme "Gestion des engagements"	واجهة البرنامج الإلكتروني «تسيير الإلتزامات»
06	L'interface de programme "Gestion division ressource humain «NOVA»	واجهة البرنامج الإلكتروني "تسيير قسم الموارد البشرية NOVA"
07	L'interface de programme "Gestion de clients « SGC »	واجهة البرنامج الإلكتروني "تسيير الزبائن" "SGC"
08	Liste d'entreprise retiré un formulaire du soumission	المؤسسات التي سحبت استمارة المناقصة
09	Attestation d'homologation d'entreprise.	شهادة اعتماد "مؤسسة إنجاز".
10	Avis d'appel à la concurrence.	معلق إعلان المناقصة
11	Rapport d'auditeur administratif sur l'agence commerciale ghardaia	تقرير المدقق الإداري حول الوكالة التجارية غرداية.
12	Correspondant sur l'assainissement des créance clients.	مراسلة المديرية المركزية حول غربة الديون لدى الزبائن
13	L'état des créances des quittances multiples.	حالة الديون لدى الزبائن لعدة ثلاثيات
14	Plainte de travailleur adressée à division ressources humain	شكوى عامل موجهة لقسم الموارد البشرية
15	D'un rapport CAC 2017 du montant d'avantage énergie accordé	من تقرير محافظ الحسابات حول المبلغ الموجه لدعم استهلاك الطاقة لعمال الشركة.

المواد الخاصة بشكاوى العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة.	Les articles concernant les plaintes des travailleurs de droit interne d'entreprise	16
مذكرة مصلحة تخص التكفل بموضوع دعم الطاقة	Note de service : soutiens énergie	17
الإرسالية الصادرة من قسم الموارد البشرية لأقسام المؤسسة حول موضوع دعم إستهلاك الطاقة باستعمال برنامج "تنسيق"	Correspondant DRH sur soutiens énergie par "Tenssik"	18
الرصيد بالأيام من العطل السنوية لعمال المؤسسة حسب تقرير محافظ الحسابات.	Solde des journée congé annuelle selon rapport CAC	19
الرصيد بالأيام من العطل السنوية لعمال المؤسسة حسب تقرير محافظ الحسابات. "تابع"	Solde des journée congé annuelle selon rapport CAC "suite"	25
مواد العطل والغيابات بالقانون الداخلي للمؤسسة	Les articles concernant congés et les absences sur droit interne.	20
مواد العطل والغيابات بالإتفاقية الجماعية للمؤسسة	Les articles concernant congés et les absences sur convention collective.	21
بيان عطلة لإطار بالمؤسسة.	Titre congé pour un cadre	22
عقد إلتزام تنفيذ المخطط الخماسي	Contrat d'engagement programme quinquennal	23
المخطط الخماسي للإستثمار	Plan quinquennal d'investissement	24
واجهة الأرضية الإلكترونية للجنة ضبط الكهرباء والغاز	L'interface de platform électronique de CREG	25
لوحة القيادة لشهر أبريل 2018	Tableau de bord mois d'avril 2018	26
محضر اجتماع لوحة القيادة لشهر أبريل 2018	PV de réunion tableau de bord mois d'avril 2018	27

مقدمة عامة

توطئة:

تطورت مفاهيم الرقابة وفلسفتها ومنظورها الإداري بشكل كبير خلال السنوات الأخيرة وأصبح يُنظر لها كأسلوب تصحيحي وليس مرادفا للسيطرة والسلطة والقوة، بل أصبحت الرقابة الإدارية أكثر تشاركية وأكثر شحذا للهمم، وتلعب دورا أساسيا في الممارسات الإدارية لكافة المستويات الإدارية، وللرقابة الإدارية علاقة وصلبة وطيدة مع كافة الوظائف الإدارية، وتستخدم كافة الوسائل والعلوم والمعارف المتوفرة في سبيل تحقيق الاهداف، وهي تخدم كافة منظمات الأعمال الخاصة والعامة على السواء وذلك من خلال تطبيق المفاهيم والأسس المعرفية للرقابة في الممارسات العملية؛ يعتبر التدقيق الإداري من بين أشكال الرقابة التي تخضع لها المؤسسة سواء كان داخليا أو خارجيا، والذي سائر تطور الرقابة ككل بسبب الحاجة إليه، وبسبب الوسائل والتقنيات المستعملة وأصبح العالم أجمع يقر بدور المدقق وبالزامية حماية الحقوق والملكيات، فتوالى ظهور المنظمات المهنية المتخصصة بهذا الجانب في أغلب الدول منها الجزائر، كما ساهمت الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية في المعاهد والجامعات في تطوير علم التدقيق والمحاسبة، ويعمل على توظيف أشخاص يتمتعون بالتأهيل العلمي والخبرات العلمية والاستقلالية التامة في طرح آرائهم و إعداد التقارير المختلفة لحلها و إيصالها بشكل مباشر للأطراف المعنية بما يهدف التأكد من مدى دقة وفاعلية الأنظمة و الإجراءات المطبقة في المؤسسة، وتحديد الإنحرافات التي يمكن أن تكون عن طريق الخطأ من قبل الموظف داخل المؤسسة أو عن طريق الغش المقصود؛

وأصبح للتدقيق الإداري أهمية كبرى في بيئة المؤسسة وهذا لما ظهر لها من حاجات متزايدة من داخل المؤسسة ومن خارجها، فكانت هناك حاجات ملحة من داخل المؤسسة إلى تبني جو رقابي يحكم تسيير نشاطها بفاعلية وكفاءة، كما كانت هناك حاجة لكل من له علاقة بالمؤسسة إلى مزيد من الشفافية عند إجراء مختلف التعاملات معها، وتمكنها من الحفاظ على وجودها والحفاظة على القدرة التنافسية لها.

1- طرح الإشكالية:

من أجل تحقيق أهدافها، ومن خلال قيام المؤسسة بالأنشطة اليومية قد تظهر أخطاء وتقصيرات من قبل بعض موظفي المؤسسة بمختلف أقسامها ومصالحها، فوجود التدقيق الإداري سيحدد هاته الإنحرافات ومستوياتها وأسبابها بقياس أداء كل مستوى، ثم اتخاذ القرارات المناسبة بالسعي للحد من ظهورها عن طريق وضع إجراءات وقائية قبل وقوعها، أو إجراءات علاجية تكون بعد وقوع الإنحرافات، من هذا المنطلق يمكننا طرح إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة التدقيق الإداري في تحسين الأداء واتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية؟

وتتفرع تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ماهي الجهة المخولة بالقيام بإجراءات التدقيق الإداري بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ✓ فيما تتمثل إجراءات التدقيق الإداري المعتمدة بالمؤسسة محل الدراسة والطرق والوسائل المستعملة؟
- ✓ ماهي أهم الإنحرافات المكتشفة بين الأهداف والإنجازات داخل المؤسسة محل الدراسة؟

2-فرضيات الدراسة:

يمكن للمدقق الإداري اكتشاف مختلف الانحرافات بالمؤسسة محل الدراسة من خلال عملية مراجعة مختلف الأقسام والإدارات والوكالات التجارية ومقارنة الأعمال المنجزة بالمعايير والأهداف المخططة.

الفرضيات الجزئية:

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- ✓ تتولى لجنة التدقيق والتفتيش الإداري بمهمة القيام بالتدقيق على وظائف وأقسام وسجلات المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تتبع لجنة التدقيق الإداري مجموعة من الإجراءات للقيام بعملية فحص وتقييم سير العمل بأقسام ومصالح المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ تتمثل الانحرافات في مختلف الفروقات التي تحدث بين المعياري والحقيقي أثناء التنفيذ، والأخطاء والتقصيرات بأقسام المؤسسة ووكالاتها التجارية، يتم إظهارها في التقرير النهائي للمدقق مع إعطاء توصيات واقتراحات لتحسين نظام الرقابة الإدارية بالمؤسسة محل الدراسة.

3-أهمية موضوع الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:

- ✓ تتبع أهمية الدراسة انطلاقا من دراسة أهمية وظيفة التدقيق الإداري بالمؤسسات الاقتصادية عموما والمؤسسة محل الدراسة خصوصا؛
- ✓ التعرف على مختلف وأنواع الانحرافات التي قد تحدث داخل المؤسسات الاقتصادية عموما وبالمؤسسة محل الدراسة خصوصا؛
- ✓ التقرب من الجانب العملي؛
- ✓ إثراء موضوع التدقيق الإداري بالمؤسسة الاقتصادية.

4-أهداف الدراسة:

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

- ✓ تسليط الضوء على عملية اكتشاف الانحرافات في المؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ التعرف على طرق معالجة الأخطاء والتقصيرات وكيفية التعامل معها بالمؤسسة محل الدراسة؛
- ✓ إضافة مرجع يعتمد عليه الأكاديميون والمهنيون.

5-مبررات ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

✓ دوافع ذاتية:

-الميل والرغبة الشخصية في الطلاع والتعمق في موضوع التدقيق.

✓ دوافع موضوعية:

- تخصص الطالب في مجال التدقيق ومراقبة التسيير؛

- محاولة تسليط الضوء على أهمية التي تضيفها وظيفة التدقيق الإداري للمؤسسة الاقتصادية.

6- منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة:

في هذه الدراسة سوف نستخدم المنهج الوصفي لوصف عملية سيرورة التدقيق الإداري بالمؤسسة محل الدراسة إلى جانب الاعتماد على أسلوب دراسة حالة لتحديد مختلف الانحرافات التي حدثت بالمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية لغاية أفريل 2019.

7- مصادر البيانات:

قد تم الاعتماد على المصادر التالية لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وهي:

✓ مصادر أولية: المقابلات الشخصية، الوثائق الداخلية للمؤسسة وبرامجها الإلكترونية، الملاحظة؛

✓ مصادر ثانوية: تم الاعتماد على الكتب، المذكرات والرسائل العلمية، المقالات العلمية والمواقع الإلكترونية.

8- تقسيمات البحث:

من أجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو الآتي:

خصصنا الفصل الأول و المعنون ب: **الإطار النظري والدراسات السابقة** ، بالتطرق الى مبحثين رئيسيين ، ففي المبحث الأول يتناول المفاهيم الأساسية للتدقيق الإداري و أهميته ودوره بالنسبة للمؤسسة ، كما تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى تعريف الانحرافات وأنواعها وكيفية تصحيحها ضمن تقييم الأداء ،ومعالجتها من قبل الإدارة اعتمادا على تقارير المدقق الإداري ، أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان الدراسات السابقة ، والذي تطرقنا من خلاله إلى الدراسات الوطنية والدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة ، وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .

أما الفصل الثاني: **دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية**،

يعالج هذا الفصل الدراسة الميدانية بالتطرق إلى الدور الذي يلعبه التدقيق الإداري في اكتشاف وتصحيح الانحرافات من أخطاء وتقصيرات بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، وذلك بتقديم لمحة حول المؤسسة والتطرق إلى أهم الأقسام ومصالح المؤسسة وخاصة خلية التدقيق والتفتيش الإداري التي هي محل دراستنا، مع توضيح طريقة عملها، كما سيتناول عينة من الأخطاء والانحرافات التي تم اكتشافها أثناء التدقيق الإداري سواء كانت

مقصودة أوغير مقصودة بالمؤسسة محل الدراسة، مع التعرف على إجراءات الكشف عنها إضافة إلى اقتراح الحلول المناسبة لها، وما ورد في تقرير المدقق الإداري الذي يرفع للجهات الوصية يوجز فيه خلاصة مهمته لفترة التدقيق الذي اجرته الخلية، ثم كيفية إعداد الموازنة التقديرية الخماسية للمؤسسة بالتنسيق مع لجنة ضبط الكهرباء والغاز ومخطط العمل

لتنفيذها، مع الموارد والإمكانيات الموضوعية، فقياس أداء التنفيذ لتحديد الإنحرافات التي تتبعها قرارات تصحيحية أو داعمة للمسار بضبط مخطط سير ثاني في هذا المجال، وأخيرا وليس آخرا دراسة وتحليل النتائج؛ وفي آخر الدراسة يتم عرض أهم النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى جملة من التوصيات والاقتراحات.

9- صعوبات الدراسة:

- ✓ تحفظ إدارة المؤسسة محل الدراسة على المعلومات الضرورية بسبب السرية وحساسية الموضوع؛
- ✓ صعوبة ترجمة بعض المصطلحات التقنية من الفرنسية إلى اللغة العربية.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي والنظري

لمتغيرات الدراسة،

والدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

يمثل التدقيق الإداري أحد الاتجاهات الحديثة للتدقيق والذي يسعى للتحقق من مدى صلاحية مدخلات ومخرجات الوظائف الإدارية التي تمارسها إدارات الوحدات الاقتصادية المختلفة، فضلا عن أن هذا الإتجاه يهدف إلى رفع كفاءة أداء تلك الإدارات،

وحيث أن المدقق الإداري عليه التأكد من أن تلك الإدارات تقوم بتدقيق وظائفها التي تبدأ بالتخطيط وتنتهي بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء مروراً باتخاذ القرار والتقويم، بهدف الاطمئنان على سلامة جودة أداء الأنشطة والبرامج والأهداف المتعلقة بالوحدة وإعلام من يهمه أمر تلك الوحدة بأن هذا الأداء يتم وفقاً للمعايير والسياسات، ومطابقتها أو مقابله بما هو مستهدف والبحث عن مسببات التغيرات الحاصلة في ذلك الأداء، وتدعيم الثقة في القرارات الإدارية ونظم العمل الحالية والعمل على ترشيدها وكشف نواحي القصور والمشكلات والأخطاء المواجهة لإدارات الوحدات الاقتصادية المختلفة وبحث سبل تصحيحها مستقبلاً.

المبحث الأول: التدقيق الإداري ماهيته وأهدافه لتحسين الأداء واتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم التدقيق الإداري، أهميته وأهدافه

- يعرف التدقيق الإداري من خلال عدة محاور واهتمامات، فمن حيث مضمون التدقيق الإداري عرف بأنه تقييم للخطط والسياسات والأساليب والإجراءات والأنشطة وتقارير المدراء في المشروعات المختلفة بواسطة معايير وأتماط متنوعة سواء اتخذ هذا التقييم ناحية كمية أو قيمة؛⁽¹⁾

- التدقيق الإداري هو تحليل وفحص مستقل للأنشطة والعمليات والأنشطة والأنظمة والسياسات والبرامج ووسائل الرقابة الإدارية بهدف قياس وتقييم كفاءة الكيان الإداري ووسائل الرقابة في المؤسسات، كما تهدف إلى قياس وتقييم فعالية التشغيل والعمليات واستخدام الموارد المتاحة وإصدار التوصيات للإدارة بهدف ترشيد قراراتها المتعلقة بالتخطيط والرقابة؛⁽²⁾

ومن هنا يتضح أن التعاريف السابقة اشتملت على إبراز طبيعة التدقيق الإداري وتحديد العناصر التي يشملها الفحص، وتحديد الهدف من إجراء عملية التدقيق، ولكنها لم تحدد من الذي سيقوم بعملية التدقيق وأيضا لم تتطرق هذه التعاريف إلى أن التدقيق الإداري له أثر على خفض التكاليف ووقت التنفيذ والعمل على رفع هامش الربح؛ أما من حيث مساهمة التدقيق الإداري في تخفيض التكاليف فيعرف التدقيق الإداري بأنه "الأساليب الفنية التي تغير التدقيق من مجرد الضبط والرقابة إلى التدقيق بهدف تعظيم الربح"؛

- التدقيق الإداري هو العملية التي يقوم المدقق من خلالها بتحديد ما إذا كانت الإدارة تستخدم الموارد المتاحة لديها بأكثر الطرق اقتصادا وكفاءة لتحقيق أكثر النتائج فعالية للعمليات؛⁽³⁾

يتضح من التعاريف السابقة أن الاهتمام اقتصر على خفض التكاليف وتعظيما لأرباح ولم يتطرق إلى شخصية من يقوم بعملية التدقيق هل هو المدقق الخارجي الذي يتمتع بخاصية الحياد؛

- يعتبر هذا النوع من التدقيق خطوة مستقلة وموضوعية يتمكن المدقق من خلالها من تقييم فعالية القرارات المتخذة من طرف المسيرين، كما يسمح باقتراح الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة في إطار السياسة العامة وتأمين للإدارة نوعية جيدة من الاستنتاجات والقرارات؛⁽⁴⁾

(1) محمد نصر الهوارى وآخرون، "أساسيات المراجعة في الوحدات الاقتصادية"، مكتبة الشباب، القاهرة، 1992، ص9.

(2) أحمد عبد المولى الصباغ، الاتجاهات الحديثة في ممارسة المراجعة الخارجية والداخلية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، دار الثقافة العربية، 1990، ص11.

(3) مختار إسماعيل أبو شعيشع، استخدام الأساليب الكمية لزيادة فعالية المراجعة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 1984، ص7.

(4) صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2004، ص15.

- تعرف بأنها فحص وتقييم للأهداف والخطط والسياسات والإجراءات والهيكل التنظيمي للمؤسسة وفروعها أو أحد الأقسام أو الإدارات داخل الهيكل التنظيمي نفسه، ويشمل الفحص والاختبار للخطط الموضوعية بما تحققه من أهداف وطرق وأساليب تنفيذ العمليات واستخدام الموارد البشرية والمادية، وذلك بغرض ترشيد قرارات الإدارة عن طريق كشف نواحي القصور وما يترتب عليها من أخطاء في العناصر محل الفحص، ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة، والتي يمكن القيام بها بشكل يساعد الإدارة على أداء مسؤولياتها بكفاءة وفعالية. (1)

أهمية التدقيق الإداري وأهدافه

قبل التطرق لأهمية وأهداف التدقيق الإداري نعرِّج على خصائص هذا الأخير حيث يمكن القول أن التدقيق الإداري يتضمن العديد من الخصائص وأهمها: (2)

- 1- أن التدقيق الإداري هو نشاط ووظيفة وعملية؛
- 2- أن التدقيق الإداري يهدف إلى تبيان الانحراف أو الخطأ وتصحيحه استناداً للأهداف المسطرة؛
- 3- أن التدقيق الإداري يساعد على تقييم العاملين والمشرفين على السواء من ناحية المهارات الإدارية وتطبيقها؛
- 4- أن الهدف الرئيسي من التدقيق هو التأكد من أن الأعمال تؤدي بأفضل الطرق؛
- 5- التدقيق الإداري يمكن من متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقاً؛
- 6- التدقيق الإداري يساعد على معرفة أسباب الانحرافات وتحليلها ومن ثم تقديم الحلول والاقتراحات لأصحاب القرار.

(1) أمل عبد الفضيل، الاتجاهات الحديثة في المراجعة، بدون جهة نشر، بدون سنة نشر، ص74.

(2) حسين احمد الطروانة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية. دار الحامد، الأردن، 2011، ص22.

أولاً: أهمية التدقيق الإداري:

يمكن أن يخدم التدقيق الإداري إدارة المؤسسة في المجالات التالية: (1)

1- في مجال السياسات :يساعد المدقق الإداري في تجميع وتبويب وتحليل البيانات المحاسبية والإقتصادية اللازمة للإدارة من أجل وضع السياسات اللازمة؛

2- في مجال إتخاذ القرار :يساعد المدقق الإداري في فحص القرارات الإدارية فيما يتعلق باستراتيجية تحديد الأهداف، والتأكد مما إذا كانت البيانات والمعلومات تنساب إلى الأهداف العليا بشكل سليم وملائم لاتخاذ القرارات؛

3- في مجال التخطيط :يساعد المدقق الإداري فيوضع ومراجعة نظام التخطيط ذاته، فهو يساعد في عملية وضع الخطط حيث يقوم بفحصها فحصاً وثيقاً وعميقاً لتفادي احتمال الفشل مستقبلاً؛

4- في مجال تفويض السلطات وتحديد المسؤوليات :يساعد المدقق الإداري على توفير نظام سليم لتفويض السلطات وتوزيع المسؤوليات، وذلك باشتراكه مع الإدارة العليا في القيام بهذا التحديد، حيث يقدم المساعدة في تقوية وتوسيع تدفق المعلومات بين مراكز المسؤولية؛

5- في مجال الإتصالات :يساعد المدقق الإداري على توفير نظام الاتصالات داخل المشروع، ويساعد في تصميم قنوات الاتصال الملائمة فيما بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا في الإتجاهين، وكذلك فيما بين الإتجاهات الأفقية الرئيسية، كما أنه يعمل على تحسين وتوحيد لغة الإتصال لتصبح محددة ومفهومة لجميع الأطراف؛

6-مجالات أخرى(2):

- تقديم المشورة لتحسين وتطوير شكل ونوع التعليمات المتعلقة بالموازنات، الإيرادات والمصاريف لكل مركز مسؤولية؛
- فحص أو تقديم الرأي في إعداد قوائم معايير الأداء ووحدات القياس التي يمكن تطبيقها في منطقة رئيسية للقرار أو الأداء؛

- يساعد في عملية تصحيح الأنماط غير السليمة. كذلك يقوم بالفحص الإنتقائي لوحدات القياس المستخدمة في كل مركز من مراكز القرار، كذلك يساعد في تصميم أنماط واقعية للأداء تساير مسؤوليات العمل لكل فرد من الأفراد.

(1) محمد أحمد الأشقر، مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 11-12.

(2) محمد عبد الفتاح، مشكلات تطبيق المراجعة الإدارية كأداة لرفع الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، 1986، ص 32.

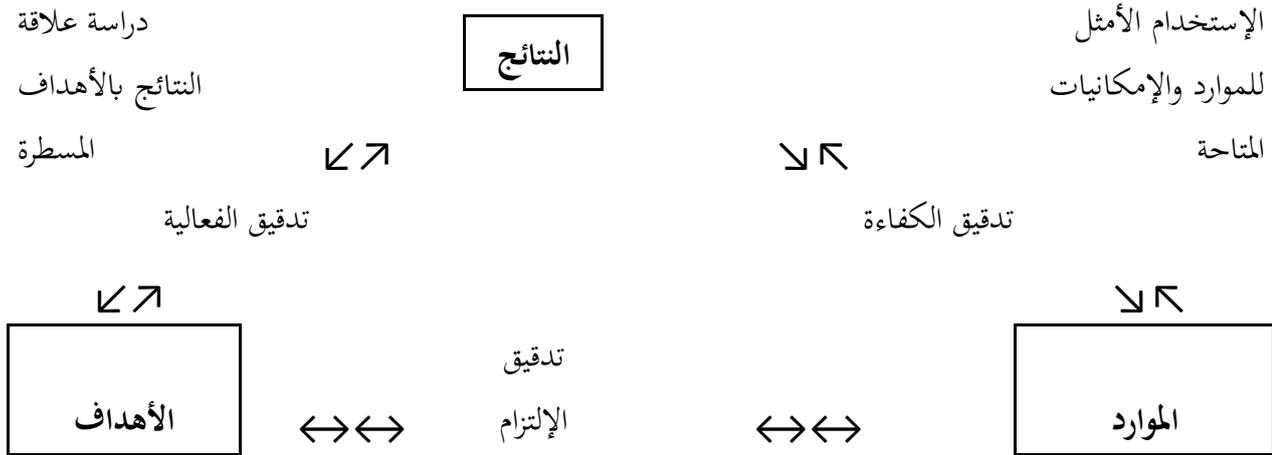
ثانيا: أهداف التدقيق الإداري

يمكن تحديد أهداف التدقيق الإداري كما يلي: (1)

- 1- إبداء الرأي فيما إذا كانت الإدارة قد استخدمت الموارد البشرية والموارد المادية المتاحة بكفاءة، وبتحقيق أقصى النتائج وفقا لأهداف المشروع المحددة مقدما، وإبراز نواحي الضياع وعدم الكفاءة في كافة الأنشطة والعمليات للتغلب عليها وعلاجها وترشيد استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة للمشروع؛
 - 2- مساعدة الإدارة في ترشيد القرارات الإدارية، وذلك باكتشاف مواطن القصور والأخطاء واقتراح وسائل التصحيح الملائمة وإمداد الإدارة بتلك المعلومات بغرض مساعدتها في تحسين كفاءة أداءها بالمستقبل؛
 - 3- تقييم نظام الرقابة الداخلية للتحقق من مدى كفايته في تحقيق الأهداف والخطط للمشروع وإرشاد الإدارة عن مواطن الضعف والقوة في النظم المحاسبية والرقابية؛
 - 4- تقييم أداء الأفراد داخل الإدارات والأقسام المختلفة من خلال متابعة التنفيذ الفعلي للمهام المنوط بهم القيام بها؛
 - 5- إبراز المعوقات ومواطن الاختناقات في تنفيذ العمليات ومسبباتها بهدف الوصول لأقصى كفاءة ممكنة؛
 - 6- تقديم العون للإدارة في تحديد النواحي غير الضرورية في أنشطة المشروع، والتي إذا ما تم الاستغناء عنها قد يتحقق وفر في التكاليف ومن ثم زيادة في الأرباح؛
- وعلى الرغم من تعدد أهداف المراجعة الإدارية إلا إنها تدور حول هدفين أساسيين هما:
- تقييم كفاءة الأداء الإداري في استخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة في ضوء الأهداف والسياسات الموضوعة للوحدة الاقتصادية؛
 - تقييم كفاءة الأداء للأنشطة والإدارات والإجراءات المعمول بها في الوحدة الاقتصادية والتأكد من خضوعها لمراقبة داخلية جيدة.

(1) عبد الفتاح الصحن، المراجعة مدخل فلسفي وتطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، 1986، ص400.

الشكل رقم 01: أهداف وأبعاد التدقيق الإداري.



تدقيق مدى ملاءمة الموارد مع الأهداف ومدى تطابق الأداء الفعلي مع التقديري

المصدر: منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية
تقييم الأداء، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، (بتصرف).

المطلب الثاني: معايير ومبادئ وأطر التدقيق الإداري

يلعب التدقيق الإداري دورا هاما في رفع كفاءة الأداء الإداري والذي على ضوئه يتخذ القرار الأنسب حسب كل حالة ووضعية، لتحقيق الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وكذلك يعمل على رفع فعالية الأداء الإداري بتمكين الطاقم الإداري من الوصول لأهداف المؤسسة بكفاءة، ولتحقيق ذلك على المدقق الإداري اتباع معايير معينة يسترشد بها المدقق للتأكد من أن مستوى أدائه المهني يتفق مع مستويات الأداء التي تلقى قبولا عاما بين أعضاء المهنة.

أولا: معايير التدقيق الإداري

تنوع مسؤولية الإدارة يفرض وضع أنواع من المعايير تتفق وكل منها، وتم تصنيف المعايير فرعيا من أجل الوصول لإطار متكامل لمعايير التدقيق الإداري، واتباعا لمبدأ عمومية المعيار وشموله، تقسم معايير التدقيق الإداري كالتالي: (1)

- 1- المعايير الاجتماعية: تقيس كفاءة أداء الوحدات الاقتصادية لوظيفتها الاجتماعية من مبدأ أن لكل نشاط إداري أثر على المجتمع محل هذا النشاط كتبني سياسة أجور وتوظيف عادلة، والمساهمة في دعم أنشطة الهيئات الاجتماعية؛
- 2- المعايير القانونية: تحدد مدى تطبيق القوانين واللوائح العامة أو الخاصة بالشركة ونظامها القانوني مثل مسك السجلات والدفاتر والمستندات والمدة القانونية للإحتفاظ بها، والإلتزام بسياسة التسعير الجبري وتوزيع الأرباح؛
- 3- المعايير الرقابية: تعمل الإدارة على رقابة النشاطات المختلفة للوحدات الاقتصادية، ومن المعايير الرقابية إتخاذ القرار في حدود اللوائح العامة للمؤسسة، واتفاقها مع أهدافها مثل استخدام القانون الأساسي للمؤسسة الذي يوافق عليه المساهمون بالإجماع؛
- 4- معايير المهارة الإدارية: وتقيس مقدرة الإدارة على استخدام الأساليب العلمية في التخطيط التنفيذ، ومدى مطابقة القرارات اليومية للمنهج العلمي للإدارة، والأساليب الفنية التي تؤدي لتحقيق الأهداف الاجتماعية والإقتصادية والقانونية.

ثانيا: مبادئ معايير التدقيق الإداري

وتتمثل في: (2)

- 1- عمومية المعيار: أي صلاحية التطبيق على كل ممارسات التدقيق الإداري، وفي كل الوحدات، فلا تتغير بتغير عملية التدقيق أو الحكم والإختيار الشخصي للمدقق؛

(1) محمد نصر الهواري، أساسيات المراجعة في الوحدات الاقتصادية، مكتبة الشباب، كلية التجارة جامعة عين شمس، 1991 ص 249.

(2) إبراهيم حماد محمد، تطوير فاعلية المراجعة الإدارية كأداة للرقابة والتقييم وترشيد القرارات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1980، ص 41.

- 2- شمول المعيار: ينبغي أن تقيس المعايير كل مجالات العمل الإداري في المؤسسة، ويمكن تطبيقها في المستويات الإدارية المختلفة لتقييم أداء شامل؛
- 3- إمكانية التطبيق: لا يمكن تطبيق معايير أداء كمية على جميع مجالات العمل الإداري، مما يستدعي أن تردف بمعايير نوعية، وهذا لا يعني أن تكون وصفية أو شخصية، بل باستعمال أسلوب موحد لقياس النوع؛
- 4- الجودة: فلا تشمل المعايير ما ترغب الإدارة في تحقيقه بل تتماشى مع مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقاتها، فمعايير الأداء أساسا من صنع الإدارة لكن على المدقق أن يقيس مدى جودة المعايير؛
- 5- المرونة والقابلية للتطور: تتطور الأساليب الإدارية والواجبات، لهذا تسمح المعايير بإدخال المستحدثات "التحيين" في الأداء الإداري، بمرونة السماح بإضافة معايير وواجبات جديدة؛
- 6- الاقتصاد في المعايير: وهذا يساعد المدقق لأنه يعتمد عليها كأساس للتقييم المستمر لعمل الإدارة بما يفرض سرعة تطبيقها وانخفاض الجهد اللازم لتطبيقها ومراجعتها؛
- 7- الثقة في المعايير: تستخدم المعايير لتقييم عمل الإدارة وإبداء رأي فني محايد يكون فيه المدقق مسؤولا عنها، لذلك تشترط الثقة لاستخدامها كأساس لإعداد تقارير التدقيق الإداري.

ثالثا: أطر معايير التدقيق الإداري:

الإطار المناسب لمعايير التدقيق والمبني على المبادئ السابقة يعتمد على: (1)

- 1- مفهوم التدقيق الإداري باعتباره تقييما للخطط والسياسات والأساليب والإجراءات والتقارير لمستويات الإدارة المختلفة ونشاطاتها بهدف الرقابة والتقييم وترشيد القرارات؛
- 2- التدقيق الإداري يشمل أوجه الفحص المالية، الإدارية والاجتماعية للحاجة للتقييم الشامل للأداء الإداري؛
- 3- يتضمن إطار معايير التدقيق الإداري معايير عامة يتم تبويبها تبعا لمجالات المسؤولية الإدارية للوحدات؛
- 4- تقييم الأداء الإداري يعني قياس كفاءة الإدارة في أدائها الوظيفي للنشاط وتشمل تخطيط النشاط وأسلوب تنفيذه بإجراءات معينة، وما ينتج عن النشاط يصلح أساسا للتقييم؛
- 5- تصنيف المعايير الفرعية يعتمد على مفهومية الأداء الإداري، إذ له أهداف يسعى لتحقيقها ويتم قياسه بأدوات معينة، ويحقق نتائج قابلة للقياس.

إدارية: وتشمل معايير أهداف الأداء الإداري، وتسمى معايير أداء وتنفيذ؛

مالية: وتشمل معايير أسلوب القياس وتسمى معايير محاسبية، ومعايير نتائج القياس وتسمى معايير التحليل.

(1) إبراهيم حماد محمد، مرجع سبق ذكره، ص46.

المطلب الثالث: متطلبات التدقيق الإداري في تحسين الأداء واتخاذ القرار

اولا: الأداء La performance

✓ مفهوم الأداء:

الأداء مفهوم واسع، ومحتوياته متجددة بتجدد وتغير وتطور أي مكون من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولاتزال الإدارات العليا في المؤسسات مستمرة في التفكير بموضوع الأداء، بالإضافة إلى الاهتمام بمناقشة الأداء بوصفه مصطلحا فنيا، وبمناقشة المستويات التي يُحلل عندها والقواعد الأساسية لقياسه،

ومن منطلق كون الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام حيث تعددت المفاهيم لدى الباحثين فيرى البعض أنه يعني:

- الكيفية التي يؤدي العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها ولتخزينها وتسويقها طبقا للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة؛⁽¹⁾

- عرف أندروود "Andrewd" الأداء بأنه: تفاعل سلوك الموظف وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدرته؛⁽²⁾

- يعرف الأداء أيضا: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يُشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيُقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد؛⁽³⁾

✓ مستويات الأداء:

وهناك مستويات عديدة للأداء تؤثر على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي:⁽⁴⁾

-الأداء الاستثنائي والذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد والإلتزام الواضح من قبل الطاقم الإداري وازدهار كبير للمؤسسة؛

(1) هرويني نعيمة، تقييم الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة ودوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية تدقيق ومراقبة التسيير، مذكرة من متطلبات استكمال ماستر أكاديمي، جامعة غرداية. الجزائر، 2018. نقلا عن عبد الملوك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001، ص86.

(2) آمال بوسفط، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مؤسسة الخزف الصحي جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص21.

(3) كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز مديرية الأغواط، مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة آكلي محمد أولحاج، البويرة، 2015، ص59.

(4) خالد بنى حمدان ووائل إدريس، الاستراتيجية والتنخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص385.

- الأداء البارز نشاط وقوة تشغيلية ومنها الحصول على أفضل عقود العمل، وامتلاك إطارات كفؤة بتحفييزات عالية، فتصبح المؤسسة في وضع نقدي ومالي متميز؛
- الأداء الضعيف وهو أداء دون المعدل بكثير مع نقاط ضعف في جميع المحاور تقريبا، ووجود صعوبات خطيرة في الالتزام من طرف الإطارات وفي الجوانب المالية للمؤسسة ككل؛
- الأداء المتأزم وهو أداء غير كفؤ تماما ويسبب مشاكل كبيرة يهدد استمرارية المؤسسة؛
- الأداء الجيد التميز في الأداء وفق المعدلات السائدة مع توازن نقاط قوة وضعف في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والإطارات، مع وضع مالي مستقر؛
- الأداء المعتدل والتي تمثل سيرورة الأداء دون المعدل وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات والخدمات وقاعدة العملاء والإطارات، مع عسر مالي.

✓ مؤشرات الأداء⁽¹⁾

1- أنواع مؤشرات الأداء:

مؤشرات الأداء تتكون من مجموعة من القيم التي تقيس مدى النجاح في تحقيق أهداف الإدارة ويمكن تصنيف أنواعها في الجوانب التالية:

- مؤشرات كمية Quantitative indicators (كالإحصاءات والبيانات الرقمية المختلفة)؛
- مؤشرات تطبيقية Practical indicators (تتعامل مع عمليات الإدارة الموجودة)؛
- مؤشرات توجيهية Directional Indicators (توضح إن كانت الإدارة تتحسن وتتقدم أم العكس)؛
- مؤشرات عملية Actionable indicators (توضح مدى رضا الإدارة عن أسلوب رقابة التغيير الفعال).

2- خطوات تطوير مؤشرات الأداء الأساسية:

هناك خمس ينبغي إتباعها:

- الخطوة الأولى: التأكيد على النتائج

" ما يتم قياسه هو ما يتم الوصول إليه"، بالإستناد إلى هذه القاعدة، نرى أن على مؤشرات الأداء أن تدعم نتائجها المرجوة مثلاً: تحسين خدمة العملاء، تطوير علاقات العملاء، خفض كلفة الإنتاج، رفع المعنويات ومستوى التكافل عند فريق العمل؛

(1) <https://sst5.com>, د. محمد العامري، دورة بناء مؤشرات الأداء للقيادات التربوية، الامارات، 2014. الدخول 2019/03/11.

-الخطوة الثانية: بناء الأهداف

تقود إلى بناء أهداف محددة، يتم اختيار شمولية هذه الأهداف من خلال قابليتها للتحقيق؛

-الخطوة الثالثة: تطوير مؤشرات الأداء واختبارها؛

-الخطوة الرابعة: إطار المسؤولية

هذه المرحلة تتعلق بتحديد المسؤولية لكل مؤشر على حدة. وكذلك، وجوب الحذر في التطبيق، خصوصاً عندما تكون النتائج نابعة من جهود مشتركة وتعاون داخلي لفريق العمل؛
الخطوة الخامسة: إطلاق العملية.

3-مراحل إطلاق نظام مؤشرات الأداء الأساسية:

إن إطلاق نظام مؤشرات الأداء الأساسية يتضمن أربع مراحل رئيسية:

-المرحلة الأولى: مؤشرات الأداء كأهداف

في البداية يجب أن ننظر إلى مؤشرات الأداء كأهداف عالية المستوى، ينبغي نشرها خلال الهيكل التنظيمي لتحقيق تواصل واضح حول الأحداث، وهذا يسمح لفريق العمل بتحديد مؤشرات الأداء المناسبة وتطبيق " خطط " لتحقيق هذه الأهداف، بالطبع يجب التأكد من تكامل هذه الخطط مع بعضها البعض، وعلى الإدارة هنا أن تتحلى بالمرونة لتحويل هذه الخطط عند الضرورة؛

-المرحلة الثانية: خطط الأداء الفردي

إعتماداً على الخطط المقررة، على كل موظف أن يضع خطة للأداء خاصة به، للقيام بذلك، عليه أن يختار مؤشرات الأداء الأكثر أهمية من الخطة العامة ذات الصلة، على أن يتم تجاوزها بعد ذلك على المستوى المناسب؛

-المرحلة الثالثة: تطوير التوثيق للنظام الجديد

عند إطلاق نظام مؤشرات الأداء الأساسية، يجب تخصيص سجل يتكون من نظام تحديث لدورة التخطيط القادمة؛

المرحلة الرابعة: التدريب

لمساعدة الموظفين في تحقيق مؤشرات الأداء الخاصة بهم، ولكونهم مسؤولين عن القيام بذلك، فإنه يتوجب تزويدهم بالخيارات المناسبة بما يتعلق بالتدريب، سواءً كان ذلك تدريباً جماعياً للتطوير على مستوى المؤسسة أم تدريباً فردياً خاصاً، تدريب الخبرات يشمل الخبرات التقنية والعملية، كما يشمل الخبرات القائمة على أسس الأداء السلوكي.

4- قياس الأهداف

يمكن قياس الأهداف بما يلي: (1)

- عند التعامل مع مؤشرات الأداء كنتائج، يسهل على المدراء تحديد أسباب النتائج غير المرضية؛
 - الموازنة بين مؤشرات التقدم ومؤشرات التراجع في الأداء؛
 - قياس مكونات كل هدف كتركيب محدد؛
 - تعديل مؤشرات الأداء لتناسب استراتيجية إدارة المعلومات القائمة؛
 - تحديد مجالات التقدم لتطوير مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة؛
- يمكن اختيار نتائج هذه العملية بالقيام بتحليل " الناقص والفائض"، وهذا يقودنا إلى أنه عندما يتم بناء مؤشرات الأداء، فإن على الإدارة أن تحكم إن كان هناك ضعف أو مبالغاة في القياسات المتبناة.

✓ مراحل تقويم الأداء

تمر عملية تقويم الأداء بعدة مراحل أساسية يمكن تلخيصها فيما يلي: (2)

أ- الموازنة التقديرية:

- التعرف على البرامج (خطة التنفيذ)؛

- التعرف على معايير ومقاييس الأداء.

ب- لوحة القيادة:

- قياس الأداء الفعلي (النتائج)؛

- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط؛

- تحديد الانحرافات مع تحديد مركز المسؤولية.

ج- مخطط السير (plan d'action):

- إتخاذ الإجراءات اللازمة للحفاظ على الهدف المخطط،

(1) <https://sst5.com>, د. محمد العامري، مصدر سبق ذكره.

(2) جربوع يوسف والحلو عبد الودود، المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في قياس الكفاءة والفعالية وتقييم الأداء في المشاريع الاقتصادية، بحث منشور، الجامعة الإسلامية. غزة، 2004 و ص 12.

■ الموازنة التقديرية:

وتسمى كذلك بالموازنات التخطيطية، وهي عبارة عن تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة والتي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة في فترة زمنية مقبلة، وتغطي كل مراكز المؤسسة؛ (1)

ويعرفها غاريسون ونورين (garrison & noeren): بأنها خطة تفصيلية تتعلق باقتناء واستخدام للموارد المالية والموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة، وهي عبارة عن خطة للمستقبل، يعبر عنها بصورة كمية أو رقمية، وتعتبر الموازنة الشاملة بمثابة الملخص لكل المجالات الواردة بخطة المؤسسة وأهدافها المستقبلية، فهي تضع أهدافا محددة للمبيعات، الإنتاج، التوزيع وأنشطة التمويل، كذلك توضح الموازنة كيفية تحقيق تلك الأهداف؛ (2)

والموازنة التقديرية بهذا المفهوم تحقق عدة مزايا للمؤسسة، فتهتز أهميتها كأداة تجمع بين الرقابة والتخطيط، وأداة إتصال وتنسيق تساعد المسير في اتخاذ القرار وتنفيذ ما خطط له.

■ أنواع الموازنات التقديرية:

يمكن تقسيمها إلى ما يلي: (3)

- من حيث وحدة القياس المستخدمة في التقديرات فتوجد الموازنات العينية في شكل كميات (سلع، خدمات، يد عاملة) أو موازنات مالية وتستخدم الوحدة النقدية للقياس وموازنة نقدية تتضمن المقبوضات والمدفوعات والأرصدة النقدية؛
- من حيث إمكانية تغيير الموازنة لمقابلة التغيرات في حجم النشاط فتوجد الموازنة الثابتة والتي تُعد مرة واحدة في السنة، وموازنة مرنة وتُعد على أساس أحجام مختلفة من النشاط؛
- من حيث مدة الموازنة وتوجد الموازنة طويلة الأجل "عادة أطول من سنة كموازنة الإستثمار" وموازنة قصيرة الأجل وتغطي سنة مالية واحدة أو أقل كالموازنة التشغيلية، والموازنة التشغيلية تضم: موازنة المبيعات، وموازنة الإنتاج، وموازنة التمويل، وكذا موازنة الخزينة.

(1) قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2013. ص94، نقلا عن: خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005، ص396.

(2) طارق عبد العالي حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص138.

(3) قريشي محمد الصغير. مرجع سبق ذكره، ص133.

■ لوحة القيادة:

هي مجموعة من المؤشرات والمعلومات الأساسية التي تسمح بأخذ رؤية شاملة حول وضعية نشاط المؤسسة وكشف الاختلالات والانحرافات المسجلة في مركز ما، وتكون بلغة موحدة لجميع أفراد المؤسسة، وبالتالي فهي تساعد على اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ (1)

وهي وسيلة تساعد على التنبؤ وعلى اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة العدد (من 5 الى 10) وُضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة إتجاه التطورات التي تطرأ على المؤسسة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الآجال المناسبة؛ (2)

يختلف شكل ومضمون لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسات، وفي المؤسسات الكبرى لوحات قيادية تخص كل فرع، ويتم إعداد لوحة قيادة على مستوى الأقسام والمديريات الفرعية، كلوحة قيادة للإنتاج، لوحة قيادة للتسويق، لوحة قيادة للمالية... بحيث إذا قرر المسؤولون إتخاذ القرارات التصحيحية بمعرفة طبيعة المشكلة فإنهم يلجؤون إلى لوحة قيادة جزئية لدراسة الأداء العام، لأنها تُشخص لهم المشاكل وتُحدد أسبابها، ليتم دمج لوحات القيادة الجزئية في لوحة القيادة للإدارة العامة.

■ مخطط السير "مخطط العمل" "خريطة التدفق" plan d'action: (3)

لقد جاء تعريف خبراء المحاسبة لمخطط السير أو خريطة التدفق كالتالي: خريطة التدفق هي تعبير شكلي لمجموعة من العمليات المتتالية، حيث يتم وصف كل الوثائق المختلفة، مناصب العمل القرارات، المسؤوليات العمليات، التي تعرض برموز وأشكال مرتبطة فيما بينها حسب التنظيم الإداري للمؤسسة، وبناء على ذلك، يستطيع المراجع من خلال تتبعه لتدفق المعلومات والمستندات أن يفهم ويدرك النظام بشكل جيد. وفيما يلي بعض فوائد وإيجابيات استعمال مخطط السير: (4)

- يعتبر وثيقة بيانية، ممثلة برسوم ورموز، سهلة الفهم، توضح وبشكل سريع كل عملية أو إجراء في المؤسسة؛

(1) قريشي محمد الصغير. مرجع سبق ذكره، ص140، بتصرف.

(2) صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006، ص113.

(3)G.Bendict&R.Keravel : Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit, Foucher, 1990,

- يتم من خلال المخطط تحديد مواطن القوى والضعف وكذا مدى قدرة النظام في اكتشاف أو تفادي الأخطاء الممكن حدوثها؛
 - إن خطر الإهمال أو الحذف منخفض، هذا لأن مخطط التدفق يكشف عن كل الوثائق والنسخ المستعملة مع تتبع منطقي للأثر؛
 - كما تساعد خريطة التدفق المراجع في إعداد اقتراحات لتحسين الأوضاع في المؤسسة.
- إعداد مخطط السير:

لتنفيذ وإعداد مخطط السير يستدل المدقق بكل المعلومات الممكنة من مختلف المصادر: الوثائق، أخبار وسرد العمال، الاستجابات والمقابلات، المخططات والهياكل التنظيمية.... الخ.

ومن بين الخطوات اللازمة لإعداد خرائط التدفق ما يلي:

- التعرف على الواجبات والمستندات ونمط التدفق؛

- توزيع المهام عبر مختلف العمليات؛

- تعيين كل من محددات: العملية؛ القرار؛ المراقبة والتنفيذ.

هذا ويمكن تحضير وصف مبدئي للنظام، على ضوء الدراسة التي عملها المدقق في الخطوات السابقة، فهناك بعض

المدققين من يستخدم ما يعرف باسم "ملخص اختصاصات العاملين"، الذي يشمل على اسم الوظيفة

واختصاصات القائم بأدائها وكذا المستندات المرتبطة بها

جدول رقم (01): ملخص اختصاصات العاملين.

العمال	اختصاصات الوظائف

المصدر: و. توماس وا. هنكي، تعريب أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية والتطبيق، دار المريخ، 1986، ص391.

ويمكن إنجاز مؤشرات الأداء من خلال بعض الأسئلة وإجاباتها مثل:

- هل الإدارة تقوم بأداء المهمة بالشكل المطلوب ووفق الأهداف؟
- ما مدى التقدم نحو أداء المهمة أو التخلف عنها؟
- ما هو الحد الأدنى الذي قامت بالانتهاء منه؟

ثانيا: القرار

تستمد عملية إتخاذ القرار أهميتها من كونها تقوم بمعالجة مشكلات وقضايا قائمة آنية أو مستمرة لمواجهة مواقف تتطلب تجنب الوقوع في صعوبات أو مشاكل، أو لتحقيق أهداف مرسومة، وعلى مُتخذ القرار على جميع المستويات في المؤسسة أن يقوم بتجميع ما يلزم من معلومات وحقائق ودلائل وتحليل ليختار بديل من بين البدائل المتاحة يكون الأنسب لمعالجة الموقف.

✓ مفهوم القرار:

عرفه "روجي" بأنه كل عمل إداري يصدر قصد تعديل الوضع القانوني وقت صدوره أو لتوجه مستقبلي، وعرفه "بونار" بأنه كل عمل إداري يُحدث تغييرا في الأوضاع القانونية القائمة، وعرفه "روفيرو" بأنه العمل الذي تقوم الإدارة بواسطته باستعمال سلطتها في تعديل المراكز القانونية بإرادتها المنفردة؛ (1)

أما في علم الإدارة العامة فمن أهميته أصبح مرادفا لإدارة ونشاط المسؤولين في الإدارة فيعرفه "نيجرو" بأنه الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين؛ (2)

ويعرفه بعض كتاب الإدارة العرب بأنه: مسار فعل يختاره مُتخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها. (3)

✓ أنواع القرار:

تختلف نوعية القرار الإداري حسب المركز الإداري لمُتخذه وهناك زوايا مختلفة يُنظر لها في هذا المجال: (4)

أ- من حيث التصنيف القانوني:

- ومنه القرارات ذات الطابع التنظيمي (لوائح، تحديد سلطات) أو قرارات فردية (تعيين، ترقية، فصل....)
- تكوين القرار وفيه القرار البسيط والقرار المركب؛
- أثر القرار ومنه القرارات الملزمة والقرارات غير الملزمة؛
- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض

ب- من حيث الشكل:

- قرارات أساسية وقرارات روتينية؛
- قرارات تنظيمية تتعلق بنشاط المؤسسة يتخذها المسؤول انطلاقا من سلطته الرسمية، وقرارات فردية ترتبط بالشخص المقر؛

(1) Roji.Tannenbum.R ; Wesler.and FMassarik. (Leadership and organization ; a behavioral science approach) ,(megraw-hill book co-new york) 1961,p267

(2)F Nigro, modern public adminstration, (harper and row publishers new york), 1965, p173

(3) محمد يس وإبراهيم درويشة، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص201.

(4) حسن علي شرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص36 (بتصرف).

- قرارات مبرمجة مخطط لها وقرارات غير مبرمجة.

ج- من حيث بيئة القرار:

- فمنها قرارات في حالة التأكد حيث تُعلم النتائج والآثار مسبقاً؛

- وقرارات في حالة عدم التأكد وهي نقيض سابقتها؛

- من حيث وظائف المشروع: كقرارات التمويل أو الإنتاج، التسويق....

✓ : أساليب اتخاذ القرارات:

تتخذ القرارات وفق أساليب عديدة ومتنوعة حسب أهمية القرار المتخذ والأطراف المعنية به، فهناك أساليب تقليدية تعتمد على التخمين والخبرة والحكم الشخصي، وهناك أساليب كمية ورياضية تقوم على إتباع الطرق العلمية، وعليه فيما يأتي سنعرض بتفصيل أكثر لأهم الأساليب المتبعة في عملية اتخاذ القرارات والتي يمكن تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأخرى علمية،

أ- الأساليب التقليدية: (1)

يقصد بالأساليب التقليدية أو الكيفية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، وسنعرض فيما يلي أهم الأساليب التقليدية المستخدمة في اتخاذ القرارات،

■ الخبرة:

يقصد بالخبرة التجارب العديدة التي يمر بها المدير أثناء أدائه لمهامه الإدارية، والتي يخرج منها بدروس سواء من نجاحه أو فشله فيها، ولا تقتصر الخبرة على المدير وحده بل يمكنه الاستفادة والتعلم من خبرات الآخرين الذين سبقوه وزملائه وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة؛

■ إجراء التجارب:

يقصد بأسلوب إجراء التجارب بأن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب، آخذاً بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة والغير ملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في مدا الاختيار على خبرته العلمية؛

(1) بلواحد زكرياء و عبد الواحد محمد، المراجعة الداخلية و دورها في اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة العمومية الأشغال العمومية لقسنطينة، مذكرة

مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص: محاسبة و مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص42

نقلا عن د.نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، 2006 .

■ الحكم الشخصي:

يقصد بأسلوب الحكم الشخصي استخدام متخذ القرار لحكمه الشخصي، واعتماده على سرعة بديهته في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، والفهم العميق والسائل لكل التفاصيل الخاصة بها، ويقوم هذا الأسلوب على أساس شخصية متخذ القرار وقدراته العقلية واتجاهاته النفسية والاجتماعية؛

دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

المقصود بأسلوب دراسة الآراء وتحليلها هو اعتماد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له من طرف المستشارين والمختصين والزملاء حول المشكلة وتحليلها، ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل.

ب- الأساليب العلمية: (1)

أمام التطور الهائل الذي شهدته إدارات المؤسسات الحديثة وتعقد المشكلات، أصبح من الضروري على متخذي القرارات أن يتحولوا إلى استخدام الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات، وستعرض فيما يأتي أهم الأساليب العلمية المطبقة من اجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات،

■ بحوث العمليات:

نعني بأسلوب بحوث العمليات تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشاكل التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج، ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب على صياغة المشكلة محل القرار بصورة نماذج رياضية ومن إجراء مقارنة حسابية بين البدائل واختيار البديل الأفضل؛

■ نظرية الاحتمالات:

تقوم نظرية الاحتمالات على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية واختياره في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال، ومن أهم المعايير المستخدمة لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات هي الاحتمال الشخصي، الاحتمال الموضوعي والاحتمال التكراري؛

■ أسلوب شجرة القرارات:

إن أسلوب شجرة القرارات هو وسيلة تستعمل في تحليل القرارات، وهو يعبر عن الاختيارات البديلة لمصطلحات كمية يمكن التوصل إليها أثناء عملية التمهيد لمشكلة ما، ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات ونقطة الاتصال التي يجب عندها اتخاذ القرار يشمل عقد القرار.

(1) سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراجحة الجامعية الأردن، 2008، ص 99.

✓ رابعا: مراحل إتخاذ القرار:

تمر عملية إتخاذ القرار الإداري بمراحل، إذ تعتبر كل خطوة أساسا لا غنى عنها للإنتلاق نحو الخطوة الموالية، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي: (1)

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة

يقصد بذلك التعرف على المشكلة وتحديد أسبابها وأغراضها وآثارها، ومن الأمور المهمة التي ينبغي على صنّاع القرار إدراكها هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ومدى أهمية المشكلة، مع عدم الخلط بين أسبابها وأغراضها والوقت الملائم للتصدي لها، واتخاذ القرار الفعّال المناسب بشأنها؛

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة لحلها، يتطلب جمع البيانات والمعلومات المناسبة ذات الصلة بالمشكلة محل القرار وذلك لأن القرار الفعال يعتمد أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمانيا من مصادرها المختلفة؛

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقويمها

يتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل أهمها: وضع المؤسسة، السياسات التي تطبقها، الفلسفة التي تلتزم بها وإمكاناتها المادية، الوقت المتاح أمام مُتخذ القرار وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع؛

المرحلة الرابعة: إختيار الحل المناسب للمشكلة

تتم في هذه المرحلة عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعة يستند إليها المدير؛

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

يجب على مُتخذ القرار إختيار الوقت المناسب للإعلان عن القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج، وعندما يُطبق القرار وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فعاليتها.

(1) هاجر بكاري، مصادقية المعلومات المحاسبية وجورها في إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة لنبل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015، ص30.

ويمكن أن تظهر هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل إتخاذ القرار.



المصدر: هاجر بكاري، مصداقية المعلومات الحاسوبية وجورها في اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015، ص30.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ومن أجل عرض أهم الدراسات قمنا بتقسيم الدراسات السابقة إلى دراسات وطنية في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فخصصناه للدراسات الأجنبية، وفي المطلب الثالث تطرقنا لأوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

المطلب الأول: الدراسات الوطنية

الدراسة الأولى: مرابط عبد الرحيم، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حضري ورقلة، سنة 2012، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، وكانت الإشكالية المطروحة: كيف تساهم لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، وكيف يتم ذلك في شركة توزيع الكهرباء والغاز؟

حيث سعت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على لوحة القيادة؛

- معرفة أهم الإجراءات الخاصة بإعداد واستخدام لوحة القيادة؛

- محاولة تسليط الضوء على هذا الجانب الذي يعتبر من أهم الركائز التي تدعم المؤسسة في اتخاذ القرار.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ودراسة حالة في الجانب التطبيقي بالإعتماد على الوثائق الخاصة بالمؤسسة، وقد خلصت هذه الدراسة لجملة من النتائج أهمها:

- تناسب نظام لوحة القيادة المتبع في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي حيث أن لكل قسم لوحة القيادة الخاصة به؛
 - اهتمام المؤسسة بالجدول المليئة بالأرقام في عرض لوحة القيادة ونقص الاهتمام بالرسومات البيانية؛
 - إستخدام جزئي لنظام المنبهات بالرغم من أنه يفحص أنشطة المصالح ونجواز العمال للمسؤوليات الموكلة إليهم، ويستعمل أساسا لقياس الأداء، كما يساعد في اتخاذ القرار؛
 - غالبية المؤشرات الموجودة بلوحات القيادة شهرية، أي أنها مؤشرات رقابية وليست مؤشرات قيادية.
- الدراسة الثانية:** زوبير محمد سنة 2018 بعنوان " دور التدقيق الداخلي في تحديد الإنحرافات بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز غاردية،" مذكرة ماستر، جامعة غاردية، والإشكالية التي طرحها هي: كيف يمكن لنظام التدقيق الداخلي ان يساهم في اكتشاف الإنحرافات في المؤسسات الاقتصادية؟ وأهداف الدراسة تمثلت في:
- تسليط الضوء على عملية اكتشاف الإنحرافات في مؤسسة محل الدراسة؛
 - التعرف على طرق معالجة الأخطاء والغش وكيفية التعامل معها بالمؤسسة محل الدراسة؛
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف عملية التدقيق الداخلي بالمؤسسة محل الدراسة إلى جانب الإعتماد على أسلوب دراسة حالة لتحديد مختلف الإنحرافات التي حدثت بالمؤسسة محل الدراسة خلال الفترة الزمنية لـ سبتمبر 2017؛
- التدقيق الداخلي له دور مهم جدا في تحديد الأخطاء والغش في جميع المؤسسات خاصة في المؤسسات الاقتصادية الإستراتيجية التابعة للقطاع العام؛
 - وجود علاقة قوية بين التدقيق الداخلي وتحديد الإنحرافات، حيث أنه كلما كان هناك اهتمام أكثر بالتدقيق الداخلي قل وقوع الغش والأخطاء؛
 - للتدقيق الداخلي دور مهم في إبلاغ وإعلام الموظفين بأخطائهم؛
 - يعتبر التدقيق الداخلي كإنذار مسبق للمسؤولين عنه من الإنحرافات والتجاوزات المرتكبة داخل المؤسسة من أجل تداركها قبل اكتشافها من قبل المدقق الخارجي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى: مرح طاهر شكري حسن علي سنة 2016، بعنوان " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية"، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين،

تهدف هذه الدراسة لمعرفة درجة الرقابة الإدارية المطبقة ودرجة الأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، والعلاقة بينهما، وذلك بالإعتماد على الإشكالية التالية:

- ما مدى علاقة الرقابة الإدارية بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين أنفسهم؟

ووفقا لنتائج الدراسة والمتمثلة في نتائج إستبيان توصلت إلى جملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة أن يتابع بعض مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية المهام الإدارية الموكلة لكل عضو من أعضاء المهنتين (الإدارية والتعليمية) في مدارسهم، وذلك من أجل التأكد بصورة شخصية من تطبيق هؤلاء الأعضاء للتعليمات والقوانين الرقابية والإدارية المطلوبة من قبل الجهات الحكومية الرسمية والمسؤولة، والمتمثلة في "وزارة التربية والتعليم" درءا لحدوث أي خلل إداري يؤثر سلبا على أدائهم الوظيفي؛

- مواكبة التطورات العلمية والأساليب الرقابية الحديثة بصورة مستمرة وبما يتفق مع متطلبات التطور التربوي الإداري الفلسطيني.

الدراسة الثانية: محاسن سليمان محمود البرغوثي سنة 2010، بعنوان "دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية في الضفة الغربية من وجهة نظر المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية، رسالة ماجستير، تخصص بناء المؤسسات والتنمية البشرية، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس،

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور وحدة الرقابة والتدقيق الإداري في تعزيز مبادئ الحكم الصالح في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية، ودراسة العلاقة بينهما،

أما أهمية الدراسة تكمن في التعريف بالدور التطبيقي لوحدة الرقابة والتدقيق الإداري العاملة في المؤسسات الحكومية العاملة في الضفة الغربية في تعزيز مبادئ الحكم الصالح وتطوير آليات تساهم في تحسين أداء المدققين العاملين في وحدة الرقابة والتدقيق الإداري،

تتكون الدراسة من ستة (06) فصول، يتناول الفصل الأول الإطار العام وخلفية الدراسة وتم التطرق فيه لأهمية الدور الرقابي، أما الفصل الثاني فتطرق للرقابة الإدارية، والفصل الثالث تطرق الباحث فيه إلى التعريف بوحدة الرقابة والتدقيق الإداري وأهمية وجود مراقب دائم للموازنات قيد الدراسة، وتناول الفصل الرابع الحكم الصالح في القطاعات المختلفة "الخاص والعام وغير الحكومي" ويربط بين الرقابة الإدارية والحكم الصالح"،

الفصل الخامس يتناول منهج وأدوات الدراسة التي تم استخدامها للقيام بالبحث واستعرض أهم نتائج الدراسة، والفصل السادس يحتوي على أهم الإستنتاجات والتوصيات التي من شأنها تفعيل الدور الرقابي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الرقابة الإدارية كجزء متمم لوظائف العملية الإدارية، وتوافق بين عمل وحدة الرقابة والتدقيق الإداري ومبادئ مدونة السلوك والأخلاقيات لموظفي القطاع العام.

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

1- مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الوطنية:

مقارنة الدراسة الحالية مع دراسة مرابط عبد الرحيم:

توافقت الدراسة الحالية مع دراسته حول موضوع قياس الأداء واتخاذ القرار، مع استخدام أسلوب الدراسة الميدانية بالإضافة إلى أن كلا الدراستين تم تقديمهما في إطار الحصول على شهادة الماجستير أكاديمي، ودراسة الحالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز مع اختلاف المديرية. أما فيما يخص تقسيم الدراسة، فكلتا الدراستين قسمتا إلى فصلين رئيسيين.

وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسته، حيث تناول هذا الأخير قياس الأداء واتخاذ القرار عن طريق لوحة القيادة فقط، أما الدراسة الحالية فقد اهتمت بالبحث عن قياس الأداء والانحرافات التي على إثرها يتم اتخاذ القرار عن طريق عدة مؤشرات بالإعتماد على التدقيق الإداري.

مقارنة الدراسة الحالية مع دراسة زويبر محمد:

توافقت الدراسة الحالية مع دراسته حول تحديد الانحرافات عن طريق التدقيق ككل، وإبراز دور لوحة القيادة في كشف هذه الانحرافات، مع استخدام أسلوب الدراسة الميدانية بالإضافة إلى أن كلا الدراستين تم تقديمهما في إطار الحصول على شهادة الماجستير أكاديمي،

ودراسة الحالة في شركة توزيع الكهرباء والغاز لنفس المديرية، وتم تقسيم الدراستين كلاهما إلى فصلين رئيسيين، واختلفت الدراسة الحالية مع دراسة زويبر محمد أنه اعتمد على دور التدقيق الداخلي على العموم ويشمل العمليات المالية والمحاسبية، بينما الدراسة الحالية فاعتمدت على التدقيق الإداري خصوصا وما يرتبط به من وظائف وعمليات إدارية،

وقد اختلفت دراسته عن الدراسة الحالية من حيث تناول دراسته الدور الذي يلعبه التدقيق الداخلي في كشف الأخطاء والانحرافات وخصوصا العمليات المحاسبية وما يرتبط بها، بينما الدراسة الحالية تناولت دور التدقيق الإداري في البحث عن الانحرافات بين التقديري والمحقق فيما يخص أهداف المؤسسة ككل وأثرها في اتخاذ القرارات.

2- مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات الأجنبية:

مقارنة الدراسة الحالية مع دراسة مرح طاهر شكري حسن علي:

توافقت الدراسة الحالية مع دراسته حول موضوع التدقيق الإداري وتحسين الأداء، وكذلك دور وحدة أو خلية التدقيق في هذا الشأن،

والإختلاف كان من حيث الدراسة الميدانية، فالدراسة الحالية كانت حول المؤسسة الاقتصادية، بينما دراسته فتناولت مؤسسات حكومية عمومية وبالضبط المدارس الحكومية، وكذلك اعتماده على الرقابة الإدارية ككل بينما اعتمدت الدراسة الحالية على التدقيق الإداري، فيما أن الدراسة الحالية اعتمدت على الدراسة الميدانية لعدة أقسام من المؤسسة محل الدراسة، فدراسته اعتمدت على الاستبيان الذي ركز على مدراء المدارس المعنية بالدراسة.

مقارنة الدراسة الحالية مع دراسة محاسن سليمان محمود البرغوثي:

توافقت الدراستان حول دور التدقيق الإداري في تحسين الأداء أو كما سمّتها "الحكم الصالح" وكذلك دور وحدة أو خلية التدقيق الإداري في هذا المجال، وكذلك ضرورة اعتماد المدقق الإداري على القانون الداخلي للمؤسسة محل الدراسة، أما الاختلاف فكان من حيث عدد فصول دراستها الذي بلغ ستة (06) فصول بينما الدراسة الحالية فاكتفت بفصلين رئيسيين، بالإضافة إلى أن الدراسة الحالية كانت ميدانياً في مؤسسة عمومية اقتصادية، أما دراستها فكانت في المؤسسات الحكومية، وقرنت دراستها الرقابة الإدارية مع التدقيق الإداري، في حين ركزت الدراسة الحالية على التدقيق الإداري فقط، كما أخذت الدراسة الحالية تقرير المدقق الإداري أساسياً في تقييم الأداء، بينما اتخذت دراستها من رأي المدققين الإداريين وموظفي الشؤون الإدارية معاً مرجعية لقياس الأداء.

خلاصة الفصل الأول:

حاولنا خلال هذا الفصل الإحاطة بالتدقيق الإداري من مختلف جوانبه، فبالإضافة لمفهوم التدقيق الإداري كوظيفة من وظائف الرقابة الإدارية التي تمارسها المؤسسات ككل، أشرنا لأهميته وأهدافه ومعاييره، وكذلك علاقته بتحسين الأداء للفرد "العامل" والمؤسسة من أجل اتخاذ القرارات الأمثل،

و من خلال مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة نلاحظ أن الدراسة الحالية تبحث عن الدور الحقيقي الذي يلعبه التدقيق الإداري في قياس الأداء بتحديد الإنحرافات المتمثلة في الفروق بين الأهداف المقدره والإنجازات المحققة، والتي كلما تم تحديدها وضبطها "localisées"، كلما ساهم ذلك بصفة مباشرة أو غير مباشرة في تقييم الأداء ومن ثم تحسينه بالقرارات المناسبة وضبطه وتوجيهه بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بـمديرية توزيع

الكهرباء والغاز بـغرداية

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

تمهيد:

منذ صدور القانون الخاص حول الكهرباء والغاز قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحتها لكي تتكيف مع السياق الجديد وأضحت مجمعا صناعيا يضم العديد من الشركات الفرعية وآلاف العمال ولعبت وتلعب دورا هاما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في هذا المجال، وطموحها أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة المستقبلية، مع التغييرات الهيكلية المعتبرة والتحديات البارزة والباطنة وما ينجر عن ذلك من تعقيدات مالية وإدارية، جندت هذه المؤسسة أطقم متعددة وفي مختلف المستويات "المركزية واللامركزية" للحفاظ على أمنها المحاسبي والمالي والإداري فتبرز أهمية التدقيق ككل والتدقيق الإداري على الخصوص للقيام بهذا الدور.

سنسعى في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك بدراسة تطبيقية على مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية للإجابة على التساؤلات الرئيسية، وذلك باستخدام دراسة ميدانية تطبيقية في مختلف اقسام المؤسسة ، واجراء تدقيق ميداني لعينة من الوثائق المستعملة في الأقسام المختارة للدراسة ويتم ذلك بتقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين رئيسيين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى بطاقة تعريفية عامة حول المؤسسة ، وأهم اقسامها والتفصيل في من يقوم بمهمة التدقيق الإداري بالمؤسسة محل الدراسة والطرق والأدوات ، والمبحث الثاني حول دور التدقيق الإداري في متابعة الأداء واتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية

مجمع شركة سونلغاز هو الشركة الوطنية العمومية الإقتصادية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني بصفة شبه إحتكارية، حيث أنها تتكون من ثلاثة (03) فروع: فرع إنتاج، فرع نقل، فرع توزيع، ولكل فرع له فروع ومديريات ثانوية تابعة له، فبالنسبة لفرع التوزيع يحتوي على عدة مديريات موزعة على مستوى التراب الوطني، منها مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية، التي هي محل دراستنا.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن شركة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية (1)

1- نشأة شركة توزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز".

تعتبر النشأة والتأسيس الحقيقي لمجمع سونلغاز بالجزائر المرسوم التنفيذي رقم 69/59 المؤرخ في يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية، وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد، إن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة، كما أن احتكار لتسويق الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز وتسيير قنوات النقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى لوطني.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م بإعادة تشكيل البنية التحتية لقواعدها ومركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969م إلى 1200 ميغاواط سنة 1974م، بفضل المركز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر، أرزيو، حاسي مسعود، تقرت، مستعملة بذلك خطوطا لنقل ما يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط والمنخفض. في سنة 1678 طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهداف المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك واستحدثت خطوطا جديدة لتغطية الطلب المتزايد.

وفي سنة 1983م وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تقلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية وهي:

- ✓ أشغال الكهرباء (KAHRIF) ؛
- ✓ تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية (KAHRAKIB)
- ✓ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز (KANAGHAZ) ؛

✓ أعمال الهندسة المدنية (INERGA)؛

✓ التركيب الصناعي (ETTERKIB)؛

✓ صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة (AMC).

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية:

✓ إنتاج ونقل الكهرباء. (مجمع صناعي) وحدة (société de pndaction)sp؛

✓ نقل الكهرباء المنتجة GRTE؛

✓ نقل الغاز GRTG؛

✓ توزيع الكهرباء والغاز SD .

تمت بعض التغييرات في هياكل مديريات التوزيع حيث شمل قرار الرئيس المدير العام رقم 2012/224 المؤرخ ب 01 مارس 2012 والذي يلغي ويعوض قرار رقم : 2005/474 المؤرخ ب 2005/05/12 إنشاء مقاطعة تقنيات الكهرباء ومقاطعة تقنيات الغاز بكل وكالة تجارية، أنظر الملحق رقم (01) وتمت آخر إعادة هيكلة في أكتوبر 2016 وأصبحت سارية المفعول منذ فيفري 2017 حيث تم إلغاء شركات التوزيع الجهوية SDC و SDO و SDE وإلغاء مناصب الرئيس المدير العام PDG لكل منها وتعويضه بمنصب مدير عام، ودمجها كلها في مديرية توزيع واحدة هي جهة توزيع الوسط . RDC وبقيت SDA مستقلة.

2- تأسيس مديرية توزيع الكهرباء الغاز بغرداية (1)

تأسست المديرية للتوزيع بمقتضى القرار رقم 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في 16 ماي 2005م المتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة:

(شركة توزيع الجزائر SDA - شركة توزيع الوسط SDC - شركة توزيع الغرب SDO - شركة توزيع الشرق SDE)

التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004.

تنتمي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية إلى شركة توزيع الوسط - البليدة - SDC .

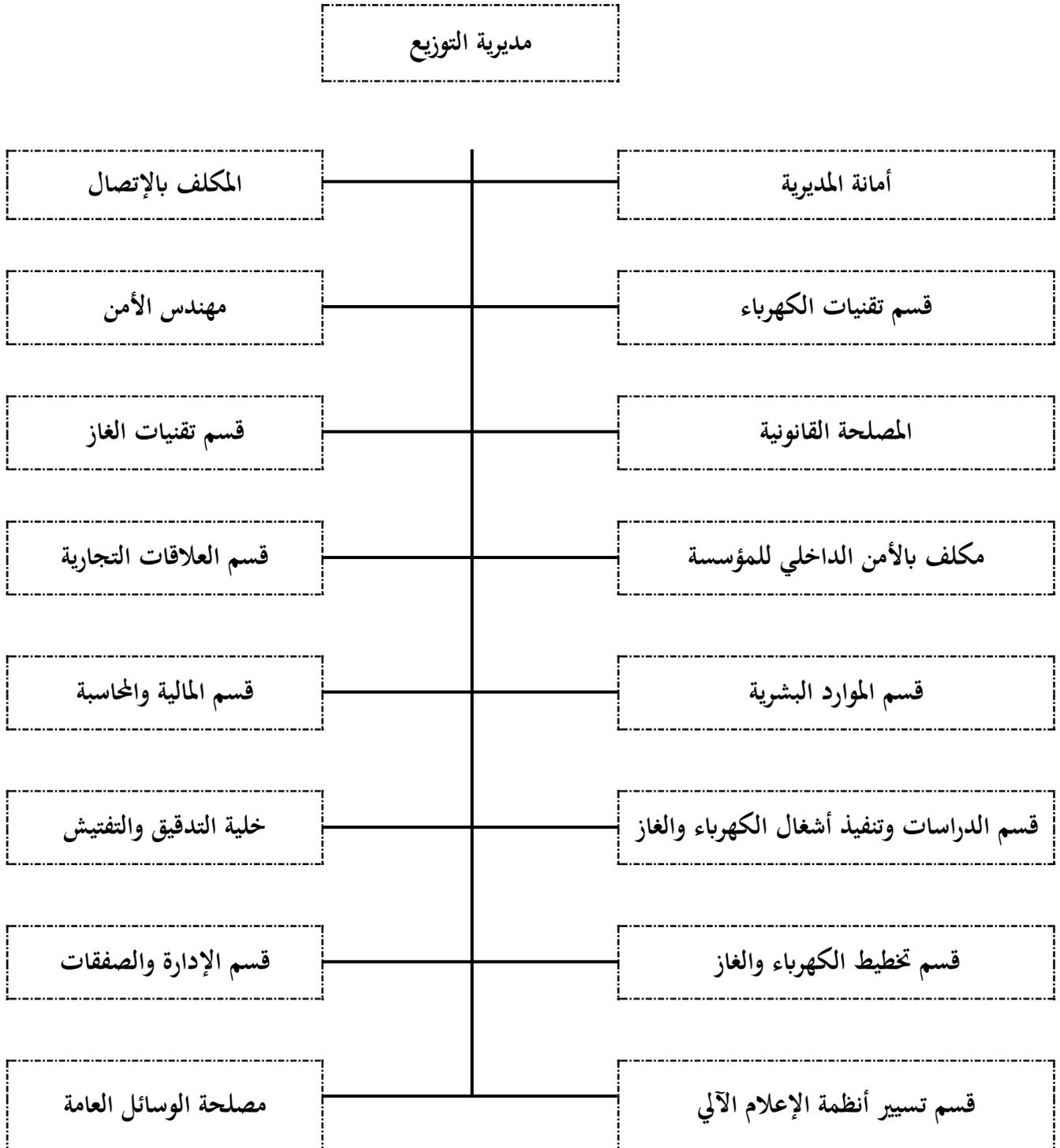
يقدر رأس مال المديرية بـ 15 مليار دينار ويتلخص هدفها الأساسي في تزويد تراب الولاية بالطاقة الكهربائية والغاز لولايات الوسط التالية (ولاية البليدة، تيزي وزو، المدية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة) ثم ضم

كل من مديرتي بومرداس وتيبازة اللتان كانتا تابعتين ل شركة توزيع الجزائر SDA

(1) www.sdc.dz، تاريخ الإطلاع : (2019/01/25)، سا 30: 15 .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي واهم دوائر وأقسام مديرية توزيع الكهرباء والغاز -غرداية
-الهيكل التنظيمي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بغرداية.



المصدر: الإصدار الإلكتروني لمخرجات اجتماع مجلس الإدارة لمجمع سونلغاز المنعقد بتاريخ 22 فيفري 2012، إصدار خاص بإعادة صياغة الهيكل التنظيمي لمديريات التوزيع .

- أهم الدوائر والأقسام⁽¹⁾

- ✓ مكتب المدير؛
- ✓ سكرتيرة المديرية؛
- ✓ المكلف بالاتصال؛
- ✓ خلية التدقيق والتفتيش؛
- ✓ مهندس الأمن؛
- ✓ مكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة؛
- ✓ قسم تقنيات للكهرباء؛
- ✓ قسم تقنيات الغاز؛
- ✓ قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز؛
- ✓ قسم الشؤون القانونية؛
- ✓ قسم الموارد البشرية؛
- ✓ قسم التخطيط للكهرباء والغاز؛
- ✓ قسم الاستغلال والأنظمة المعلوماتية؛
- ✓ قسم العلاقات التجارية؛
- ✓ قسم المالية والمحاسبة؛
- ✓ قسم الإدارة والصفقات؛
- ✓ قسم الشؤون العامة.

(1) الإصدار الإلكتروني لمخرجات اجتماع مجلس الإدارة. لمجمع سونلغاز المنعقد بتاريخ 22 فيفري 2012، إصدار خاص بإعادة صياغة الهيكل التنظيمي لمديريات التوزيع. 2012.

وتتلخص مهام المديرية بما يلي:

- ✓ المساهمة في سير سياسة المديرية العامة للتوزيع وسط مجال: الخدمات المقدمة، تعظيم المبيعات، تحصيل الديون؛
- ✓ تطبيق السياسة التجارية للشركة على أكمل وجه؛
- ✓ توفير كل الشروط الملائمة للتكفل بطلبات الزبائن في المواعيد المحددة وبالتكاليف المحددة أيضا وإرشادهم وتوعيتهم؛

✓ ضمان التسيير المحكم لشبكات الكهرباء والغاز وتطويرها ومختلف عمليات الصيانة بما؛

✓ وضع برامج الأشغال وضمان تنفيذها؛

✓ تسيير الموارد البشرية وتوفيرهم بكل الإمكانيات المادية الضرورية لسير مهامهم؛

✓ ضمان أمن الأشخاص والممتلكات التي لها علاقة بالتوزيع وتوعية المواطنين بالقواعد الأمنية الضرورية؛

✓ ضمان أحسن تمثيل للشركة على المستوى المحلي.

دراسة مختلف الأقسام المديرية:

1- قسم استغلال الكهرباء (D.T.E)

وينقسم إلى عدة مصالح: المصلحة التقنية للكهرباء، مصلحة الصيانة، مصلحة المراقبة واستغلال الكهرباء،

مصلحة تطوير الشبكة، مصلحة أشغال sous tension، مصلحة التحكم في الشبكة عن طريق وسائل

الإتصال المختلفة (télé conduite).

ويهتم هذا القسم بما يلي:

✓ إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها؛

✓ إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية ومتابعتها؛

✓ تحليل المعطيات الإحصائية وتحديث الخرائط الخاصة بالشبكة؛

✓ ضمان تسيير المحولات؛

✓ إعداد برنامج التجهيز السنوي وعلى المدى القصير؛

✓ التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه؛

✓ متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لهل مثل: غرداية، متليلي، بنورة، القرارة، بريان والمنيعة؛

✓ تسيير العدادات و إصلاحها؛

✓ استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطب ما واتخاذ الإجراءات اللازمة.

2- قسم إستغلال الغاز (D.T.G)

ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي: المصلحة التقنية للغاز، مصلحة صيانة الغاز، مصلحة المراقبة واستغلال الغاز، مصلحة تطوير الشبكة ويهتم هذا القسم بما يلي:

- ✓ ضمان تسيير الشبكة الغازية ومراقبتها وتطويرها وإعداد برامج الصيانة؛
- ✓ متابعة المقاسات دوريا وتحليل الأخطار؛
- ✓ تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية؛
- ✓ إعداد وتحليل المعطيات الإحصائية اللازمة ووضع مخططات الحماية العامة وتحليل النتائج؛
- ✓ إعداد مخططات قنوات الغاز وتحديثها؛
- ✓ إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب وتفعيلها؛
- ✓ ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث أو إبلاغ المواطنين عنها؛
- ✓ ضمان صيانة كل العدادات والعتاد خاصة عتاد البحث عن التسربات الغازية.

3- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز (DEET):

يتكون هذا القسم من: مصلحة الدراسات وأشغال الغاز، تسيير الاستثمارات، مصلحة الدراسات وأشغال الكهرباء، شعبة تسيير برامج الدولة ويقوم هذا القسم بما يلي:

- ✓ وضع برنامج إنجاز الأشغال والتحكم فيها؛
- ✓ دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن الجدد RCN أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز؛
- ✓ جمع الملفات التقنية للأشغال المبرمجة للإنجاز؛
- ✓ تنظيم فتح الورشات للمؤسسات المنجزة ومراقبتها من حيث النوعية والآجال طبقا لمخطط الإنجاز؛
- ✓ المصادقة على الكشوف الكمية وإنجاز تقارير الأشغال؛
- ✓ تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني؛
- ✓ إستقبال وتقييد كل فواتير المؤسسات؛
- ✓ وضع برامج الاستثمار على المدى القصير والمتوسط طبقا لتوجيهات المديرية المركزية وبالتنسيق مع المصالح التقنية؛
- ✓ الحرص على استعمال التقنيات والعتاد الحديث في الإنجاز.

4- قسم العلاقات التجارية (D.R.C):

- يتكون هذا القسم من: الوكالات التجارية، مصلحة تنمية المبيعات، مصلحة التقنيات التجارية، مصلحة التغطية والتحصيل، مصلحة الحسابات الكبرى (الضغط العالي والتوتر العالي والضغط المتوسط والتوتر المتوسط)، ويقوم هذا القسم بضمان مهام المجالات التالية:
- ✓ احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال وطلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة؛
 - ✓ إعداد عقود المشتركين من التوتر والضغط المتوسطين والمنخفضين ومطابقتهم؛
 - تسيير المشتركين ذوي التوتر والضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد والفوترة والتحصيل؛
 - ✓ تسيير حسابات الزبائن بما ذلك الجرد؛
 - ✓ إعداد وتسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM؛
 - ✓ فوترة مختلف الخدمات؛
 - ✓ القيام بتحريات حول الزبائن؛
 - ✓ اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن؛
 - ✓ إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد؛
 - ✓ إعداد الميزانية النهائية؛
 - ✓ متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب؛
 - ✓ التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات؛
 - ✓ احترام رزنامة التعداد ونوعية التعداد ومتابعته دورياً؛
 - ✓ القطع والوضع بالخدمة للعدادات؛
 - ✓ التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد.

5- قسم الإدارة والصفقات (D.A.M):

- يتكون هذا القسم من المصالح التالية: مصلحة الاستثمار وتسيير المنشآت، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الذاتي والزبائن، مصلحة الاستثمار وتسيير برنامج الدولة ومن بين مهامه:
- ✓ طرح الصفقات المتعلقة ببرامج الاستثمار الخاصة بالشركة او ببرامج الدولة؛

✓ اعداد الصفقات (COMMANDE /MARCHE)؛

✓ تحرير الامر بتحصيل الفواتير للمؤسسات؛

✓ تنسيق بين قسم الدراسات التنفيذية للكهرباء والغاز وقسم المالية والمحاسبة؛

✓ تحرير الاعذارات عند تأخر انجاز المشاريع؛

✓ استقبال فواتير المؤسسات المنجزة للأشغال.

6-قسم الموارد البشرية (DR.H):

يتكون من مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة تنمية الموارد البشرية، ويقوم ب:

✓ إعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف خطط المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية؛

✓ ضمان، تنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين؛

✓ متابعة الأجور؛

✓ إعداد إحتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.

7-قسم المالية والمحاسبة (D.F.C):

ويضم المصالح التالية: مصلحة التدقيق والتفتيش، مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير، مصلحة المالية، مصلحة

الإستغلال المحاسبي، وللقسم عدة مهام نذكر منها:

✓ ضمان مراقبة مختلف العمليات المحاسبية والمالية وتسجيلها؛

✓ متابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية وإعداد المقاربات البنكية الخاصة بها؛

✓ ضمان النشاط الضريبي والتصريحات الضريبية؛

ولكل من مصلحة التدقيق والتفتيش ومصلحة الموازنة ومراقبة التسيير دور بارز في التدقيق:

مصلحة التدقيق والتفتيش:

مهام مصلحة التدقيق والتفتيش:

مكلفة بالتأكد من مطابقة أنشطة المصالح والأقسام للمعايير التنظيمية والمتمثلة في:

✓ إدارة تسيير أشغال الإنجاز؛

✓ تسيير الزبائن؛

✓ مسك المقاربة البنكية لمختلف الحسابات؛

✓ إحترام الإجراءات التنظيمية؛

✓ مراقبة مختلف عمليات الصندوق.

مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

مهام مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير:

- ✓ - تصميم وصياغة الموازنة السنوية للمديرية؛
- ✓ - تصميم وصياغة لوحة القيادة ومخطط النشاط للمديرية؛
- ✓ - متابعة المعايير التعاقدية الإمتيازية، والعلاقة مع لجنة ضبط الكهرباء والغاز GERC.

8- خلية التدقيق والتفتيش:

أنشئت هذه الخلية بقرار من مجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 28 فيفري 2012 ولمدير التوزيع صلاحية تفعيلها، لكن لم يتم تفعيلها بمديرية التوزيع غرداية وأسندت مهامها لمصلحة التدقيق والتفتيش بقسم المالية والمحاسبة، وتُعد تقاريرها بعد كل عملية تدقيق وترفعها للمدير بالإضافة لصلاحيتها في القيام بدورات روتينية لكل الأقسام والمصالح حسب البرنامج المسطر أو عند الإقتضاء.

مهام خلية التدقيق:

تهدف خلية التدقيق الداخلي إلى القيام بالعمليات التالية:

- ✓ القيام بزيارات ميدانية وفجائية لجميع الأقسام ومصالح التابعة للمديرية وإجراء التدقيق فيها؛
- ✓ إجراء التدقيق لجميع الأقسام والمصالح واستخراج الأخطاء والانحرافات إن وجدت مع إعطاء توجيهات واقتراحات لرؤساء الأقسام والمصالح لتداركها وعدم تكرارها مستقبلاً؛
- ✓ إعداد تقرير دوري حسب البرنامج المخطط وتسليمه للمدير عند الإنهاء منه؛
- ✓ المشاركة في جميع اللجان المكونة من اجل النظر في توصيات واقتراحات خلية التدقيق؛
- ✓ إحاطة محافظ الحسابات بتقارير الخلية عند الطلب مع توضيح الإجراءات الضرورية التي تم اتخاذها؛
- ✓ السهر على تطبيق القوانين واللوائح التنظيمية بالتنسيق مع مدير المديرية.

9- لجنة ضبط الكهرباء والغاز GERC : (1)

في 05/02/2002 صدر قانون 01-02 المتعلق بالكهرباء ونقل الغاز، ليضع حدا لاحتكار الدولة لسوق الكهرباء والغاز، وضمنه إنشاء هيئة مستقلة تتمثل في لجنة ضبط الكهرباء والغاز GERC مكلفة بمهام الضبط في هذا القطاع، ولخصت مادته الثانية في فقرتها الرابعة المهام الموكلة لهذه اللجنة بقولها: «لجنة ضبط الكهرباء والغاز هيئة مكلفة بضمان إحترام التنظيم التقني والإقتصادي والبيئي وحماية المستهلك وشفافية إبرام الصفقات وعدم التمييز بين المتعاملين" أنظر الملحق رقم(02).

(1) القانون رقم 01-02 المؤرخ في 05/02/2002, المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات, الجريدة الرسمية عدد 08 بتاريخ 06/02/2002

المطلب الثالث: دراسة بيئة شركة توزيع الكهرباء والغاز:

1-الشريك الاجتماعي: (1)

يُنتخب ممثل النقابة وممثل العمال من بين عمال المؤسسة الذين تتوفر فيهم شروط معينة، فبالإضافة للدور الاجتماعي يشارك ممثل العمال في:

-مجلس العقوبات؛

-مجلس الإجازات؛

-اجتماع لوحة القيادة؛

-لجنة التوظيف والتحويل.

بينما لا يشارك ممثل النقابة في اجتماع لوحة القيادة، ولهذين الشريكين الإجماعيين دور في حماية العمال من القرارات أو الإجراءات التعسفية ومن الإستعمال الجائر للسلطة من طرف المسؤولين، وتحسين أطر العمل وظروفه المادية والمعنوية.

2-الشريك الاقتصادي:

أ-شركة إنتاج الكهرباء:

فلأن شركة توزيع الكهرباء والغاز متخصصة في توزيع هاتين المادتين فقط، فهي تقوم بشراء الكهرباء من فرع آخر من فروع مجمع سونلغاز المتخصص في إنتاج هذه المادة، حيث تقوم بالفوترة الشهرية وبدورها شركة توزيع الكهرباء والغاز تقوم بالتسديد الشهري لفواتير شراء الكهرباء؛

ب-شركة نقل الكهرباء:

وهي فرع آخر من فروع مجمع سونلغاز متخصصة في نقل الكهرباء من مكان إنتاجه لدى شركة إنتاج الكهرباء نحو الشبكة الحضرية التي تدخل في النطاق الجغرافي لشركة توزيع الكهرباء والغاز، وتقوم أيضا بالفوترة الشهرية وشركة توزيع الكهرباء والغاز تقوم بالتسديد الشهري لفواتير نقل الكهرباء؛

ج-الشركة الوطنية للمحروقات "سونطراك":

وهي الشركة الطاقوية التي تنتج الغاز الذي تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز بشراؤه من حقولها، وتتم الفوترة والتسديد بنفس الطريقة؛

د-شركة نقل الغاز:

وهي أيضا فرع من فروع مجمع سونلغاز، ودورها نقل الغاز من حقول سونطراك عبر أنابيب مخصصة لذلك نحو الشبكة الحضرية، من أنابيب توزيع الغاز التي تدخل في النطاق الجغرافي لشركة توزيع الكهرباء والغاز؛

(1) النظام الداخلي لسونلغاز، الفرع الثاني: هيئات الإنضباط، المواد من 139 إلى 152.

ه- المتعاملون العموميون:

وهي المؤسسات ذات الطابع الإداري أو الاجتماعي أو الاقتصادي أو الأمني والتي تطلب خدمات الشركة للربط بشبكة الكهرباء أو الغاز، سواء لمقراتها أو لزبائن هاته المؤسسات، كديوان الترقية والتسيير الحضري "OPGI" الذي يتكفل بمصارف ربط السكنات التي ينجزها لفائدة المواطنين يتكفل بمصاريف ربطها بشبكتي الكهرباء والغاز، والمؤسسات التي تقدم خدماتها للشركة كشركة تسيير المياه؛

و- المتعاملين الخواص:

وهم عبارة عن شركات ومقاولات خاصة تطلب شركة توزيع الكهرباء والغاز خدماتها في: الخدمات الإستغلالية الروتينية كالنظافة والميكانيك ومختلف المشتريات المكتبية تنفيذ برامج الإستثمار: بواسطة شركات متخصصة في مجال شبكات الكهرباء والغاز وصيانتها، عبر إسناد صفقات الإنجاز وفق قانون الصفقات العمومية عبر النصوص التنظيمية للشركة؛

ي- إدارة الضرائب وأملاك الدولة والضمان الاجتماعي:

وكأي مؤسسة تخضع للقانون الجزائري تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز بمختلف التصريحات الضريبية كشركة ذات أسهم، والتصريحات الاجتماعية لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

ملاحظة: عند شراء الكهرباء والغاز من الشركات المنتجة تقوم شركة توزيع الكهرباء والغاز بدفع الثمن كاملا لهذه الشركات بالإضافة لمصارف النقل لشركات النقل المذكورة أعلاه وبالمقابل فإنها لما تقوم ببيع هاتين المادتين لزبائنهما فيحصل التالي:

- يتعدى بعض الزبائن على الشبكة بالسرقة من أجل الحصول على غاز أو كهرباء بالمجان؛
- عدم تسديد فواتير الإستهلاك،

وهذا ما ينتج عنه ما يسمى بفارق الهدر "TAUX DE PERTE" الذي تتحمله الشركة لوحدها.

المبحث الثاني: واقع التدقيق الإداري في متابعة الأداء واتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

في هذا البحث سنتعرف على عمليات التدقيق الإداري بالمؤسسة محل الدراسة عبر النقاط التالية:

- التدقيق الإداري لضمان كفاءة الأداء وحسن و/أو عدم التعسف في استخدام السلطة والكشف عن الانحراف أينما وُجد ومن ثم أمثلة إتخاذ القرار؛
- مدى انسجام النشاط المالي والإداري مع القوانين والأنظمة واللوائح والقرارات النافذة؛
- ضمان الشفافية والنزاهة والوضوح في الأداء العام، وتعزيز المصداقية والثقة بالسياسات المالية والإدارية؛

ونحاول الإحاطة بكيفية إجراء التدقيق الإداري ببعض أقسام المؤسسة، والجهة التي تقوم به، ونتائج هذه العملية، والمعنيين بهذه النتائج، بما يضمن تقييم متكامل للأداء ومن ثم قرارات تقويمية أو توجيهية أو داعمة للمسار.

المطلب الأول: الطرق والوسائل المساعدة التي يعتمد عليها المدقق الإداري.

1- الطرق المساعدة التي يعتمد عليها المدقق الإداري:

يعتمد المدقق الإداري على عدة طرق لأداء مهامه، أهمها:

- التدقيق الميداني:

حيث ينتقل المدقق لمقرات ومكاتب الأقسام والوكالات التجارية بعد تسطير كافة الإجراءات القانونية والإدارية، حتى لا يقع في حالات التنافي (الأمر بالمهمة، اتباع البرنامج السنوي....)؛

- الحضور لاجتماعات لوحة القيادة:

وحضوره هذا ذو صلة بخرجاته الميدانية لأجل عرض نقاط تقريره وإبراز الإنحرافات من أجل التنسيق مع الأطراف ذات الصلة لتصحيحها، وربط هذا بالمخطط الشهري والثلاثي والسنوي وأيضا الخماسي للمؤسسة؛

- التدقيق في محاضر اجتماعات لوحة القيادة:

وتدقيقه هذا يكون في الربط بين كل المحاضر لمتابعة ما تم إنجازه، أو ما مدى تصحيح الإنحرافات، والتزامات الأطراف في هذا الشأن؛

- متابعة تقرير محافظ الحسابات:

وخصوصا ما تعلق منه بالجانب الإداري حيث يتابع وينسق بين كل الأطراف المعنية داخل المديرية من جهة والمديرية المركزية من جهة أخرى لمعالجة ورفع تحفظات محافظ الحسابات.

2- الوسائل المساعدة التي يعتمد عليها المدقق الإداري:

كما يستعمل المدقق الإداري عدة وسائل في أداء مهمة التدقيق، أهمها:

- النظام الداخلي والإتفاقية المشتركة:

وهو القانون المسير لعلاقة المؤسسة بالعامل وحقوقه وواجباته والتزاماته تجاه أداء مهامه، والإجازات والعقوبات حسب الحالات حيث يتكون من مئة وخمسة وسبعون (175) مادة موزعة على تسعة (9) فروع. وعلى المؤسسة وجوبا تسليم نسخة منه لكل عامل. أما الإتفاقية المشتركة فهي تفصيل الجزئيات تلك المواد الموجودة بالنظام الداخلي، وتتغير هذه التفصيلات وتتعدل بالإتفاق بين ممثل الإدارة وممثل العمال؛

- القرارات والمذكرات المصلحية:

وهي القرارات والمذكرات الصادرة من الإدارة المركزية أو من المديرية الولائية والتي تنظم عمل المؤسسة من حيث الإنضباط، أو من حيث سيرورة العمل(قرارات) لتحقيق أهداف المؤسسة؛

- البرامج الإلكترونية المستعملة في مختلف العمليات: (1)

وهي البرامج "التطبيقات" التي أنشأها وطورها فرع مجمع سونلغاز المتخصص في تقنيات الإعلام الآلي والبرامج والتطبيقات الإلكترونية وتطويرها، وحماية نظام المعلومات للشركة. المسمى: الجزائر انفورماسيون تكنولوجي ELIT, لتسهيل ودعم مختلف العمليات الإدارية والمحاسبية والمالية وغيرها التي تقوم بها المؤسسة، وهذه البرامج هي :

برنامج "حساب" Hissab :

هو برنامج "تطبيق" إلكتروني مرتبط بالشبكة الداخلية للإنترنت "أنترنت" للشركة ومن مهامه: التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات بالمحاسبة العامة وربطها بالمحاسبة التحليلية والتسوية المالية للمتعاملين مع الشركة، ويجوي كافة الفواتير المسددة للمتعاملين وكذلك التي لم تسدد بعد وتاريخ التسديد، ويستطيع المسؤول الإداري الأول عن الشركة الاطلاع على هذه المعلومات، للمراقبة وكذلك المدقق الإداري الذي يملك حساب خاص بهذا البرنامج، يستعين به في التأكد من إحترام آجال تسوية الفواتير وتتبع سلسلة انتقال الفاتورة من قسم لآخر، ومن مصلحة لأخرى في نفس القسم ليدعم بذلك تقاريره، ولاتخاذ القرار المناسب في حالة الإختلالات، أو في حالة الشكوى من المتعامل، أنظر الملحق رقم (03).

✓ برنامج Tensik :

برنامج "تطبيق" إلكتروني مرتبط بالشبكة الداخلية "أنترنت" وبالإنترنت، هو بريد إلكتروني يربط الشركة الأم sdc.dz ولكل إطار بالشركة حسابه الخاص لتسهيل التواصل بين المسؤولين المحليين للشركة ومع المسؤولين المركزيين وطلب التوضيحات أو إرسالها، أو تلقي التعليمات الخاصة بالعمل، وتكتسب الإرساليات عبره صفة الرسمية، لذا يستعمله المدقق الإداري فيما ذكر أعلاه بالإضافة إلى استعمال المراسلات المتضمنة به كإثبات في إعداده لتقاريره، أنظر الملحق رقم (04).

✓ برنامج تسيير الإلتزامات Gestion Des Engagements :

هذا التطبيق الإلكتروني يتيح للمدقق الإداري التأكد من سلامة الإجراءات الإدارية المتبعة في إعداد الصفقات والإعلان عنها وسلامة الوثائق المرفقة، فهو يربط بين مختلف أقسام الشركة بصفتها صاحبة العقد ويقسم الإدارة والصفقات ومن ثم قسم المالية والمحاسبة، ويستطيع المدقق الإداري تتبع مسار الصفقة منذ إعلانها وفتح الأطراف ثم انطلاق الأشغال وآجال التنفيذ ثم إعداد الوثائق المرتبطة بها "الملف التقني والملف المالي" والضمانات القانونية اللازمة، والتأكد من مخصصات الصفقة ضمن البند الصحيح في موازنة الشركة، وتسجيلها محاسبيا ضمن الحساب الصحيح وتسديدها ضمن المخصص المالي الصحيح، وبكل هذا يستطيع المدقق الإداري ملاحظة وتشخيص وتتبع

(1) دليل الإستعمال المرافق للبرامج. إعداد: الجزائر انفورماسيون تكنولوجي ELIT فرع مجمع سونلغاز متخصص في تقنيات الإعلام الآلي والبرامج والتطبيقات الإلكترونية وتطويرها، وحماية نظام المعلومات للشركة

الإختلالات وتحديد المسؤول عنها، ليقدمها ضمن تقاريره و/أو ضمن اجتماعات لوحة القيادة للمسؤول لاتخاذ القرارات التصحيحية الملائمة، أنظر الملحق رقم (05).

✓ برنامج تسيير قسم الموارد البشرية NOVA :

كل ما يخص شؤون العمال والمرتبطة بهذا القسم DRH تقيد إلكترونيا بهذا البرنامج من أجل المتابعة على مستوى مديرية التوزيع أو على مستوى الإدارة المركزية ولبعض إطرارات القسم وبعض العمال حق الولوج لهذا البرنامج وإضافة أو تغيير أو تقييد أو حذف بعض المعلومات، أما المدقق الإداري فله حق الولوج من أجل الإطلاع فقط ولا يستطيع إجراء أي تغيير بالمحتوى، وأهم وظائف NOVA هي: 'واجهة البرنامج، أنظر الملحق رقم (06).

*تسيير ومتابعة أجر العامل وكل ما يتعلق بذلك من تعديلات وزيادة أو نقصان؛
*متابعة عطل العامل والرصيد المتبقي؛

*متابعة الغيابات والتأخرات والترقيات والتنزيلات والعقوبات؛

*متابعة الشهادات المتحصل عليها لدمجها إلكترونيا في ملف العامل، سواء كانت بتكوين داخلي «فروع مجمع سونلغاز المتخصصة في التكوين» او خارجي «تكوين جامعي أو متخصص»؛

*تسيير مسيرة العامل المهنية Carrière " ؛

*متابعة وضبط التصريحات لدى مختلف الهيئات الاجتماعية، والجبائية.

✓ برنامج تسيير الزبائن SGC :

هذا البرنامج مهم جدا من حيث متابعة الأموال المحصلة من زبائن الشركة، آجال التحصيل وتطبيق إجراءات الردع "قطع التمويل بالخدمة" للمتخلفين عن أداء مستحقاتهم، وأن تتم هذه العملية بشفافية وبدون محاباة، ومنه يستطيع المدقق الإداري وعن طريق العينات العشوائية التأكد من ذلك والإشارة في تقريره و/أو ضمن اجتماعات لوحة القيادة عن أي تقصير أو عدم إلتزام من العون المكلف بذلك، ومن ثم اتخاذ القرار المناسب، كما يسمح هذا البرنامج بمتابعة توصيلات وآجال تلبية طلبات الزبائن فيما يخص الربط بشبكة الكهرباء و/أو الغاز، لتشخيص التأخرات وأسبابها من أجل تحسين "تقليص" أجل مدة تنفيذ الربط، وعملية دمج مختلف الزبائن الجدد الموصولين بالشبكة في برنامج SGC . أنظر الملحق رقم (07).

كما يتضمن هذا البرنامج في نافذة ملحقة به إحصاءات شاملة وتاريخية بمبالغ التحصيل وكل ما يتعلق بالتسديد أو عدم التسديد من طرف الزبائن، والعدد الكلي للزبائن بمختلف أصنافهم، ونمو وتطوى هذا العدد وأرقام ونسبة زيادة الطلب على الطاقة، ونسبة الهدر. Taux de perte وتغيراتها من أجل اتخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لتخفيضها لأنها تعتبر خسارة للشركة، أنظر الملحق رقم (07)، تابع).

المطلب الثاني: إجراءات التدقيق الإداري بالمؤسسة محل الدراسة

- 1- إجراءات إبرام الصفقات، الوكالة التجارية بوهراوة، قسم العلاقات التجارية DRC:
- صفقة التوصيلات الغازية للزبائن الجدد :branchements GAZ
- *رقم الصفقة: 04/GAZ/AG.COM BOUHRAOUA/2018
- *تاريخ إعلان الصفقة: 2018/09/13
- *المقاولون الذين سحبوا استمارة المناقصة:

الجدول رقم (02): المؤسسات التي سحبت استمارة عرض المناقصة لربط الزبائن بالغاز.

الرقم	إسم المؤسسة المقدمة للعرض	المسير الحاضر	الملاحظات	الختم والتوقيع
1	مؤسسة الدراسات وإنجاز الأشغال الكهربائية والغازية	م. إبراهيم	لاشيء	
2	مؤسسة اشغال الغاز	ب. ز. محمد	لاشيء	
3	مقاوله اشغال الغاز	د. مصطفى	لاشيء	
4	مقاوله الأشغال العمومية والغازية	ب. ط. موسى	لاشيء	
5	مقاوله اشغال الغاز	ح. أحمد	لاشيء	

المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المدقق الإداري لا يدقق هنا في صحة الأرقام لأن ذلك من صلاحية المدقق المحاسبي، بل يتأكد من سلامة

الإجراءات ومنها:

- إلزامية أن يكون عدد المقاولين الذين سحبوا إستمارة عرض الصفقة لا يقل عن خمسة (05) ،
وتأكد من ذلك عن طريق المحضر؛ أنظر الملحق رقم (08).

- إلزامية أن يكون كل المقاولين الذين سحبوا استمارة عرض الصفقة معتمدين “Homologée” من طرف شركة توزيع الكهرباء والغاز، حيث لاحظ المدقق ورود إسم مقاوله جديدة في التعامل مع الشركة (م براهيم)، وطلب الوثيقة التي تثبت ان هذه المقاوله مُعتمدة، وتم تزويده بذلك؛ أنظر الملحق رقم (09).

- التأكد من منح المدة القانونية بين إعلان الصفقة وتعليق هذا الإعلان بلوحة الإعلانات وأجل وقف استقبال المؤسسات الراغبة في سحب استمارة عرض الصفقة، حيث طلب المدقق الإداري نسخة من هذا الإعلان وقارن بين تاريخ الإعلان عن الصفقة وتاريخ فتح الأظرفة وفي هذه الحالة وجد أن المدة القانونية خمسة (05) أيام محترمة. أنظر الملحق رقم (10).

2- إجراءات تسيير الصندوق، الوكالة التجارية غرداية، قسم العلاقات التجارية DRC:

أجري التدقيق يوم 18 جويلية 2018

فبالإضافة للتدقيق المحاسبي والمالي الذي شمل هذه الوكالة، توجد نقاط تخص الجانب الإداري أشار لها المدقق في تقريره النهائي، أنظر الملحق رقم (11).

- السجلات المسوكة (les registres tenus) ومدى احترامها للمعايير؛

- معايير سلامة الصندوق وصاحب الصندوق؛

- معايير متابعة إجراءات الردع ضد الزبائن الذين لم يسددوا عدة فواتير.

وقد خلص المدقق لما يلي:

- السجلات المسوكة (les registres tenus) غير محينه، وغير مغلفة من أجل سلامة محتواها، وتعدد

المتدخلين بها مع عدم وضوح تعيين هؤلاء المتدخلين في بعض الحالات، وغير محفوظة بطريقة آمنة بغرفة الصندوق؛

- واعتبر المدقق الإداري وكذلك مدير التوزيع بعد اطلاعه على محتوى التقرير أن هذا تقصير من صاحب الصندوق

وكذلك من مدير الوكالة التجارية، وقرر توجيه إنذار شفهي لكليهما، مع التبليغ الكتابي لرئيس قسم العلاقات

التجارية من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة هذه النقائص؛

- غرفة الصندوق غير مُغلقة أثناء ممارسة صاحب الصندوق لمهامه، وولوج بعض عمال الوكالة لغرفة الصندوق، رغم

وجود الصندوق المدعم (coffre-fort)، وتوجيه الأمر لصاحب الصندوق ومدير الوكالة لمنع وولوج أي كان لغرفة

الصندوق، مع غلق باب غرفة الصندوق؛

- ولاحظ المدقق الإداري غياب آلة عد النقود (compteur de billets) وطلب من مدير الوكالة توفيرها

حتى وإن كان استعمالها ليس كبيرا؛

- غياب كاميرا المراقبة لقاعة استقبال الزبائن للدفع أو للإستفسار، وفي اجتماع لوحة القيادة طُرح الأمر على المدير ومهندس أمن الشركة، حيث أوضح أن شراء الكاميرات يتم بطريقة مركزية (المديرية بالبلدية) وقد تم تقديم طلب في هذا الشأن، ونفس الشيء بالنسبة للحالة السيئة للطابعة المستعملة؛

- صب الأموال المحصلة من صاحب الصندوق في حساب الشركة: ينتقل صاحب الصندوق وحيدا "بدون مُرافقة" وأحيانا راجلا بدون إستعمال سيارة الشركة للقيام بهذا الأمر وهذا فيه مخاطرة كبيرة لصاحب الصندوق وللأموال المحصلة، حيث أعطى المدير الأولوية القصوى لصاحب الصندوق لاستعمال سيارة الشركة وقت إغلاق الصندوق لتدارك النقص في عدد السيارات المتوفرة؛

- متابعة للمراسلة الواردة من المصلحة القانونية بالإدارة المركزية SDC بالبلدية، أنظر الملحق رقم (12)، والخاصة بغربة ديون لدى الزبائن، إهتم المدقق وبالتنسيق مع المصلحة القانونية بالمديرية بهذا الموضوع على مستوى كافة الوكالات التجارية وبالوكالة محل التفتيش خلُص إلى:

- وجود غدد معتبر من سندات (quittances) الزبائن غير المسوين لديونهم، حيث استعمل المدقق حسابه الخاص على برنامج تسيير الزبائن SGC للتأكد من ذلك، رغم هذا لم تُتخذ إجراءات التحصيل اللازمة. واستخرج قائمة بإحصائيات ونسب ليسهل قراءتها في اجتماع لوحة القيادة كما هو مبين في الجدول رقم (03) أنظر الملحق رقم (13).

وفي هذا الاجتماع قرر المدير تشكيل لجنة لمتابعة الأمر بهذه الوكالة وبقاى الوكالات من أجل تصحيح الوضع.

جدول رقم: (03) حالة ديون لدى الزبائن بعدد السندات لعدة ثلاثيات

عدد السندات	عدد الزبائن	النسبة المئوية %	المبلغ	النسبة المئوية %
1	7974	61.17 %	24352512.66	31 %
2	1955	15.00 %	12146763.36	16 %
3	839	6.44 %	7124440.53	9 %
4	443	3.40 %	4906943.11	6 %
5	270	2.07 %	4103799.57	5 %
6	296	2.27 %	3654860.97	5 %

7	174	%1.33	2125191.82	%3
8	139	%1.07	1257891.64	%2
9	115	% 0.88	1185076.77	%2
10	107	%0.82	1225308.62	%2
11	78	% 0.60	1094364.17	%1
12	73	% 0.56	1336778.63	%2
13	75	% 0.58	1838705.67	%2
14	81	% 0.62	1303850.55	%2
15	51	% 0.39	936323.55	%1
16	72	% 0.55	1426022.60	%2
17	98	%0.75	2589356.58	%3
18	63	%0.48	2091241.29	%3
19	45	%0.35	2271928.31	%3
20	22	%0.17	385515.51	%0.5
21	20	% 0.15	251019.79	%0.3
22	16	% 0.12	210668.91	%0.3
23	8	% 0.06	77097.68	%0.1
24	11	% 0.08	133102.04	%0.2
25	7	% 0.05	253968.77	%0.3
26	2	% 0.02	17690.72	%0.02
27	1	% 0.01	21834.30	%0.03
378	13035	% 100	78322258.42	%100

المصدر: تقرير تفتيش، مصلحة التدقيق والتفتيش، قسم المالية والمحاسبة، نُفذ بالوكالة التجارية غرداية

2018/07/18، إعتمادا على برنامج تسيير الزبائن SGC.

-مسك سجل متابعة بحوي العناصر التالية:

جدول رقم (04): خلية التدقيق والتفتيش: عناصر سجل متابعة شكاوى العمال بقسم الموارد البشرية.

إسم ولقب صاحب الشكوى	القسم والمصلحة	موضوع الشكوى	تاريخ الورد	ملاحظة

المصدر: تقرير رقم: 04/18/المدقق الإداري للمؤسسة، قسم الموارد البشرية.

-التقيد بالقوانين الخاصة في هذا المجال وخصوصا الفصل الرابع من النظام الداخلي للمؤسسة، لاسيما المواد

47و48و49؛ أنظر الملحق رقم (16).

-إعادة تنظيم حفظ إستمارات الشكاوى حسب تاريخ الورد، وفصلها حسب الأشهر وحسب السنوات، وربطها

بسجل الوارد الخاص بالقسم؛

كما طرح المدقق الإداري الموضوع في اجتماع لوحة القيادة لشهر ديسمبر وأمر المدير كل الأطراف ذات الصلة

بالتكفل بالموضوع؛

-أصدر القسم مذكرة مصلحة تحت رقم: 1661/DDG/DVRH/2019، بتاريخ: 24أفريل 2019 تخص

التكفل بموضوع دعم استهلاك الطاقة لعمال المؤسسة، أنظر الملحق رقم (17)، وتم توزيعها عبر البرنامج الإلكتروني

تنسيق Tenssik لكافة رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح للإطلاع وتبليغ جميع العمال. أنظر الملحق رقم (18)

-إجراءات متابعة العطل السنوية للعمال، DRH:

دائما وفي إطار التدقيق بقسم الموارد البشرية، ومتابعة لتقرير محافظ الحسابات الذي يشير كما ذكرنا آنفا لبعض النقاط

الإدارية وخاصة تلك التي لها أثر مالي، والذي أشار فيه لتراكم معتبر لرصيد بعض العمال من أيام العطل الباقي، حيث

قدر عدد الأيام المتبقية ب 35395 يوم. (1)، أنظر الملحق رقم (19).

وهو مؤشر سلبي من حيث عدم إستيفاء الغرض من وجود العطلة السنوية للعامل من أجل الراحة النفسية والجسدية

وتجديد روح المبادرة من جهة، والأثر المالي حيث تخصص مؤونة تسمى "مؤونة العطل السنوية" محاسبيا،

والرصيد المحاسبي غير المتوازن فيه، وبتوصية من مجلس الإدارة ومن مدير التوزيع دقق المكلف بالتدقيق الإداري

(1) تقرير محافظ الحسابات لدورة 2017، شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط SDC، ص5، الصادر في 2018/04/22

بالمعينة في السجلات الورقية أو عم طريق استعمال برنامج تسيير قسم الموارد البشرية "NOVA" وتحصل على الإحصائيات التالية لسنة 2017:
جدول رقم (05): رصيد الأيام المتبقية من العطلة السنوية لعمال مديرية التوزيع غرداية.

مركز العامل	عدد العمال	عدد الأيام المتبقية <140 يوم	من 139 إلى 90 يوم	>90 يوم
إطار Cadre	117	39	31	47
مراقبة Maîtrise	243	52	17	165
تنفيذ Exécution	133	18	41	74
المجموع	493	109	89	286

المصدر: تقرير رقم: 18/03 المدقق الإداري للمؤسسة. قسم الموارد البشرية.

وتضمن تقريره ما يلي:

- تطبيقا للنظام الداخلي للمؤسسة، الفرع الثاني: العطل والغيابات، المواد من 10 إلى 17 أنظر الملحق رقم (20)،
والإتفاقية الجماعية للمؤسسة، الفرع الثالث، ص 36 و37؛ أنظر الملحق رقم (21).
- ومتابعة لما أشار إليه محافظ الحسابات في تقريره النهائي فيما يخص تراكم معتبر للرصيد المتبقي لأيم العطلة السنوية
"reliquat"؛

- وتنفيذا لتوصيات مجلس الإدارة ومدير التوزيع فيما يخص الموضوع أعلاه؛

*على كل رؤساء الأقسام ومديري الوكالات التجارية برحمة رزنامة استعجالية للعطل السنوية تصفى فيها كل أيام
العطل لمختلف مراكز العمال ومنها الإطارات العليا؛

*ينبغي أن يقترب الرصيد المتبقي لأيام العطل من الصفر؛

*كل عامل بُرمج، ولم يتقدم بطلب عطلة سنوية فإنه يُجبال على عطلة سنوية إجبارية وينجز له بيان عطلة "Titre
congé" ويبلغ به من طرف مسؤوله المباشر؛

*تُمنح الأولوية في التطبيق للفئة الأولى والتي لها أكبر رصيد، ثم تُتبع بالفئات الأخرى؛

*إذا تقدم أحد العمال بطلب عطلة وكان ينتمي لإحدى الفئات المذكورة أعلاه، وكان عدد الأيام المطلوبة صغير مقارنة مع الرصيد المتبقي فيتم تلقائياً وبدون استشارته إضافة عدد أيام لعطلته السنوية تؤدي لتصفية رصيده.

الإجراءات التنفيذية من أجل المتابعة:

*تم متابعة الموضوع شهريا عن طريق لوحة القيادة؛

*لوحة القيادة مرتبطة في هذا المجال بمخطط السير "plan d'action" الذي تم تسطيره على مستوى كل مديرية،

أنظر الملحق رقم (21، تابع)، ويحتوي على العناصر التالية:

جدول رقم: (06) مخطط السير "plan d'action" المسطر لرفع تحفظات محافظ الحسابات لسنة 2017.

الرقم التسلسلي للعنصر	تحديد العنصر	تحديد الإجراء الواجب اتخاذه	المسؤول عن الإجراء	موعد تسويته	ملاحظة
39	مجموع أيام العطل غير المستهلكة بلغ 35395 يوم. تجدر الإشارة أن اللجوء إلى تأجيل حق العطلة السنوية يجب أن يكون فقط في حالة متطلبات ضرورة الخدمة مبررة وبموافقة المسؤول	تسطير برنامج استهلاك رصيد العطل السنوية	قسم الموارد البشرية DRH		

المصدر: من إعداد الطالب نقلا عن مخطط السير لمديرية غرداية لرفع تحفظات محافظ الحسابات لسنة 2017.

*أكد المدقق الإداري أن تطبيق التوصيات يتم على أكمل وجه ولم يُستثنى أي طرف، وأنه يتتبع التنفيذ عبر برنامج تسيير قسم الموارد البشرية "NOVA"، وبالإضافة إلى المرافقة باجتماع لوحة القيادة، قدم كمثال بيان عطلة لإطار بقسم المالية والمحاسبة يحوي على عدد معتبر من رصيد الأيام الذي تم تسويته⁽¹⁾، أنظر الملحق رقم (22).

(1) مقابلة مع المدقق الإداري، 2019/04/18، الساعة 11 و20 د

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية ولوحة القيادة لتقييم الأداء واتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة

1- إعداد الموازنة التقديرية على مستوى مديرية التوزيع: (1)

يتم إعداد الموازنة التقديرية للمؤسسة بناء على معايير ومعطيات سنوات سابقة كمية ومالية وتقنية، حيث يتولى كل قسم إعداد توقعات السنة ن+1 الخاصة بالقسم، ليتم تجميع التوقعات في الموازنة التقديرية للشركة، وتضم المؤشرات بكل تفاصيلها، ومنذ سنة 2008 أصبحت الموازنة التقديرية خماسية (خمس "05" سنوات) ويتم إعدادها كذلك بناء على وتيرة تطور المؤشرات للسنوات الخمس الماضية والتركيز على التي لها علاقة مباشرة بالزبون، ويتم إرسالها للمديرية المركزية "مديرية الموازنة" البلدية ليتم تمحيصها التي تستقبل كل موازنات المديريات الولائية.

2- تمحيص وإقرار لجنة ضبط الكهرباء والغاز CREG :

بعد الإقرار المبدئي من طرف الإدارة المركزية للموازنة التقديرية للمديريات الولائية، يتم إرسالها مجمعة لكن مقسمة حسب المديريات، والتي تضم المؤشرات الرئيسية يتم إرسالها للجنة ضبط الكهرباء والغاز CREG، والتي تقوم بالتمحيص والتصحيح على أساس إحصائي لكل ولاية ويشمل :

* عدد سكان الولاية ونسبة نموهم؛

* عدد الدوائر وعدد البلديات؛

* عدد الوكالات التجارية؛

* طول الشبكة الكهربائية والغازية؛

* النمو العمراني.

ليتم الإقرار النهائي للموازنة التقديرية، ويتم إمضاء عقد إلزام التنفيذ وتطوير الأداء بين الطرفين يحوي أهم العناصر حسب أقسام المديرية، أنظر الملحق رقم (23).

3- مخطط العمل Plan d'action لتحقيق الأهداف:

أ- مخطط الإستثمار:

لتنفيذ عقد الإلتزام وتطوير الأداء لابد من مخطط إستثمار يضم الجانب المالي والبشري، فيتم ربط التوقعات الكمية التقنية بالتوقعات المالية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيقها (الإتمادات المالية، الوسائل "سيارات، شاحنات، معدات تقنية.... توظيف عمال جدد...") أنظر الملحق رقم (24)

(1) مقابلة مع رئيس مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير، 2019/04/08، الساعة 09 و 05 د، مع الوثائق المقدمة من طرفه.

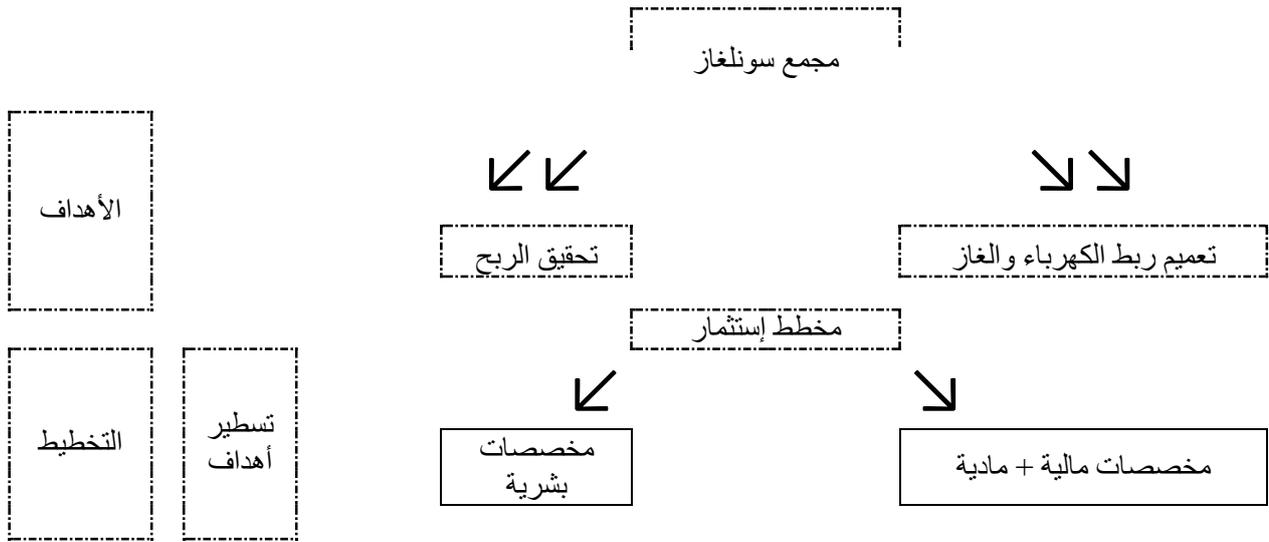
ب- مخطط النشاط:

بتظافر مختلف العناصر: المادية، المالية، البشرية... تبدأ آلية تنفيذ العقود المبرمة وفق مخطط نشاط مرتبط بالزمان والمكان، والمتابعة الشهرية، والثلاثية، والسادسية، فالسنوية للإنجازات، حيث خصصت لجنة ضبط الكهرباء والغاز CREG أرضية إلكترونية يتم وبصفة مستمرة من أجل التحيين *mise à jours* يتم ضخ كل المعطيات المستحدثة من على الميدان لدى كل مديرية، وفي ختام كل سنة تُعد حصيلة النشاط يتم فيها تبرير الفروقات بتقارير مكملة، أنظر الملحق رقم (25)، ثم مخطط عمل لتصحيح هاته الفروقات

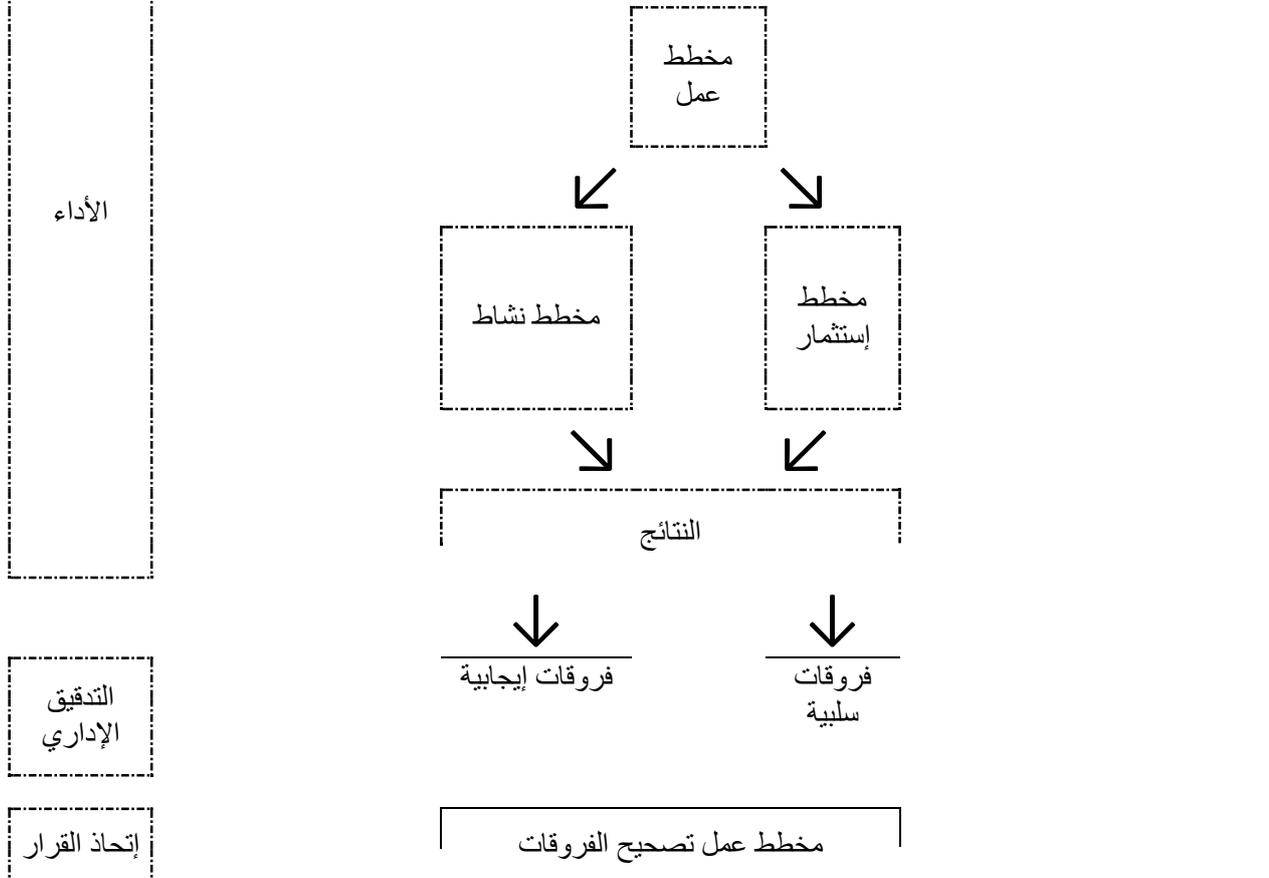
4- دور لوحة القيادة في تقييم الأداء:

كما أسلفنا فالمدقق الإداري يحضر بصفة مستمرة لاجتماعات لوحة القيادة، ورغم عدم وجود دور له في إعداد الموازنة التقديرية لكنه يساهم في مراقبة الأداء بشكل أساسي بالربط بين تقاريره وما تحويه من إنحرافات في أداء الجهة المدقق فيها، وبين ما تقدمه الأقسام في هذا الاجتماع حول مؤشرات أدائها والإنحرافات مع الأداء المقدر (الموازنة التقديرية)، فبخلاف مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير التي لها دور رقابي في المقارنة بين المخطط والمحقق، فإن المدقق الإداري يدقق في صحة المعطيات والمؤشرات المقدمة، وفي أسباب الإنحرافات، وبالإضافة إلى التقرير الذي يقدمه للمدير بعد كل مهمة، فإنه يربط ويقارن تقاريره مع المؤشرات المقدمة في اجتماع لوحة القيادة أثناء انعقاده، لإظهار كل إخفاء أو تدليس أو أخطاء مقصودة أو غير مقصودة، أنظر الملحق رقم (26).

شكل رقم: (04) مكانة التدقيق الإداري في تقييم الأداء واتخاذ القرار بمجمع سونلغاز



4 مديرية	3 مديرية	2 مديرية	1 مديرية	فرع أ
4 مديرية	3 مديرية	2 مديرية	1 مديرية	فرع ب
4 مديرية	3 مديرية	2 مديرية	1 مديرية	فرع ج
4 مديرية	3 مديرية	2 مديرية	1 مديرية	فرع د



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الوثائق المقدمة من الشركة.

محتويات لوحة القيادة: أنظر الملحق رقم (26, تابع)

جدول رقم (07): مؤشرات لوحة القيادة (مؤشرات تجارية ومالية، مؤشرات الاقتصادية)

مؤشرات تجارية ومالية:

المؤشر	تعريف المؤشر	يحسب بالعلاقة	الانجاز	الهدف المسطر	الفرق	تقييم المؤشر
رقم الاعمال	يمثل مجموع ايرادات الاستغلال		الكهرباء 3428,82 الغاز 340.90	3374.2 400	% 101.61 85.22%	
اجال توصيل الزبائن	هو الفرق بين تاريخ توصيل الزبون بالشبكة او العداد وتاريخ الطلب على التوصيل	= (مجموع كشف الكمي التقديري - اجال استلام الاشغال) + (اجال الطلب - اجال الدفع) + (تاريخ نهاية الاشغال - تاريخ تصريح البناء) / عدد طلبات توصيل المستلمة	الكهرباء بالعداد: 5 27 بالشبكة : الغاز بالعداد: 7 بالشبكة: 39	7 40 7 40	%71.42 67.5% 100% 97.5%	
معدل انجاز طلبات الزبائن		= عدد الطلبات المنجزة في الآجال / رقم اجمالي للطلبات المنجزة * 100				
معدل استحقاق الزبائن	هو متوسط معدل الاستحقاق التوافق عليه للزبائن لدفع	= اجمالي ديون الزبائن / رقم الاعمال * 100	85			

					مستحقات فواتيرهم	
				هامش الخام / رقم الاعمال * 100	هو الهامش الخام مقسم على رقم الاعمال	هامش الاجمالي

مؤشرات إقتصادية:

المؤشر	تعرف المؤشر	يحسب بالعلاقة	الانجاز	الهدف المسطر	الفرق	تقييم المؤشر
تكلفة الكيلواتور		= مجموع المصاريف / كمية المباعه				
معدل الطاقة الضائعة	هو الفرق بين كمية الطاقة المشتراة وكمية الطاقة المباعه	= (مجموع مشتريات صافية + تحويلات) - (مجموع المبيعات + مجموع المبيعات) - اجمالي مخزون نھائي - مجموع مخزون اول مدة / مجموع مشتريات صافية + تحويلات	الكهرباء 751.3 الغاز 902.3	779.7 1135	% 96.36 %79.50	
للکهرباء: الوقت المساوي للانقطاع		= الطاقة المستهلكة متوسطة التوتر * (زمن انقطاع في محولات الشركات / جميع محولات الشركات) + الطاقة المستهلكة ضعيفة التوتر * (زمن انقطاع في المحولات الزبائن / جميع محولات				

				الزبائن) / الطاقة المستهلكة متوسطة التوتر + الطاقة المستهلكة ضعيفة التوتر		
	125.69%	5.10	6.41	= عدد الاعطاب * 100 / طول الشبكة		عدد الاعطاب في 100 كيلومتر
	122.65%	20	24.53	= عدد افتتاحات * 100 / طول الشبكة		افتتاح القاطع
	80%	0.20	0.16	= عدد اضرار المحولات * 100 / عدد المحولات في التوزيع العام		ضرر المحولات
	98.15%	0.54	0.53	= اجمالي مدة الانقطاع * عدد زبائن منقطع عنهم / عدد كلي للزبائن في تلك المنطقة	وتمثل انقطاع الغاز عن الزبون بسبب حادث على مستوى شبكة التوزيع	الغاز معدل موازي لانقطاع شبكة الغاز بسبب حادث
	82.91%	4.39	3.64	= اجمالي مدة الانقطاع * عدد زبائن منقطع عنهم / عدد كلي للزبائن في تلك المنطقة	وتمثل انقطاع الغاز عن الزبون بسبب اشغال او صيانة على مستوى شبكة التوزيع	معدل الموازي لانقطاع شبكة الغاز بسبب اشغال او صيانة

	100%	0.05	0.050	=اجمالي عدد زبائن المنقطع عنهم في الحادثة (أ) / عدد كلي للزبائن في نلك المنطقة		متوسط توتر انقطاع الغاز
	216.01%	7	15.121	=عدد الحوادث في الشبكة * 100 كلم / طول الكلي للشبكة	عدد متوسط الحوادث في	معدل الحوادث

المصدر: من إعداد الطالب نقلا عن لوحة القيادة المقدمة من الشركة.

النتائج والقرارات:

يتم اتخاذ القرارات سواء تلك الموجهة لقسم معين أو المشتركة بين أكثر من قسم لتحسين الأداء وتصحيح الإنحرافات، ويقدم المدير والمدقق الإداري توصياتهما حول السبل الكفيلة لذلك، ويتم تحرير محضر اجتماع لتقييد وإظهار مخرجات هذا الاجتماع، ومن أجل المتابعة والمقارنة في الاجتماعات القادمة. أنظر الملحق رقم (27).

خلاصة الفصل الثاني:

كان الهدف من هذا الفصل هو إسقاط المفاهيم النظرية في الفصل الأول على الواقع لاختبار مدى التوافق بينهما، ومن ثم اختبار صحة فرضيات الدراسة التي تم وضعها.

بدأنا بوضع الجوانب الأساسية للدراسة والمتمثلة في كل من طريقة وأدوات جمع المعلومات لتلخيصها ومعالجتها، وكذلك متغيرات الدراسة ثم عرض وتحليل ومناقشة النتائج التي يمكن تلخيصها كالتالي:

- يعتبر التدقيق الإداري من الوظائف الرقابية الأساسية بالمؤسسة الذي يساعدها على اكتشاف الأخطاء الإدارية التسييرية والانحرافات بين الأهداف المقدره والإنجازات.

- وظيفة التدقيق الإداري في المؤسسة محل الدراسة تساهم في اتخاذ بعض القرارات أو تحسينها من خلال تحديد المشكل واقتراح الحلول المناسبة في الأوقات المناسبة.

- ومن خلال اكتشاف الأخطاء وتحديد "localisation" وإظهار الإنحرافات الناجمة عنها، ومن بعدها اتخاذ القرارات التصحيحية تسعى المؤسسة لتحسين أداء عمالها بجميع مستوياتهم وبالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة ومن خلال التحليلات النظرية والعملية ومن خلال تحليل النتائج الميدانية واستقراء جميع آراء فريق التدقيق تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

أولاً: إختبار الفرضيات: لقد أتاحت لنا هذه الدراسة ومكنتنا من استخلاص ما يلي:

1- إختبار الفرضية الأولى: باعتبار أن خلية التدقيق والتفتيش الداخلي تابعة مباشرة إلى المدير فهي المخولة قانوناً بالقيام بمهمة التدقيق على جميع وظائف وأقسام وسجلات المؤسسة وفقاً للبرنامج المعد سابقاً من قبل المؤسسة محل الدراسة.

2- إختبار الفرضية الثانية: لاحظنا أن خلية التدقيق تتبع مجموعة من الإجراءات للقيام بعملية فحص وتقييم سير العمل بأقسام ومصالح المؤسسة ومدى مطابقتها مع القوانين والإجراءات التنظيمية الداخلية المعمول بها في المؤسسة محل الدراسة.

3- إختبار الفرضية الثالثة : من خلال الدراسة لاحظنا أن خلية التدقيق اكتشفت مجموعة من الإنحرافات أثناء تنفيذ برامج المؤسسة تتمثل في الفروقات بين ما هو مسطر له ، أي الأهداف والتفديرات و الإنجازات، وهذا في إطار تنفيذ البرنامج الخماسي للشركة 2014-2018، وكذلك أخطاء و تقصيرات من بعض الأعوان والمسؤولين في التسيير الإداري وعدم تطبيق بعض اللوائح والقوانين الإدارية والنظم الداخلية في كل من قسم العلاقات التجارية (الوكالة التجارية بوهراوة، والوكالة التجارية غرداية) وقسم الموارد البشرية ، خلال فترة التدقيق من شهر جويلية إلى ديسمبر 2018 والمتابعة لغاية شهر أبريل 2019 ، لذا فإن الإنحرافات هي الأخطاء والتقصيرات التي تحدث بأقسام المؤسسة ، حيث يتم إظهارها في التقرير النهائي للمدقق الإداري، والإشارة لها في اجتماعات لوحة القيادة وتدوينها في المحاضر الخاصة بهذه الاجتماعات من أجل المتابعة والمقارنة الشهرية بين الشهر الحالي والشهر السابق من نفس السنة من جهة، وبين الشهر الحالي من السنة الجارية والشهر الحالي من السنة السابقة فيما يخص الفروقات بين التقديري والمحقق من جهة أخرى، مع إعطاء توصيات واقتراحات لتحسين نظام الرقابة الداخلي بالمؤسسة.

ثانياً - النتائج العامة للدراسة:

من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

1- التدقيق الإداري له دور مهم جداً في تحديد الأخطاء والتقصيرات والإنحرافات في جميع المؤسسات خاصة في المؤسسات الإقتصادية الإستراتيجية التابعة للقطاع العام؛

2- وجود علاقة قوية بين التدقيق الإداري وتحديد الإنحرافات، حيث أنه كلما كان هناك اهتمام أكثر بالتدقيق الإداري قلت الإنحرافات والأخطاء؛

3- للتدقيق الإداري دور مهم في إبلاغ وإعلام الموظفين والمسؤولين على جميع المستويات بأخطائهم؛

4- يعتبر التدقيق الإداري كإنذار مسبق للمسؤولين عنه من الإنحرافات والأخطاء والتقصيرات المرتكبة داخل المؤسسة من أجل تداركها قبل اكتشافها من قبل المدقق الخارجي.

ثالثا- التوصيات والإقتراحات:

من خلال النتائج يمكن صياغة التوصيات التالية:

1- ضرورة إعادة رسكلة قدماء الموظفين مع التكوين المتواصل للموظفين الجدد لتقليل الإنحرافات في الأداء والتعامل بموضوعية، إيجابية مع القرارات المتخذة؛

2- المتابعة التوجيهية تليها العقابية في حق المقصرين والمتسببين في الإنحرافات بالأخطاء المتكررة إذا كانت بسبب التهور واللامبالاة؛

3- ضرورة تسليط أقصى العقوبات ضد المدلسين المعنيين بتقديم معطيات الإنجازات والمعنيون بالتنفيذ إذا ثبت تقصيرهم وعدم تعاطيهم الجدي مع أهداف المؤسسة، وفصلهم من الوظيفة إذا لزم الأمر حتى يكونوا عبرة لغيرهم؛

4- ضرورة تفعيل خلية التدقيق والتفتيش داخل مديرية توزيع الكهرباء والغاز واختيار أحسن الإطارات للقيام بالمهمة؛

5- ضرورة إلحاق إطار تدقيق تابع لخلية التدقيق الرئيسية في كل وكالة تجارية لتقليل الضغط على الخلية التابعة للمديرية؛

6- توفير الوسائل الضرورية (المكتبية، أجهزة الإعلام الآلي، سيارة التنقل للوكالات التجارية...) ودمج بعض البرامج الإلكترونية وتبسيط قواعد عملها؛

7- تخفيف مركزية القرار سواء بين المديرية الولائية والمديرية المركزية بالبلدية والجزائر العاصمة، أو بداخل المديرية الولائية نفسها.

رابعا- آفاق الدراسة:

باعتبار أن تقارير خلية التدقيق الداخلي كمرجعية يعتمد عليها محافظ الحسابات لتقييم إجراءات الرقابة الداخلية في المؤسسة وفقا للمعيار السابع (07) من معايير التقارير الخاصة، فإننا نقترح المواضيع التالية:

-مدى مساهمة التدقيق الإداري باكتشافه للإنحرافات والأخطاء في مراقبة البرامج الخماسية للمؤسسات للمؤسسات العمومية؛

-دور التدقيق الإداري في تحديد الإنحرافات في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري؛

-دور التدقيق الإداري في مكافحة الفساد الإداري المالي في المؤسسات الاقتصادية؛

-مدى مساهمة التدقيق الإداري في تحسين أداء عمال المؤسسات الاقتصادية لتحقيق الأهداف المسطرة في ظل انتشار الفساد الإداري؛

-تقييم دور نظام الرقابة الداخلية للحد من التلاعبات في المؤسسات الطاقوية في الجزائر؛

-مدى مساهمة التدقيق الإداري في إرساء مبادئ الحوكمة في المؤسسات الطاقوية الجزائرية؛

-دور التدقيق الإداري في ترشيد نفقات وتكاليف التسيير وتنفيذ الإستثمارات في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع

أ- الكتب:

- 1- أحمد عبد المولى الصباغ، الاتجاهات الحديثة في ممارسة المراجعة الخارجية والداخلية، كلية التجارة جامعة القاهرة، دار الثقافة العربية، 1990.
- 2- أمل عبد الفضيل، الاتجاهات الحديثة في المراجعة، بدون جهة نشر، بدون سنة نشر.
- 3- جريوع يوسف والحلو عبد الودود، المراجع الداخلي والمراجع الخارجي في قياس الكفاءة والفعالية وتقييم الأداء في المشاريع الاقتصادية، بحث منشور، الجامعة الإسلامية. غزة، 2004.
- 4- حسن علي شرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار السيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 5- حسين احمد الطراونة وتوفيق صالح عبد الهادي، الرقابة الإدارية، دار الحامد، الأردن، 2011.
- 6- خالد بني حمدان ووائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 7- طارق عبد العالي حماد، الموازنات التقديرية نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 8- محمد نصر الهواري وآخرون أساسيات المراجعة في الوحدات الاقتصادية، مكتبة الشباب، القاهرة، 1992.
- 9- محمد يس وإبراهيم درويشه، المشكلة الإدارية وصناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975.
- 10- منصور حامد محمود، ثناء عطية فراج، المراجعة الإدارية وتقييم الأداء، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، 1997.
- 11- عبد الفتاح الصحن، المراجعة مدخل فلسفي وتطبيقي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإبراهيمية، الإسكندرية، 1986.
- 12- سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية الجامعية الأردن، 2008.
- 13- و. توماس واهنكي، تعريب أحمد حامد حجاج وكمال الدين سعيد، المراجعة بين النظرية والتطبيق، دار المريخ، 1986.

ب- رسائل ومذكرات علمية:

- 14- آمال بوسفط، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مؤسسة الخزف الصحي جيجل مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، شعبة علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 15- بلواحد زكرياء و عبد الواحد محمد ، المراجعة الداخلية و دورها في اتخاذ القرار، دراسة حالة مؤسسة العمومية الأشغال العمومية لقسنطينة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، تخصص :محاسبة و مالية، جامعة منتوري قسنطينة، 2011 .

- نقلا عن نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة، عمان، 2006.
- 16- كيرد عمار، تأثير القيادة الإدارية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية. دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز مديرية الأغواط، مذكرة استكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2015.
- 17- محمد أحمد الأشقر، مجالات مساهمة المراجعة الإدارية في خدمة الإدارة وترشيد قراراتها، رسالة ماجستير. غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 18- محمد عبد الفتاح، مشكلات تطبيق المراجعة الإدارية كأداة لرفع الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة عين شمس، 1986.
- 19- مختار إسماعيل أبو شعيشع، إستخدام الأساليب الكمية لزيادة فعالية المراجعة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 1984.
- 20- صلاح ربيعة، المراجعة الداخلية بين النظرية والتطبيق، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع نقود ومالية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
- 21- هرويني نعيمة، تقييم الوعي الرقابي لدى القيادات الإدارية بالمؤسسة ودوره في تحقيق كفاءة نظام الرقابة الداخلية، تدقيق ومراقبة التسيير، مذكرة من متطلبات استكمال ماستر أكاديمي، جامعة غرداية. الجزائر، 2018. نقلا عن عبد المليك مزهوده، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001.
- 22- هاجر بكاري، مصداقية المعلومات المحاسبية وجورها في إتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبة، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، 2015.

ج- أطروحات الدكتوراه:

- 23- إبراهيم حماد محمد، تطوير فاعلية المراجعة الإدارية كأداة للرقابة والتقييم وترشيد القرارات، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1980.
- 24- قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، 2013، نقلا عن: خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2005.

د-المراسيم والقوانين:

25-القانون رقم 02-01 المؤرخ في 05/02/2002، المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، الجريدة الرسمية عدد08، بتاريخ 06/02/2002.

ه-مراجع باللغة الأجنبية:

26-F Nigro, **modern public administration**, (harper and row publishers new york), 1965,

27-G.Bendict&R.Keravel , **Evaluation du contrôle interne dans la mission d'audit**, Foucher, 1990,

28-J.Renard, **Théorie et pratique de l'audit interne**. Organisation, 1995.

29-R.Tannenbum.R , **Wesler and FMassarik,Leadership and organization** , a behavioralscience approach, megraw-hill book co- new york,1961,

و-مواقع شبكة الأنترنت:

30- , <https://sst5.com> العامري، دورة بناء مؤشرات الأداء للقيادات التربوية، الامارات،2014.الدخول 11/03/2019، 10 سا29.

31-www.sonelgaz.dz، تاريخ الإطلاع: (2019/01/12)، سا 15 :11.

32-www.sdc.dz، تاريخ الإطلاع: (2019/01/25)، سا 30 :15.

ي-مصادر أخرى:

33-الإصدار الإلكتروني لمخرجات اجتماع مجلس الإدارة لمجمع سونلغاز المنعقد بتاريخ 22 فيفري 2012، إصدار خاص بإعادة صياغة الهيكل التنظيمي لمديريات التوزيع .

34-دليل الإستعمال المرافق للبرامج، إعداد: الجزائر انفورماسيون تكنولوجي ELIT، فرع مجمع سونلغاز متخصص في تقنيات الإعلام الآلي والبرامج والتطبيقات الإلكترونية وتطويرها، وحماية نظام المعلومات للشركة.

المقابلات:

1-مقابلة مع المدقق الإداري للمؤسسة، 18/04/2019، الساعة 11 و20 د، مع ملاحظة الوثائق المقدمة من طرفه.

2-مقابلة مع رئيس مصلحة الموازنة ومراقبة التسيير، 08/04/2019، الساعة 09 و05 د، مع ملاحظة الوثائق المقدمة من طرفه.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): قرار PDG /2012/224. إنشاء المقاطعات.



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

Président Directeur Général

Blida le

N° 224 PDG/2012

04 MARS 2012

D E C I S I O N

- Vu la loi N° 02.01 du 05.02.2002. relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisation.
- Vu le statut de la Société de Distribution de l'Electricité et Gaz du Centre,
- Vu les conclusions de la réunion du Comité de Suivi de l'Organisation de la Distribution, du 24 Août 2011,
- Vu la validation du Comité Exécutif du 05 janvier 2012,
- Vu la résolution n° 02/2012 du Conseil d'Administration de la Société de Distribution de l'Electricité et Gaz du Centre du 28 Février.

D E C I D E

Article 1/ L'organisation de la Société de Distribution de l'Electricité et Gaz du Centre, présentée en annexe N° 01 est approuvée.

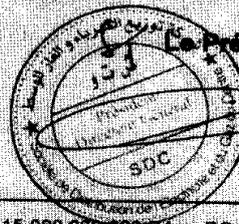
Article 2/ L'organisation de la Direction de Distribution, présentée en annexe N°02 est approuvée, avec projection de l'agence commerciale à moyen terme.

Article 3/ Dans le cadre de la mise à jour des organigrammes, la création de Structures District Electricité ou District Gaz ainsi que l'Agence Commerciale demeurent du ressort du Conseil d'administration.

Article 4/ La présente Décision annule et remplace la Décision N° 474 DG du 17 Mai 2005

Article 5/ Le Directeur des Ressources Humaines, les Directeurs Centraux et les Directeurs de Distribution sont chargés, chacun en ce qui le concerne, de l'application de cette décision.

Article 6/ La date d'effet de cette décision est le : 01 Mars 2012.



Le Président Directeur Général

ي. د. رضوان

SDC, Société par actions au Capital Social de 15 000 000 000 DA - RC n° 06B0805455-00/09
Siège social: Boulevard Mohamed Boudiaf Blida - Tél: 025 41 60 35 à 42 - Fax: 025 31 40 34
Société du groupe Serisgaz

الملحق رقم (02): مهام لجنة ضبط الكهرباء والغاز CREG.

23 ذو القعدة عام 1422 هـ
6 فبراير سنة 2002 م

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 08

4

قوانين

- وبمقتضى القانون رقم 90-08 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالبلدية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-09 المؤرخ في 12 رمضان عام 1410 الموافق 7 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالولاية،

- وبمقتضى القانون رقم 90-10 المؤرخ في 19 رمضان عام 1410 الموافق 14 أبريل سنة 1990 والمتعلق بالنقد والقرض، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان عام 1410 الموافق 21 أبريل سنة 1990 والمتعلق بعلاقات العمل، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-22 المؤرخ في 27 محرم عام 1411 الموافق 18 غشت سنة 1990 والمتعلق بالسجل التجاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-25 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1411 الموافق 18 نوفمبر سنة 1990 والمتضمن قانون التوجيه العقاري، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 90-29 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتعلق بالتهيئة والتعمير، المعدل،

- وبمقتضى القانون رقم 90-30 المؤرخ في 14 جمادى الأولى عام 1411 الموافق أول ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون الاملاك الوطنية،

- وبمقتضى القانون رقم 91-11 المؤرخ في 12 شوال عام 1411 الموافق 27 أبريل سنة 1991 الذي يحدد القواعد المتعلقة بنزع الملكية من أجل المنفعة العمومية،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-06 المؤرخ في 23 شعبان عام 1415 الموافق 25 يناير سنة 1995 والمتعلق بالمنافسة،

قانون رقم 02 - 01 مؤرخ في 22 ذي القعدة عام 1422 الموافق 5 فبراير سنة 2002، يتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات.

إن رئيس الجمهورية،

- بناء على الدستور، لا سيما المواد 12 و 17 و 119 و 122 و 126 منه،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-155 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون الإجراءات الجزائية، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 66-156 المؤرخ في 18 صفر عام 1386 الموافق 8 يونيو سنة 1966 والمتضمن قانون العقوبات، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-35 المؤرخ في 17 ربيع الثاني عام 1395 الموافق 29 أبريل سنة 1975 والمتضمن المخطط الوطني للمحاسبة،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون المدني، المعدل والمتمم،

- وبمقتضى الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق 26 سبتمبر سنة 1975 والمتضمن القانون التجاري، المعدل و المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 83-03 المؤرخ في 22 ربيع الثاني عام 1403 الموافق 5 فبراير سنة 1983 والمتعلق بحماية البيئة،

- وبمقتضى القانون رقم 83 - 17 المؤرخ في 5 شوال عام 1403 الموافق 16 يوليو سنة 1983 والمتضمن قانون المياه، المعدل و المتمم،

- وبمقتضى القانون رقم 85-07 المؤرخ في 19 ذي القعدة عام 1405 الموافق 6 غشت سنة 1985 والمتعلق بإنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وبالتوزيع العمومي للغاز،

الملحق رقم (02): مهام لجنة ضبط الكهرباء والغاز CREG. "تابع"

5

الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية / العدد 08

23 ذو القعدة عام 1422 هـ
6 فبراير سنة 2002 م

المادة 2 : يقصد في مفهوم هذا القانون،
بما يأتي :

- الوكيل التجاري : كل شخص طبيعي أو معنوي، غير منتج أو موزع، يشتري الكهرباء أو الغاز بهدف إعادة بيعهما،

- المنتج الذاتي : كل شخص طبيعي أو معنوي ينتج الكهرباء لسد حاجاته الخاصة أساسا،

- قناة مباشرة للغاز: هي قناة نقل أو توزيع الغاز تربط منشأة مموّن بالغاز بمستهلك للطاقة الغازية تكون مكملّة لشبكة نقل أو توزيع الغاز،

- اللجنة : لجنة ضبط الكهرباء والغاز، هيئة مكلفة بضمان احترام التنظيم التقني والاقتصادي والبيئي، و حماية المستهلكين وشفافية إبرام الصفقات وعدم التمييز بين المتعاملين،

- الزبون : الزبون النهائي أو الموزع أو الوكيل التجاري،

- الزبون المؤهل : الزبون الذي يتمتع بحق إبرام عقود التموين بالكهرباء أو الغاز مع منتج أو موزع أو وكيل تجاري يختاره، ولهذا الغرض، له حق استخدام شبكة النقل و/ أو التوزيع،

- الزبون النهائي : كل شخص طبيعي أو معنوي يشتري الكهرباء و/أو الغاز الطبيعي لاستهلاكه الخاص،

- الإنتاج المشترك: إنتاج مشترك للكهرباء والحرارة،

- الامتياز : حق تمنحه الدولة لمعامل يستغل بموجبه شبكة و يطورها، فوق إقليم محدد و لمدة محددة، بهدف بيع الكهرباء أو الغاز الموزع بواسطة القنوات،

- الموزع : كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بتوزيع الكهرباء أو الغاز بواسطة القنوات مع إمكانية بيعهما،

- الطاقة : الكهرباء والغاز الموزع بواسطة القنوات،

- الغاز : الغاز الموزع بواسطة القنوات في شكل غاز طبيعي أو غاز النفط المميع،

- وبمقتضى الأمر رقم 95-20 المؤرخ في 19 صفر عام 1416 الموافق 17 يوليو سنة 1995 والمتعلق بمجلس المحاسبة،

- وبمقتضى الأمر رقم 96-22 المؤرخ في 23 صفر عام 1417 الموافق 9 يوليو سنة 1996 والمتعلق بقمع مخالفة التشريع والتنظيم الخاصين بالصرف وحركة رؤوس الأموال من وإلى الخارج،

- وبمقتضى القانون رقم 98-04 المؤرخ في 20 صفر عام 1419 الموافق 15 يونيو سنة 1998 والمتعلق بحماية التراث الثقافي،

- وبمقتضى القانون رقم 99-09 المؤرخ في 15 ربيع الثاني عام 1420 الموافق 28 يوليو سنة 1999 والمتعلق بالتحكم في الطاقة،

- وبمقتضى الأمر رقم 01-03 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتطوير الاستثمار،

- وبمقتضى الأمر رقم 01-04 المؤرخ في أول جمادى الثانية عام 1422 الموافق 20 غشت سنة 2001 والمتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصصتها،

- وبمقتضى القانون رقم 01-20 المؤرخ في 27 رمضان عام 1422 الموافق 12 ديسمبر سنة 2001 والمتعلق بتهيئة الإقليم وتنميته المستدامة،

- وبعد مصادقة البرلمان،

يصدر القانون الآتي نصّه :

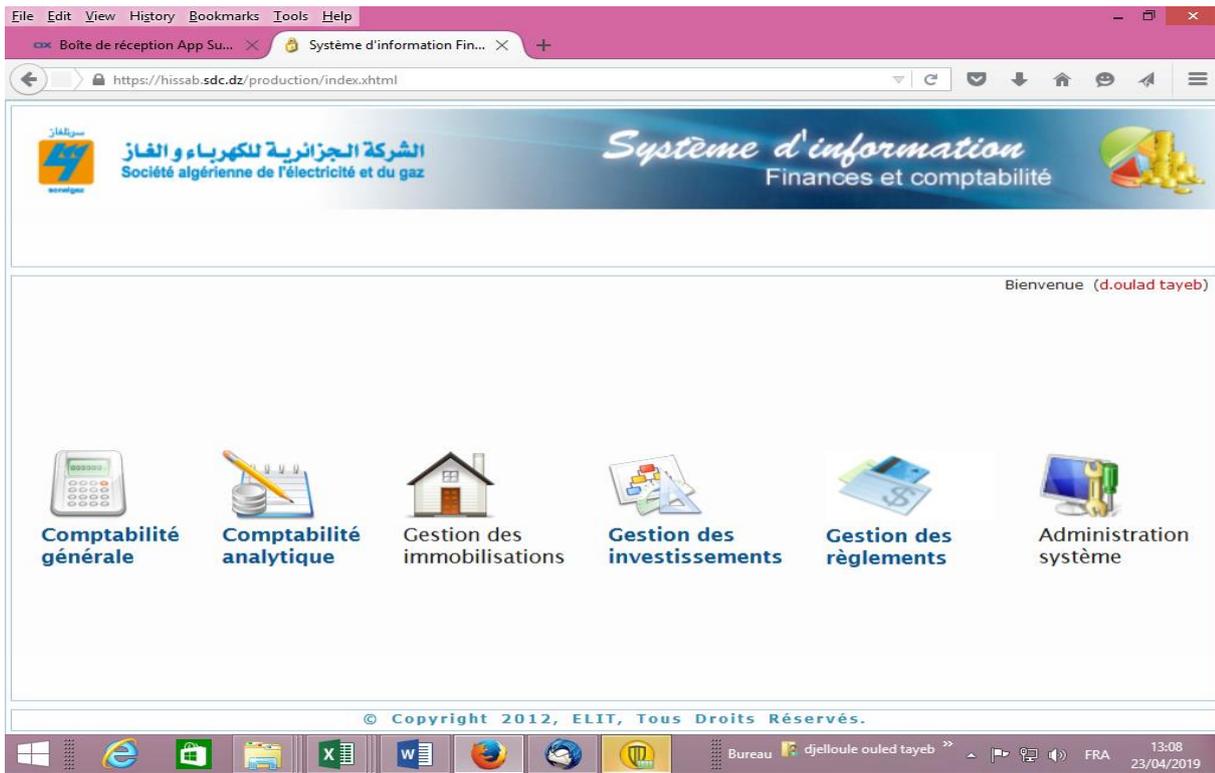
الباب الأول

مجال التطبيق

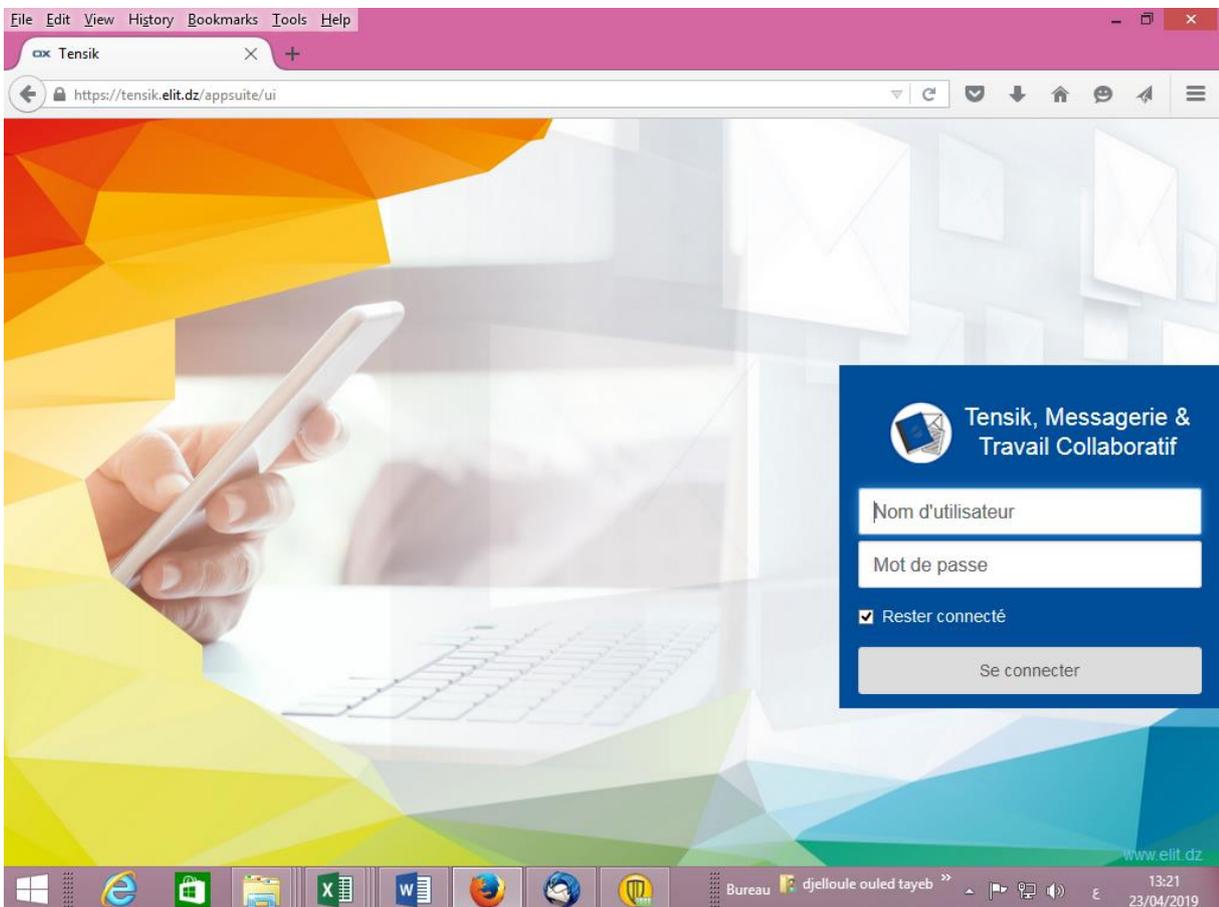
المادة الأولى : يهدف هذا القانون إلى تحديد القواعد المطبّقة على النشاطات المتعلقة بإنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وتسويقها ونقل الغاز وتوزيعه وتسويقه بواسطة القنوات.

يقوم بهذه النشاطات، طبقا للقواعد التجارية، أشخاص طبيعيون أو معنويون، خاضعون للقانون العام أو الخاص، ويمارسونها في إطار المرفق العام.

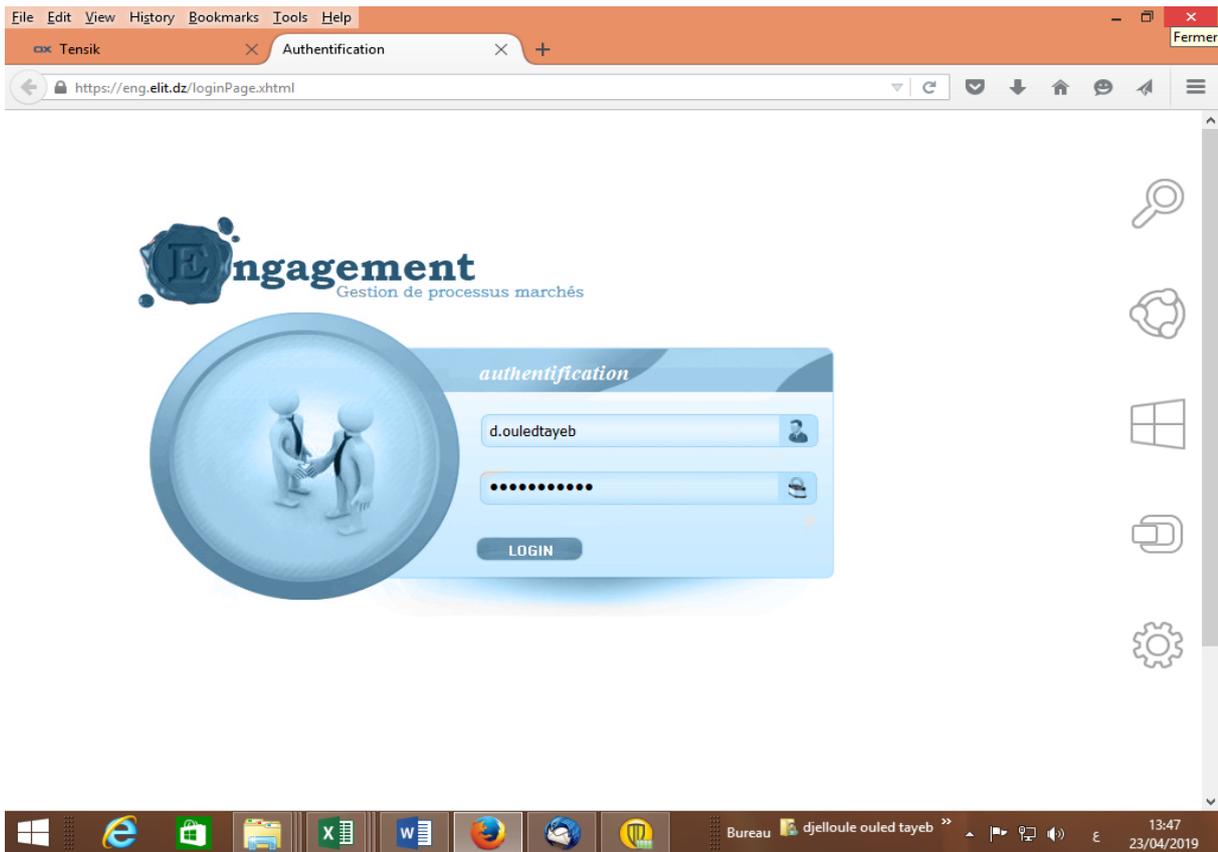
الملحق رقم (03): واجهة البرنامج الإلكتروني "حساب" "Hissab"



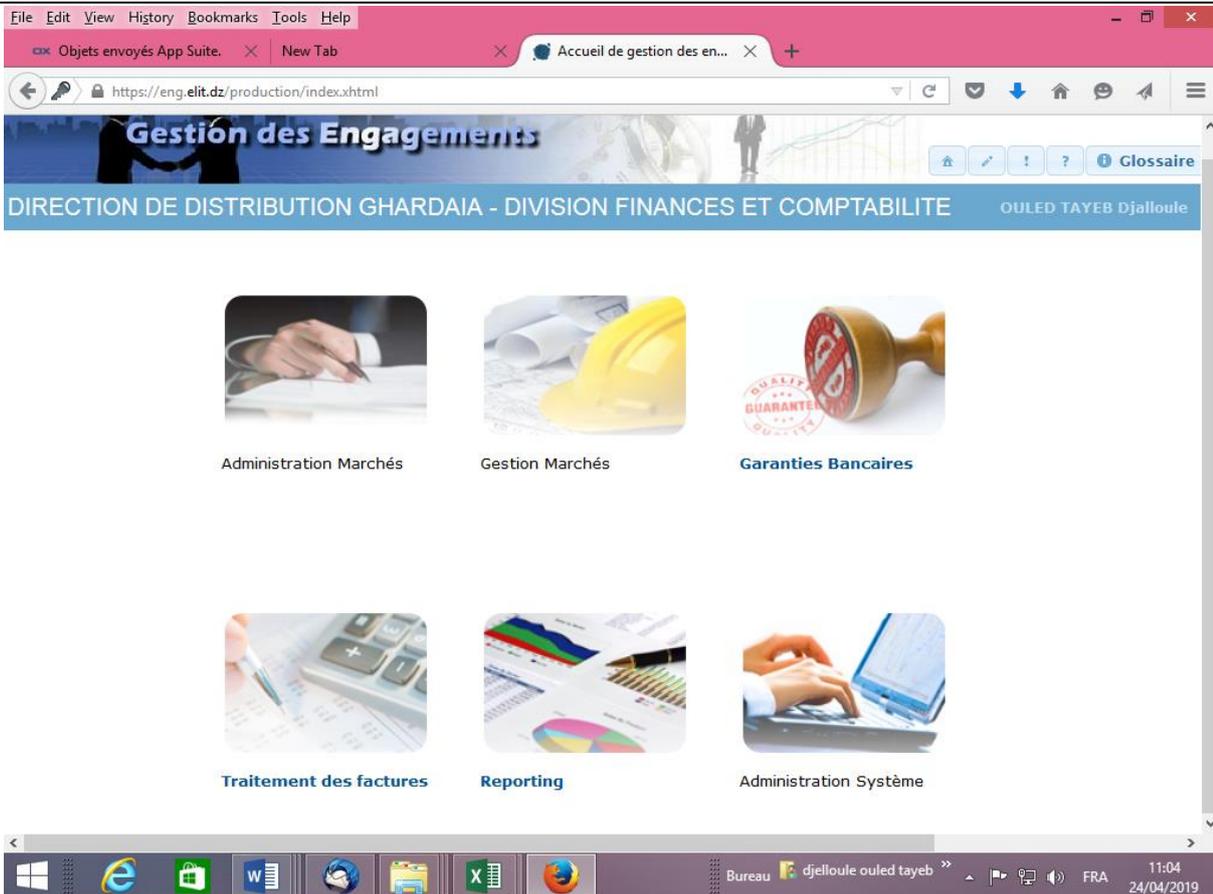
الملحق رقم (04): واجهة البرنامج الإلكتروني "تنسيق" "Tensik"



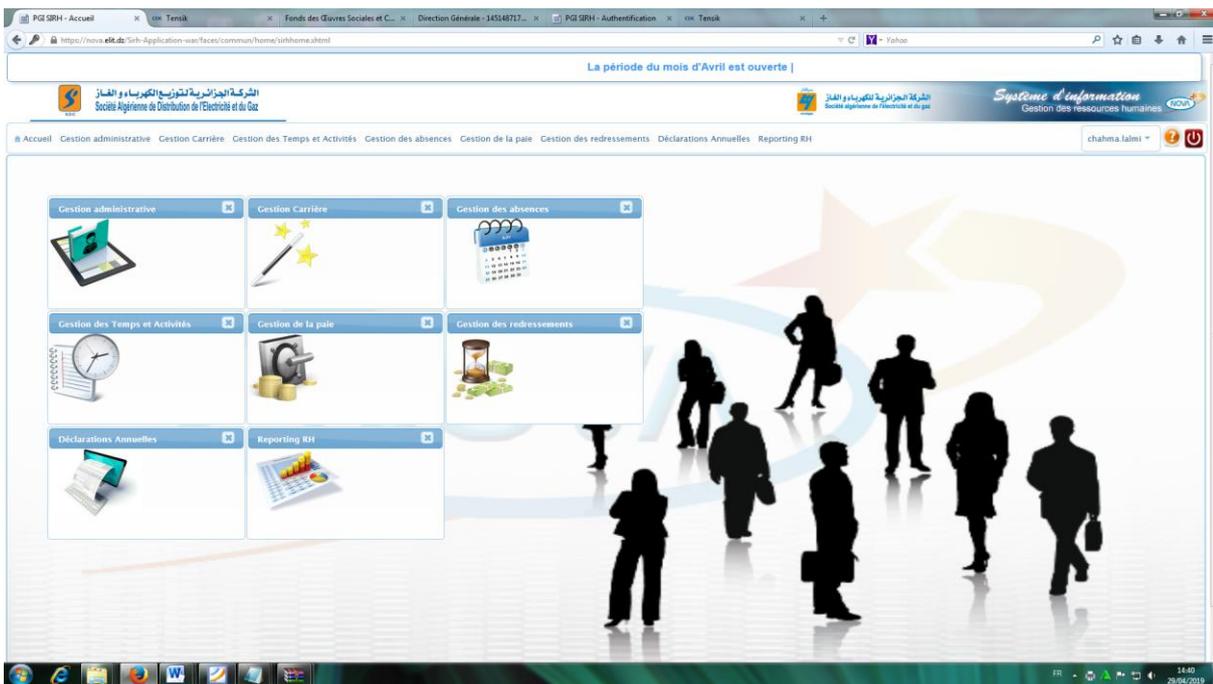
الملحق رقم (05): واجهة البرنامج الإلكتروني "تسيير الإلتزامات"



الملحق رقم (05) : واجهة مهام البرنامج الإلكتروني "تسيير الإلتزامات" "تابع"



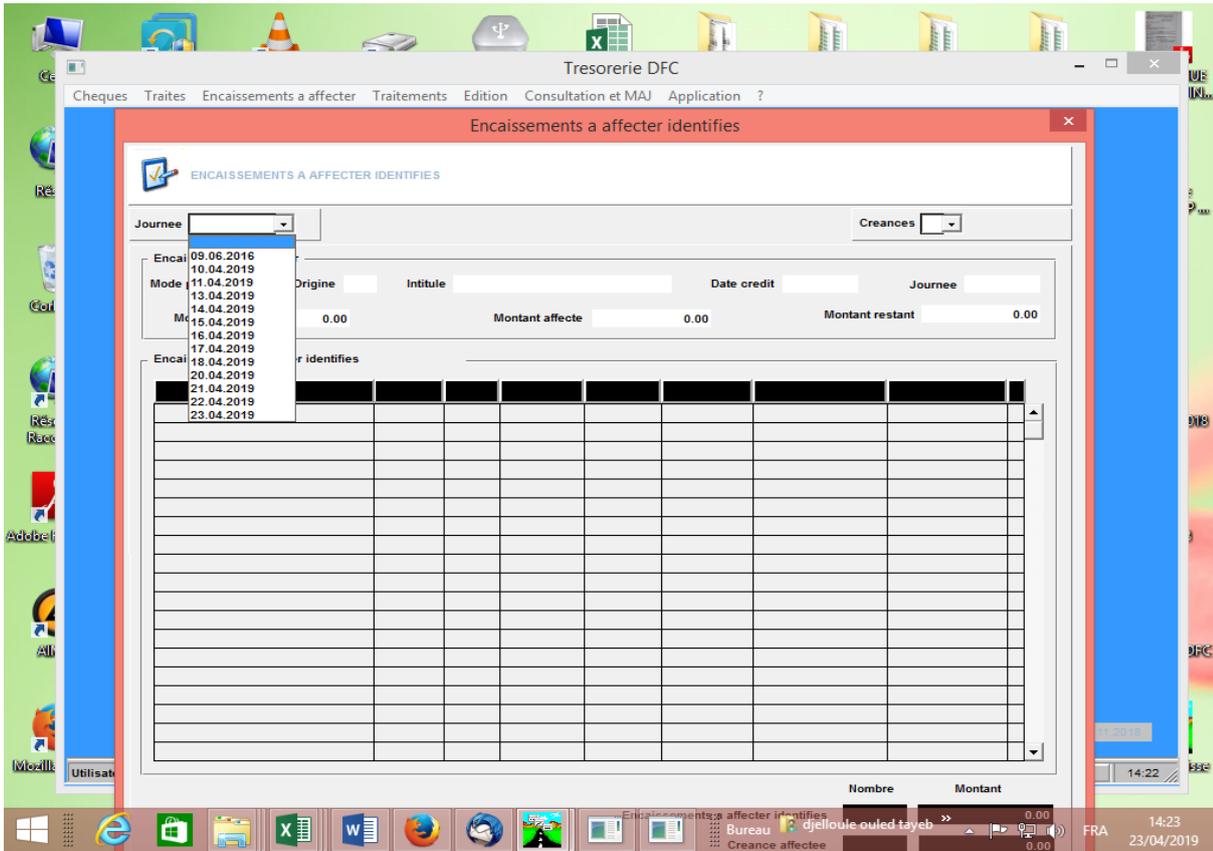
الملحق رقم (06) : واجهة البرنامج الإلكتروني " تسيير قسم الموارد البشرية NOVA



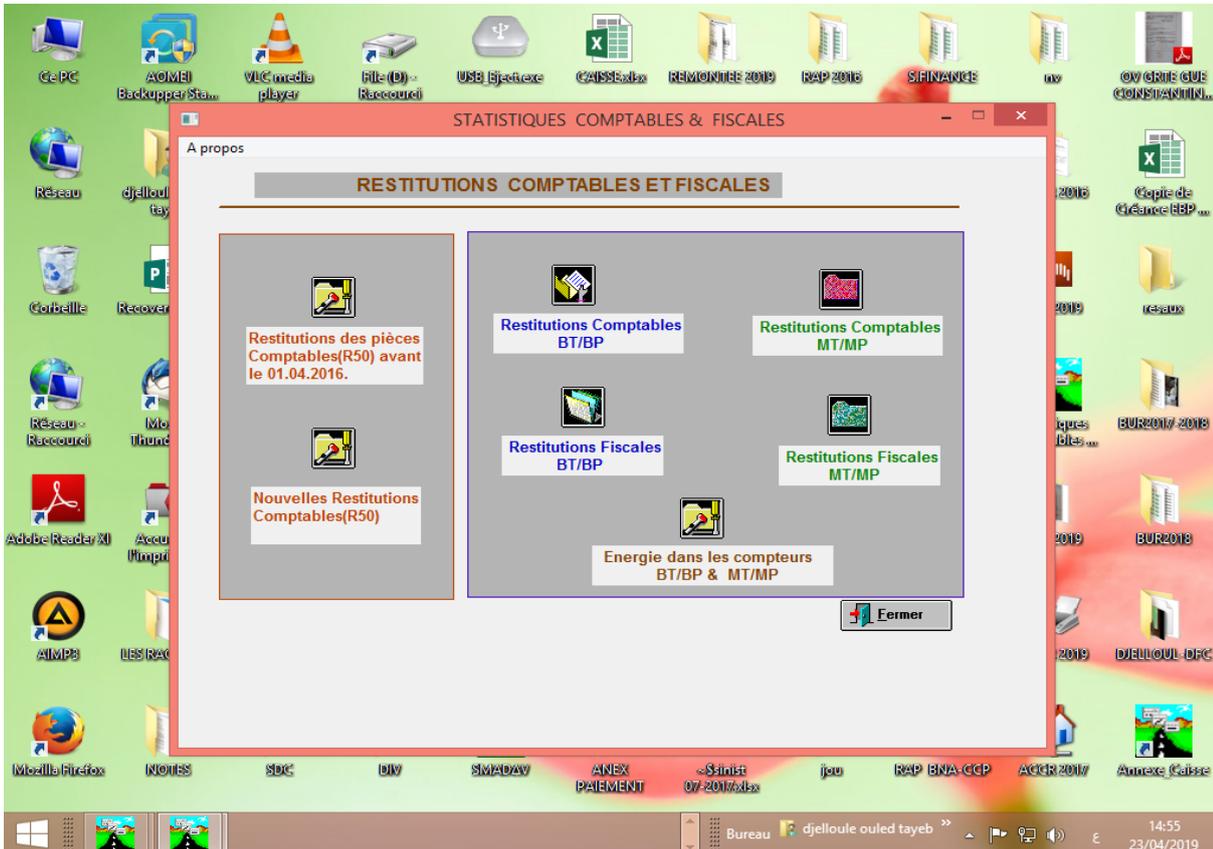
الملحق رقم (07): واجهة البرنامج الإلكتروني " نظام تسيير الزبائن SGC



الملحق رقم (07) : واجهة البرنامج الإلكتروني " نظام تسير الزبائن SGC " تابع "



الملحق رقم (07) : واجهة البرنامج الإلكتروني " SGC " ملحق إحصاءات "تابع"



الملحق رقم (08) : المؤسسات التي سحبت استمارة المناقصة.



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

Direction Distribution de Ghardaïa
Division Relations Commerciales
Agence Commerciale de Bouhraoua

ENLEVEMENT DU DOSSIER TECHNIQUE POUR OFFRES FINANCIERES

CONSULTATION RESTREINTE N°04 /GAZ/GHARDAIA DU 13/09/2018

DATE AFFICHAGE CONSULTATION RESTREINTE 13/09/2018
DATE OUVERTURE DES PLIS 19/09/2018
DATE LIMITE DE RECEPTION DES OFFRES : 19/09/2018

N°	ENTREPRISE	REPRESENTEE PAR	VISAS	DATE ENLEV.
01	م. و. البرسان و. د. غاز المستان الغازية	ع. ط. الله ابراهيم		مؤسسة الدراسات و إنجاز المنشآت الكهربائية و الغازية ☆ ابراهيم مطبلت ☆ RCN - 47700 - 4334928 A 15 حر الحاج مسعود - غرداية
02	م. و. اسعل الغاز	مبارك محمد		
03	م. و. اسعل الغاز	د. شاشي مطاي		DECREE N° 04/10032004 A 08 GHARDAIA - BOUHAOUA - GAZ M. Stapha
04	م. و. اسعل الغاز	م. و. اسعل		موسى بن طرفة RC 47700 4337220 - A Tel: 08.00.43
05	م. و. اسعل الغاز	حسني آس		** HACHANE Ahmed ** E.C.C. Jours, Corps d'Etat CH. RUE L'EMMANUELLE GHARDAIA TEL: 08.00.43.34.34
06				
07				
08				
09				

الملحق رقم (09): شهادة اعتماد "Homologation" مؤسسة إنجاز.



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

DIRECTION DE DISTRIBUTION DE GHARDAIA

Réf : 2389/2018

Ghardaïa le 14/08/2018

19 اوت 2018

ATTESTATION D'HOMOLOGATION

Je soussigné, Directeur de la Distribution de Ghardaïa, atteste que
L'entreprise : **MAATALLAH Brahim**
Demeurant à l'adresse : Hai Hadj Messaouda -**GHARDAIA**-

Est homologué en « A » exercice 2017/2018 (ELEC).

Cette attestation est délivrée suite à la demande de l'entrepreneur
pour servir et valoir uniquement les soumissions des ouvrages
Electricité et Gaz du groupe SONELGAZ.

LE DIRECTEUR DE LA DISTRIBUTION



م. العربي

23/8/2018

الملحق رقم (10) : معلق إعلان المناقصة.



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

Direction Distribution de Ghardaïa
Division Relations Commerciales
Agence Commerciale de Bouhraoua

Ghardaia, le : 13/09/2018

AVIS D'APPEL A LA CONCURRENCE RESTREINTE
N° 04/ GAZ / AG- COM - BOUHRAOUA - 2018 du 13/09/2018

- 1- L'agence Commerciale de BOUHRAOUA, Adresse: Quartier Bouhraoua RN N°01 lance un avis d'appel à la consultation pour la réalisation des travaux GAZ des affaires indiquées sous dessous.
- 2- Le présent avis d'appel à la consultation s'adresse aux seules entreprises pré qualifiées et classées en A-B-C-D-E pour le GAZ au niveau de la SDC.
- 3- L'agence Commerciale de BOUHRAOUA, invite par la présente consultation les entreprises concernées à retirer les dossiers des soumissionnaires au niveau de l'agence Commerciale de BOUHRAOUA, sise à l'adresse suivante: Quartier Bouhraou Route Nationale N°01 Ghardaia.
- 4- Les offres financières doivent être remises sous double pli cacheté, l'enveloppe extérieure doit être anonyme et portera uniquement la mention suivante :

<< Avis d'appel à la concurrence N° 03/GAZ /AG-COM-BOUHRAOUA- 2018 du 13/09/2018 >>
<< offre commerciale, à ne pas ouvrir >>

- 5- L'offre commerciale doit contenir obligatoirement les documents suivants:
 - * L'originale de la lettre de soumission commerciale, établie conformément au modèle prévu par le cahier des charges en vigueur.
 - * L'originale de la déclaration à souscrire, établie conformément au modèle prévu par le cahier des charges en vigueur.
 - * Le montant de l'offre en HT, le devis des prix unitaires, ferme et non révisable, rempli conformément aux dispositions du cahier des charges.
 - * La déclaration de probité.
- Tout soumissionnaire présentant un dossier incomplet verra son offre rejetée.**
- 6- Le soumissionnaire doit présenter son offre en détail par affaire séparée, conformément au modèle prévu par le cahier des charges en vigueur.
- 7- Toute offre incomplète ou non-conforme sera rejetée (toute offre ne correspondant pas de façon plus détaillée à la consultation restreinte et ne respectant pas la présentation demandée)
- 8- Les soumissionnaires intéressés peuvent obtenir des informations complémentaires au niveau des bureaux de l'agence commerciale de BOUHRAOUA.
- 9- Les offres seront ouvertes en séance publique par la commission d'ouverture des plis le:

19/09/2018 à 10:00H à l'agence commerciale de BOUHRAOUA,
- 10- Les soumissionnaires ou leurs représentants dûment mandatés doivent assister à l'ouverture des plis.
- 11- Une fois que la séance d'ouverture des plis prononcée, aucun pli ne sera accepté quelque soit le motif invoqué par le soumissionnaire.

*REALISATION NOUVEAU BRANCIEMENT ET DEPLACEMENT GAZ.

Désignation	Type	Quantité
Réalisation Nouveaux Branchements GAZ	B06	35
Réalisation Nouveaux Branchements GAZ	B10	04
Réalisation Nouveaux Branchements GAZ	B25	01

LA DIRECTRICE D'AGENCE

حازم هـ

الملحق رقم (11) : تقرير المدقق الإداري حول الوكالة التجارية غرداية.



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

مديرية التوزيع بـغرداية
Direction de la Distribution de Ghardaïa

DIVISION FINANCES ET COMPTABILITE
SERVICE INSPECTION & CONTROLE

Rapport De Contrôle Des Caisses Des Agences
Commerciales N° : 01/2018
Effectue au niveau de l'agence commerciale de Ghardaïa
Le 18/07/2018

Domaine De Contrôle

Gestion des Caisses agences Commerciaux

Intervenant:

Mr.: - DAOUADI Mohamed Lamine

Mr.: - ZOUBIR Mohamed

الملحق رقم (11): تقرير المدقق الإداري حول الوكالة التجارية غرداية "تابع".

RECOMMANDATIONS

N°	ANOMALIES CONSTATEES	MESURES DE CORRECTION	Délai	REFERENCE DE REGULARISATION
01	411004 et créances antérieur 2017	-Engager une action rapide de recouvrement des quittances en coupurés		
02	Quittance multiples	-Procéder a l'assainissement du portefeuille quittance multiples.		
03	manque compteuse de billet	Procéder a l'achat de compteuse et réparé l'imprimante		
04	L'envoi des caisses	Les caisses doit envoyer au DD quotidiennement		

NB : Le présent Etat est à retourner dûment signé et complété des références de régularisation avant le 30/08/2018.

-Le Chef service contrôle et inspection

- Le cadre d'étude

دوادي م. مديريه لتوزيع الفلوس
قسم المالية والتجارة
مصلحة المراقبة والتفتيش

LE DIRECTEUR D'AGENCE
R.COMMERCIALE

مديرية التوزيع الفلوس، الفلز
مديرية التوزيع بغرداية
الوكالة التجارية غرداية

أولاد هدار عبد الكريم

LE CHEF DIVISION P/I

شركة التوزيع الفلوس والفلز
مديرية التوزيع بغرداية
قسم المالية والمحاسبة

الملحق رقم (12): مراسلة المديرية المركزية حول غربة الديون لدى الزبائن



شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط
Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre

DIRECTION GENERALE

N° 666 /DG/2015
N° 666 /DCM//2015

Blida, le 16 Aout 2015

**Messieurs,
Les Directeurs de Distribution
Assistant juridique/SDC**

16 AOUT 2015

Objet : Assainissement des créances 'clients'**Réf :** Note N° 783/PDG/15 du 10-08-2015.**PJ :** Note N° 783/PDG/15.

- Annexes (02 pages).

Dans le cadre de l'assainissement des créances et en application de la note citée en référence émanant de Monsieur le Président Directeur Général de SONELGAZ, nous vous demandons de nous transmettre la situation des créances détenues sur vos clients, arrêtée au 31/07/2015, selon les cas ci après:

1. Créances dont le montant est inférieur ou égal à 1000,00DA dont l'âge est supérieur ou égal à 5 ans.
2. Créances constituées uniquement des primes fixes des contrats d'abonnement résiliés.

Pour nous permettre de préparer le dossier qui sera présenté au conseil d'administration, les éléments cités plus haut devront nous parvenir au plus tard le 10/09/2015 conformément aux modèles de canevas en annexe.

Il est à préciser que les éléments demandés doivent intégrer tout type de créance y compris le PCX, CX et ceux retournés des ex Zones de Distribution.

Les états dûment renseignés doivent être signés impérativement par le Directeur de Distribution en titre et transmis à la Direction commerciale et Marketing accompagné d'un envoi par courriel électronique (Messagerie Tensik) sous format Excel.

Je ne saurais insister sur l'importance à accorder au traitement de ce dossier, et le respect des délais impartis.

NB : Il est nécessaire de constituer un dossier pour chaque client qui sera présenté selon le besoin à qui de droit.

Le Président Directeur Général

Copie :

- DFC/SDC

الملحق رقم (13): حالة الديون لدى الزبائن لعدة ثلاثيات.

V. L'état des créances des quittances multiples :

Nbr de Quittance	Nbr de Client	%	Montant	%
1	7974	61.17%	24 352 512.66	31%
2	1955	15.00%	12 146 763.36	16%
3	839	6.44%	7 124 440.53	9%
4	443	3.40%	4 906 943.11	6%
5	270	2.07%	4 103 799.57	5%
6	296	2.27%	3 654 860.97	5%
7	174	1.33%	2 125 191.82	3%
8	139	1.07%	1 257 891.64	2%
9	115	0.88%	1 185 076.77	2%
10	107	0.82%	1 225 308.62	2%
11	78	0.60%	1 094 364.17	1%
12	73	0.56%	1 336 778.63	2%
13	75	0.58%	1 838 705.67	2%
14	81	0.62%	1 303 850.55	2%
15	51	0.39%	936 323.55	1%
16	72	0.55%	1 426 022.60	2%
17	98	0.75%	2 589 356.58	3%
18	63	0.48%	2 091 241.29	3%
19	45	0.35%	2 271 928.31	3%
20	22	0.17%	385 515.51	0.5%
21	20	0.15%	251 019.79	0.3%
22	16	0.12%	210 668.91	0.3%
23	8	0.06%	77 097.68	0.1%
24	11	0.08%	133 102.04	0.2%
25	7	0.05%	253 968.77	0.3%
26	2	0.02%	17 690.72	0.02%
27	1	0.01%	21 834.60	0.03%
378	13035	100%	78 322 258.42	100%

➤ **Remarque :**

- Un nombre important des abonnés qui ont des quittances multiples allant jusqu'à 27 quittances. De plus ces abonnés consomment toujours de l'énergie du fais qu'ils ne sont pas coupés.

VI. Arrêt et envoi quotidien des caisses à la DD pour centralisation.

- L'envoi des caisses ne se fait pas quotidiennement.

الملحق رقم (14): شكوى عامل موجهة لقسم الموارد البشرية.



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

المديرية: التوزيع غرداية

شكوى

الاسم واللقب: حليلا

رقم التسجيل: 037821

المصلحة: حياطة تصنيات كهرباء العنجة

الشهر الذي تتعلق به الشكوى: من جوان 2015 إلى سبتمبر 2018

موضوع الشكوى	إجابة المصلحة
التاريخ: 31-10-2018	التاريخ:
<p>• رغم إرسال عقد الزواج من طرفي لم يتم تخيير قبيلة Advantage en nature من 1300 إلى 2700 حج لفترتين متتاليتين في شهر جوان و شهر سبتمبر فتمت جرد تخيير ما في شهر ديسمبر وتحويل الفارق المقدر $2800 = 2 \times 1400$ للفترتين السابقتين.</p> <p>لحسن محمد</p>	
الشركة	تأشيرة المراقبة
التوقيع	توقيع رئيس مصلحة المستخدمين
<p>رئيسة الحزلية لتوزيع الكهرباء و المصالحاتية للتوزيع الكهربائي مقاطعة الكهرباء المنوعة</p>	

1988/76

يجب ان تملأ على نسختين

حيزة عبد القوي
SDC, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA - RC 08/05/03
Siège social : Boulevard Mohamed Boudiaf Blida - Tél : 025 20 75 88/92/97 - Fax : 025 20 75 51
Société du groupe Sonelgaz

الملحق رقم (15): من تقرير محافظ الحسابات حول المبلغ الموجه لدعم استهلاك الطاقة لعمال الشركة.

Société de distribution de l'électricité et du gaz – SDC- Rapport CAC 2017

Compte	Intitule	Débit	Crédit
2006-2013	Écart DRH /Balance	1 757 083.60	483 486.25
P4011711	Paie 07/11	0	5 301 013.80
P4012711	Paie 07/11	0	4 064 697.89
P4013711	Paie 07/11	0	3 356 870.59
P4011811	Paie 08/11	0	3 167 799.44
P4012811	Paie 08/11	0	2 986 154.19
P4013811	Paie 08/11	0	724 861.44
	Solde	18 327 800.00	

438 Prestations sociales à récupérer auprès de la CNAS S.D 10 257 863.91

Le service concerné doit relancer les démarches de demandes remboursement et ne pas se limiter de constituer des provisions.

44312 Avantage énergie accordé S.D 52 156 163.42

L'avantage sur la consommation d'énergie antérieure à 2016 octroyée aux agents des filiales Groupe SONELGAZ s'élève à 34 MDA.

46700 Autres comptes débiteurs S.D 9 692 057.84

Ce compte abrite essentiellement un litige avec l'entreprise « Sarl SARSG ZAIRISEGHIER » relatif au contrat « DP GAZ & OUADHIAS n°02 Tizi-Ouzou » d'un montant de 7 727 800.00 DA. Il a été transféré en contentieux SDC par PV du 20/09/2010. **Une provision pour perte aurait dû être constituée.**

46718 Autres comptes créditeurs S.C 303 120 397.53

L'inventaire au 31.12.2017 n'a pas été remis, il s'agit des encaissements en attente d'affectation, aucune analyse n'a été remise

IV. TRESORERIE

Les réserves formulées dans le rapport précédent persistent toujours sur les rapprochements bancaires

الملحق رقم (16): المواد الخاصة بشكاوى العمال بالقانون الداخلي للمؤسسة.



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

النظام الداخلي



الفصل الرابع: الشكاوى

المادة 47: يتعين على كل عامل يرغب في تقديم طلب فردي أو شكوى للسلطة السلمية أن يقوم بذلك حسب الشروط المنصوص عليها في الأحكام التنظيمية في هذا المجال، ولا سيما احترام السلم الإداري، واللجوء لوسائل التسوية الداخلية قبل رفع دعوى أمام أية هيئة خارجية.

المادة 48: الشكاوى فردية مع ذكر الاسم والصفة ومكان العمل وصاحبها. تعالج كل شكوى أو طعن طبقاً للأحكام التشريعية المتعلقة بنزاعات العمل.

لكي تكون مقبولة، يجب أن تتناول الشكاوى أو الطعن مسائل تخص علاقة العمل وتعتمد على القانون والاتفاقية الجماعية وهذا النظام الداخلي أو عقد العمل.

وتعرض وجوباً على السلاطة السلمية المباشرة، وفي حالة عد رد هذه الأخيرة في أجل ثمانية (8) أيام عمل ابتداء من تاريخ استلام الشكاوى أو الطعن أو في الحالة التي لا يستجيب فيها الرد لمطلب العون، يرفع هذا الأخير الطعن أمام المسؤول الأعلى الذي يجب أن يبلغ رده المبرر في أجل 15 يوماً ابتداء من تاريخ تقديم الطعن.



المادة 49: يحدث سجل للشكاوى والتظلمات يوضع تحت تصرف الجمهور والزوار والمستعملين والزبائن. يرقم هذا السجل ويؤشر عليه من قبل المسؤولين المعنيين. يتعين على السلطة السلمية دراسة مضمون السجل وبيان بالنسبة لكل شكوى المتخذ بهذا الشأن.

تمثل الشكاوى التي لا تعالج في أجل أسبوع واحد (01) خطأ إعمال بالنسبة للمسؤول المعني.

الفصل الخامس: حماية الذمة المالية والمحافظة عليها

الفرع الأول: استعمال المصالح والوسائل والتجهيزات والآليات والعتاد السيار



النظام الداخلي لسونلغاز. توزيع الوسط. "ش د أ"

الملحق رقم (17): مذكرة مصلحة تخص التكفل بموضوع دعم الطاقة.



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

Direction de Distribution de Ghardaïa
Division Ressources Humaines
N° 1661 /DDG/DVRH/2019

Ghardaïa, le

24 افريل 2019

Note Service

Objet : Soutiens énergie (points gratuits)

Il nous est donné de constater que certains agents réclament leurs montants versés trimestriellement des soutiens énergie ne correspondent pas à leurs situations familiales.

De ce fait, nous attirons l'attention de l'ensemble du personnel que l'octroi des sommes de dit privilège se fait à la base de la situation familiale déclarée à la DRH.

Pour cela, nous appelons chaque agent à contrôler sa situation familiale ainsi que le nombre d'enfant mentionnés sur la fiche de paie et de signaler à la DRH toute anomalie constatée, cas échéant la DRH ne procédera plus à tous éventuels redressements.

En outre, nous rappelons les travailleurs de la direction que les montants des soutiens énergie arrêtés par la réglementation en vigueur sont comme suit :

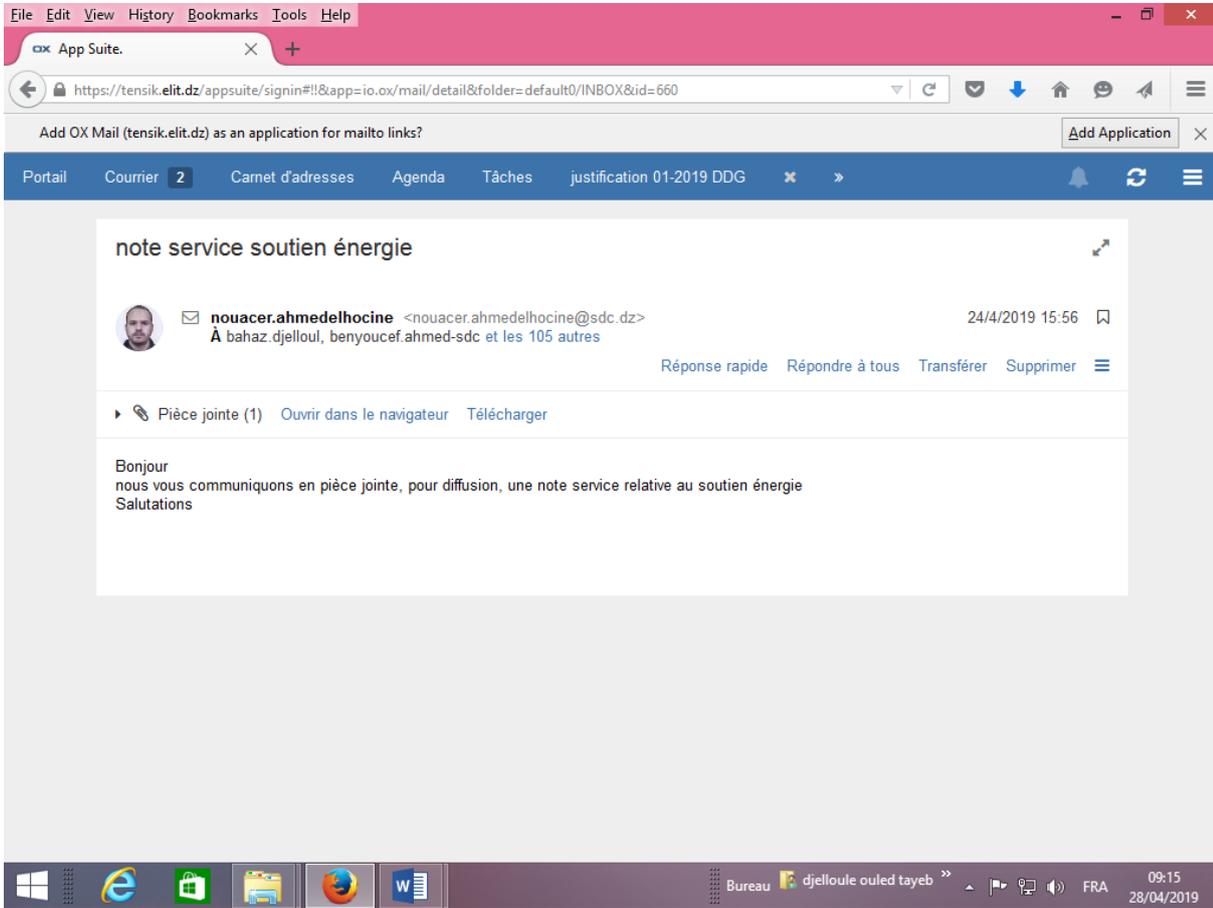
Situation de famille	Montant de l'indemnité
Célibataire	1300 DA
Marie sans enfant	2700 DA
Marie avec enfant	3300 DA

Le Directeur de la Distribution



سعيد عمر

الملحق رقم (18): الإرسالية الصادرة من قسم الموارد البشرية لأقسام المؤسسة حول موضوع دعم إستهلاك الطاقة باستعمال برنامج "تنسيق"



الملحق رقم (19): الرصيد بالأيام من العطل السنوية لعمال المؤسسة حسب تقرير محافظ الحسابات.

charge des insuffisances signalées dans le rapport du commissaire aux comptes du 10/04/2017 (suite)

N°	Insuffisances	Désignation de l'action	Responsable de l'action	Echéancier de mise en œuvre	Observations
36	42290 Retraite anticipé : Ce compte abrite les cotisations de 1% des œuvres sociales versées à la CNAS pour les exercices 2015 et 2016 qui n'ont pas été imputées à fin 2016.				Situation 2015 déjà réglé en 2016. Concernant 2016 la situation sera réglée en cours de l'année 2017. Conformément à la note n°346 du 25/05/1990
37	42500 Avance et acompte au personnel: Solde antérieur âgé de plusieurs années, provisionné en totalité, mais cela ni dispense pas la société de procéder aux recouvrements de ces avances par les voies légales.	Assainir la situation	DRH	Avant le 31/12/2017	
38	42803 Provision et reliquats congés: La vérification opérée sur le calcul des provisions nous a permis de constater une sous-estimation de 47MDA.				Situation régularisée par SDC
39	Il convient de noter que le total des journées de congés non consommées est de 35395 jours, il y a lieu de rappeler que le recours au report des droits aux congés ne doit être accordé que dans des cas de nécessité de service dûment justifiée et validée par la hiérarchie.	Etablir un programme pour consommer les reliquats	DRH		
40	Soutien de l'état : Des trop-versé (3.3MDA) par l'état au titre de soutien à la consommation d'énergie aux abonnés de la région du sud et dont l'antériorité est de plusieurs années. Ces sommes auraient du être reversées au trésor ou à défaut déduites des créances non recouvrées.	Saisir DFC/SDC	DFC	immédiatement	

الملحق رقم (19): الرصيد بالأيام من العطل السنوية لعمال المؤسسة حسب تقرير محافظ الحسابات "تابع"

Société de distribution de l'électricité et du gaz – SDC- Rapport CAC 2017

Directions	Solde Gestionnaire	Solde Comptable déclaré	Ecart
SIEGE	0.00	0.00	0.00
BLIDA	4 323 867 433.68	4 335 070 691.73	11 203 158.05
T-OUZOU	2 492 033 710.77	2 503 411 101.74	11 377 390.97
TIPAZA	2 098 497 777.79	2 008 583 547.57	-89 914 230.22
BOUMERDES	3 501 109 428.32	3 491 647 876.96	-9 461 551.36
MEDEA	1 505 983 608.40	1 643 064 928.92	137 081 320.52
BOUIRA	2 446 001 472.88	2 442 580 289.65	-3 421 183.23
DJELFA	1 641 370 483.45	1 635 666 218.88	-5 704 264.57
O-URBAIN	6 531 736 337.90	6 549 109 110.50	17 372 772.60
LAGHOUAT	2 136 754 541.36	2 130 830 256.33	-5 924 285.03
GHARDAIA	1 268 764 437.34	1 266 272 717.11	-2 491 720.23
EL OUED	1 476 967 422.42	1 474 451 831.57	-2 515 590.85
TAMANRASSET	535 401 644.18	532 926 451.51	-2 475 192.67
BISKRA	3 586 323 851.32	3 584 518 519.84	-1 805 331.48
ILLIZI	445 898 564.12	443 936 477.01	-1 962 087.11
O-RURAL	988 073 965.23	985 866 938.23	-2 207 027.00
TOTAL	34 978 784 679.16	36 027 936 857.55	49 152 178.39

- La séparation entre le salaire soumis au barème IRG, de celui soumis à la retenue à la source au taux de 10% n'est pas établie lors de l'établissement de la déclaration G50 ;
- L'inventaire de la taxe d'habitation effectué au 31/12/2016 fait ressortir un écart négatif de 366 820 212.39 DA (**Réserve formulée dans les rapports précédents**)

Compte	Libellé	Solde balance
44730	Taxe D'habitation	855 573 779.70
	Les paiements de 4e trimestre	221 255 607.43
	Inventaire SGC	267 497 959.88
	Ecart	366 820 212.39

- L'attestation de mise à jour CNAS n'a pas été délivrée à la RDC suite au litige non encore résolu à ce jour ;

B. Reliquat des congés :

De nombreux reliquats de congés antérieurs à 2017 ont été relevés ; le nombre de jours de reliquats de congés payés s'élève à 5 348 J. Pour certains agents le nombre de jours non consommés atteint 361 jours.

Le congé étant un droit annuel, il doit être accordé dans la période prévue à cet effet et le report sur l'année suivante ne doit se faire que dans des cas exceptionnels. (**Réserve déjà formulée dans les rapports précédents**)

الملحق رقم (20): مواد العطل والغيابات بالقانون الداخلي للمؤسسة

النظام الداخلي لسونلغاز توزيع الوسط «ش.ذ.أ»

أو الفرقة أو الفئة المهنية بعد استشارة لجنة المساهمة، وتطبق على الجميع.

المادة 7: يتعين لزوما احترام مواعيت العمل من قبل مجموع المستخدمين المعنيين. لاسيما عندما تعدل للمواقيت لضرورات المصلحة مؤدية إلى تنفيذ ساعات إضافية أو ساعات تعويضية.

والحال كذلك بالنسبة للمصالح المستمرة أو شبه المستمرة حيث يجب على العامل القيام بوظائفه إلى غاية استبداله الفعلي في حدود 12 ساعة في اليوم.

الفرع الثالث: الساعات الإضافية

المادة 8: في حالة ضرورة المصلحة وطبقا للقانون، يمكن للهيئة المستخدمة تسخير كل عون للقيام بساعات إضافية، يتعين على كل عون مسخر ماعدا في حالة القوة القاهرة القيام بالساعات الإضافية المطلوبة تحت طائلة العقوبات التأديبية.

حدد شروط الطعن بالإضافة إلى كميّات دفع الساعات الإضافية المنجزة طبقا للتشريع والإنفاقية الجماعية المعمول بها.

الفصل الثاني: أوقات عدم العمل

الفرع الأول: العطل القانونية

المادة 9: يحق للعامل الذي اشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية ماثلة لها و ينتفع بالحق في زيادة ساعات إضافية.

الفرع الثاني: العطل والغيابات

الفرع الجزئي الأول: العطل

المادة 10: حدد رزنامة العطل مسبقا قبل الذهاب للعطلة حسب ضرورات المصلحة و بعد استشارة مندوب المستخدمين. يحدد استحقاق إعداد هذه الرزنامة حسب أماكن العمل.

يخضع كل نهاب في عطلة للحصول على سند عطلة.

المادة 11: يمكن أن يستدعي العون من عطلته عندما تتطلب ضرورات المصلحة ذلك، (إلا في حالة قوة القاهرة ثابتة) في حالة رفضه، يتعرض لعقوبات تأديبية.

الفرع الجزئي الثاني: الغيابات

المادة 12: الغيابات هي تلك المنصوص عليها في التشريع المعمول به والإنفاقية الجماعية، يدفع مرتبها عندما ترخص بالنسبة للحالات المنصوص عليها صراحة في القانون والإنفاقية الجماعية، وترتب عنها خصم من الأجر بالنسبة للحالات الأخرى.

تعرض الغيابات غير المرخص بها وغير للمبررة أصحابها لعقوبات تأديبية بالإضافة إلى عدم دفعها.

النظام الداخلي لسونلغاز توزيع الوسط «ش.ذ.أ»

المادة 13: يمكن منح فترات غياب استثنائية غير مدفوعة الأجر للعون الذي له حاجة ماسة للتغيب في حالة مرض ابنه أو زوجته أو الفروع الذين هم تحت نفقة العامل مع حفظ التبليغ والتبرير المسبقين.

في كل الحالات، ينبغي أن يتزامن الغياب مع الحدث الذي يبرره، ولا يمكن هذه الترخيصات للغيابات الخاصة المجموعة في السنة في أي حال أن تتعدى الفترة المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية.

المادة 14: يتعين على العون المرخص له بالتغيب لأسباب المصلحة أو لأسباب شخصية الحصول على موافقة مسبقة من رئيسه السلمي. يودع وصل الخروج لدى الهيكل المكلف بمراقبة الدخول والخروج المعين لهذا الغرض، يؤدي عدم احترام هذا الإجراء إلى عقوبات تأديبية.

المادة 15: لكل غياب ملخّ يتعين على العامل إعلام أو تكليف من يعلم في أقرب أجل ممكن وبكل الوسائل الرئيس السلمي وتقديم تبرير عن غيابه خلال 48 ساعة.

عندما يتغيب العون لسبب طبي يتعين عليه إعلام رئيسه السلمي بكل وسيلة على الأكثر في الأجل المذكورة أعلاه بتقديم شهادة طبية مطابقة وأصلية.

وهذه الوثيقة إما:

تودع لدى الهيكل المعني لهذا الغرض مقابل تسليم وصل استلام أو ختم الاستلام على النسخة.

وإما ترسل برسالة موصى عليها مع إشعار بالاستلام، ختم البريد يثبت ذلك.

يؤدي عدم احترام هذا الإجراء أو عدم مطابقة الوثيقة إلى عقوبات تأديبية.

وحتفظ المؤسسة بحفظها بالتأكد من صحة كل وثيقة تبريرية لغياب بسبب المرض، في الحالة التي تكون فيها الوثيقة غير صحيحة، يمكن اتخاذ إجراءات تأديبية بسبب التزوير واستعمال المزور.

المادة 16: يؤدي كل غياب غير مرخص به و/أو غير مبرر في أول يوم وأخير يوم في أسبوع العمل إلى اقتطاع من الأجر ليوم وأيام العمل الأسبوعية المحدد من طرف المستخدم.

ويؤدي الغياب غير المرخص به بالإضافة إلى الاقتطاع من الأجر إلى عقوبات تأديبية.

المادة 17: يمثل الغياب لمدة يومين عمل متتاليين غير مبررين مبررات مقبولة وفي الأجل المطلوبة غيابا غير قانوني يمكن أن يشكل «قطع علاقة العمل من جانب واحد بسبب العامل».

ويثبت هذا الغياب غير القانوني:

بإصدار قانوني مرسل بظرف موصى عليه للعامل المعني في عنوانه المصح به قانونا للهيئة المستخدمة.

عندما لا يستأنف العون عمله في أجل 48 ساعة على الأكثر ابتداء من تاريخ

الملحق رقم (21): المواد القانونية للعطل والغيابات بالإتفاقية الجماعية للمؤسسة

Direction des Ressources Humaines

CHAPITRE 3. DES CONGES ET ABSENCES

Section 1. Du congé annuel

Article 164: Il est accordé chaque année aux travailleurs un congé annuel payé à raison de deux jours et demi par mois de travail sans que la durée globale ne puisse excéder trente (30) jours calendaires par année de travail.

La période de référence pour déterminer les droits au congé annuel, est celle qui s'étend du 1^{er} Juillet précédent le congé au 30 Juin de l'année du congé.

Article 165: Les congés peuvent être fractionnés si les nécessités du service le permettent.

Le congé ne peut être fractionné au plus de trois périodes. L'une d'elle doit être égale au moins à douze (12) jours ouvrables.

Article 166: Le programme de départ en congé annuel et son fractionnement, sont fixés d'un commun accord entre la Direction de Distribution et les intéressés, après avis des délégués du personnel.

Article 167: Toute renonciation par le bénéficiaire à tout ou partie de son congé est nulle et de nul effet.

En aucun cas, il ne peut être versé une indemnité compensatrice dite de congé non pris, sauf dans les cas de cessation de la relation de travail. Une telle disposition ne concerne que les droits à congé non pris de l'exercice en cours.

Article 168: Le report d'une année sur l'autre de tout ou partie du congé est formellement interdit, sauf cas exceptionnels tels que :

1. nécessités de service,
2. pèlerinage,
3. raisons de famille digne d'intérêt,
4. stage de formation professionnelle, syndicale.

Dans ce cas, le report du congé ne peut se faire plus d'une fois. Le travailleur est mis dans l'obligation de prendre son congé.

36

Article 169: Le travailleur en congé peut être rappelé pour nécessité impérieuse de service.

Article 170: Les travailleurs exerçant à temps partiels, bénéficient d'un congé à raison de deux jours et demi par mois de travail avec paiement à temps partiel.

Article 171: Sont considérées comme périodes de travail pour la détermination de la durée du congé annuel :

1. les périodes de travail accompli,
2. les périodes de congé annuel et de congé supplémentaire,
3. les périodes d'absences spéciales ou autorisées par la Société,

Convention Collective de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC)

Direction des Ressources Humaines

4. les périodes de repos légal,
5. les périodes d'absences pour maternité, maladies et accident du travail,
6. les périodes de maintien ou de rappel sous les drapeaux.

Section 2. Des congés supplémentaires

Article 172: Les travailleurs en fonction dans les wilayas du sud et du pré - sud telles que définies par la réglementation en vigueur, bénéficient d'un congé supplémentaire. Les modalités d'octroi ainsi que la durée de ce congé supplémentaire sont déterminées par les conventions collectives de la société (SDC).

Ce congé supplémentaire est d'une semaine pour les travailleurs soumis au régime d'astreinte.

Section 3. Des congés spéciaux et absences rémunérées

Article 173: Des congés spéciaux familiaux d'une durée de trois (03) jours ouvrables sont accordés dans les cas suivants :

1. mariage du travailleur,
2. mariage d'un enfant du travailleur,
3. naissance d'un enfant du travailleur,
4. circoncision d'un enfant du travailleur,
5. décès d'ascendants, descendants et collatéral du 1^{er} degré du travailleur ou de son conjoint,
6. décès du conjoint du travailleur.

Des délais de route découlant éventuellement de ces circonstances s'ajoutent à ces congés dans la limite de 24 heures à 48 heures.

Article 174: Il est accordé une absence spéciale rémunérée :

1. Aux travailleurs se rendant en pèlerinage aux lieux Saints de l'Islam, pour une durée de trente (30) jours, cumulable éventuellement avec le congé annuel, une seule fois dans leur carrière.
2. Aux travailleurs assurant l'encadrement des centres de vacances du FOSC, durant leur congé de détente, à raison d'une semaine calendaire, pour une session par année et ne peut faire l'objet d'un report.
3. Aux travailleuses allaitant au sein leur enfant, suivant les conditions qui sont précisées par le règlement intérieur de la société (SDC).
4. Aux travailleurs exerçant dans les locaux dits insalubres et déclarés en tant que tels par les commissions d'hygiène et sécurité, dont la durée est fixée à une demi-journée par mois non cumulable et prise obligatoirement.

37

Convention Collective de la Société de Distribution de l'Electricité et du Gaz du Centre (SDC)

الملحق رقم (22): بيان عطلة لإطار بالمؤسسة.



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

مديرية التوزيع لغرداية

رقم : 2018-1-2104.....

بيان عطلة
إضافية

مدير التوزيع

بناء على الطلب المقدم من طرف

السيد :

الوظيفة : رئيس قسم المالية والمحاسبة

بقرر

31 جويلية 2018

منح عطلة إضافية مدتها 46 يوم

تاريخ الذهاب : 2018-08-05

تاريخ الرجوع : 2018-09-20

غرداية في 30-07-2018

مدير التوزيع

م. تعريبي

عدد أيام العطلة المستحقة :	90 يوم
عدد الأيام المأخوذة :	46 يوم
عدد الأيام المتبقية	
السنة الجارية :	0 يوم
الأيام المتبقية من السنوات الماضية :	44 يوم

الملحق رقم (23): عقد إلتزام تنفيذ المخطط الخماسي.

I- ENGAGEMENT DU CONCESSIONNAIRE

Je soussigné, Monsieur ADJAL Mourad agissant en qualité de Président Directeur Général de la Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz SDC. Spa au capital social de 64 000 000 000 DA, ayant le siège social sis à Boulevard Mohamed Boudiaf – Blida, m'engage en vertu des pouvoirs qui me sont conférés par le conseil d'administration par la présente, conformément au Décret n°08-114 du 09 Avril 2008 , et notamment l'article 13 du cahier des charges annexé à ce décret, à améliorer les critères de performances en matière d'exploitation du service concédé. Ces critères concernent notamment la qualité et la continuité de l'alimentation en énergie, le taux de desserte, la relation avec la clientèle et le montant des investissements.

Je m'engage aussi à mettre en conformité progressivement, l'ensemble des 48 concessions, avec les exigences règlementaires qui découlent du décret 08-114, notamment celles relatives à la séparation comptable des activités et à l'établissement du fichier des immobilisations.

Le plan de développement et le patrimoine de la concession sont annexés au présent plan d'engagement.

Fait à Blida, Le /...../

Le Président Directeur Général

Société Algérienne de Distribution de l'Electricité et du Gaz SDC. Spa

Signature

Fait à GHARDAIA, le 15 /11/ 2018.

Engagement du Directeur de la Concession

Signature

و. العربي

الملحق رقم (24): المخطط الخماسي للإستثمار.

5 Incidence sur la situation financière de la concession 2019-2023

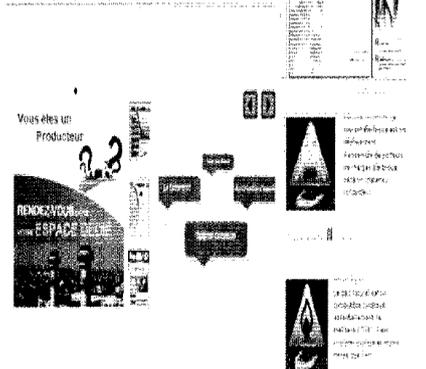
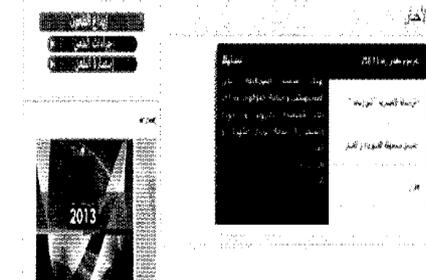
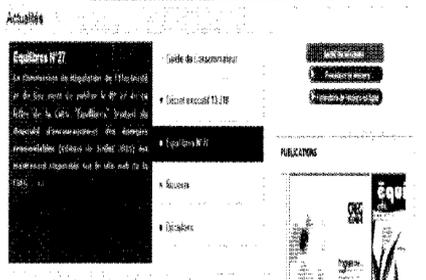
5.1 Trésorerie (2019-2023)

Rubriques (KDA)	Probable 2018	2019	2020	2021	2022	2023
Achats	3,2844	3,6487	3,7927	3,8785	3,9670	4,0574
Services	1,4280	0,9534	0,8777	0,9003	0,9234	0,9473
Impôts et taxes	0,0893	0,8513	0,8701	0,8892	0,9088	0,9288
Frais de personnel et charge sociale	833,00	851,32	870,05	889,19	908,75	928,75
Frais financiers	0,0002	0,0009	0,0004	0,0002	0,0001	0,0001
Frais Divers	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002	0,0002
Dépenses d'exploitation	5,63	6,31	6,41	6,56	6,71	6,86
Dépenses d'investissement	452,81	602,33	922,64	776,29	1 024,89	2 131,63
Décassement programme propre	164,70	240,81	737,47	588,70	642,30	719,69
Décassement programme publique	288,11	361,53	185,18	187,59	382,60	1 411,93
Recettes (encaissements)	4 760,00	4 896,42	5 072,69	5 239,24	5 410,77	5 589,69
Solde	3 848,75	3 685,45	3 220,99	3 680,10	3 354,28	3 1 319,57

N.B : tableau commun entre l'électricité et le gaz.

الملحق رقم (25): واجهة الأرضية الإلكترونية للجنة ضبط الكهرباء والغاز.

www.creg.gov.dz



الملحق رقم (26): لوحة القيادة لشهر أبريل 2018.

Diaporama PowerPoint - [T B DFC MOIS D' Avril 2018.ppt [Mode de compatibilité]] - PowerPoint

Remontée de Fonds au siège SDC

MDA

	Mois AVRIL 2017	Cumul au AVRIL 2017	Mois AVRIL 2018	Cumul au AVRIL 2018	T.E cumul%
CCP	65	293	88	416	41.97
BNA	150	948	00	439	-53.69
TOTAL	215	1241	88	855	-31.10

La remonte des fonds des notes comptes **BNA** et **CCP** vers les comptes **SDC** pour le mois de **AVRIL 2018** est de **88 MDA**, soit un taux de réalisation de l'objectif mensuel de **35,39 %** et **19,42%** de l'objectif annuel, soit une dégradation de 31.10% : par rapport à l'année précédente ,cette dégradation due au blocage du compte par la banque BNA (par erreur).

DD DE GHARDAIA AVRIL 2018

DIAPOSITIVE 2 DE 6

Bureau djelloule ouled tayeb 14:11 13/05/2019

الملحق رقم (27): محضر اجتماع لوحة القيادة لشهر أفريل 2018.



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

Direction de Distribution de Ghardaïa
Chargé de la communication
N° : 69/CH COM/DDG/2018

Ghardaïa le : 05 juin 2018

P V de réunion Tableau de bord du mois d'avril 2018

Etaient présents :

- M^r. LORIBI Messaoud
- M^r. BEDIAF Slimane
- M^r. LAKAS Mohammed
- M^r. BEN YUCEF Ahmed
- M^r. HOUACHE Slimane
- M^r. BOUHANNI Laid
- M^r. ABBAS Yahia
- M^r. HOUACHE Yahia
- M^r. CHETTOUTA Miloud
- M^r. GUERRADI Mohamed
- M^r. OUINTEN Noureddine
- M^r. BAHAZ Djelloul
- M^r. OUINTEN Hadj Said
- M^r. ZIANI Abderrahmane
- M^r. KHENIFER Houcine

Directeur de Distribution.

- Chef de D.F.C. / P.I.
- Chef de D.T.E. / P.I.
- Chef de D.T.G.
- Chef de D.R.H.
- Chef de D.E.E.T.
- Chargé de communication.
- Ingénieur de sécurité.
- Assistant S.I.E.
- Chef de D.R.C. / P.I.
- Chef de D.P.E.G.
- Chef de S.A.G.
- Chef de D.E.S.I. / P.I.
- Chef de Sec. juridique.
- Chef de D.A.M. / P.I.

Etaient absents :

- M^r. KRIMAT Samia
- M^r. TALEB AHMED Mustapha

- Chef de service budget / D.F.C.
- Délégué du personnel.

Ordre du jour :

- Présentation du tableau de bord du mois d'avril 2018.

الملحق رقم (27): محضر اجتماع لوحة القيادة لشهر أفريل 2018. "تابع"



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

DTE :

Réalizations (des principaux paramètres) :

	REAL Cumul/Avril 2017	REAL Cumul/Avril 2018	Objectif 2 ème trim
TEC	0.53	0.83	1.20
END	24.24	60.68	60
Inc / 100km	1.9	2.85	4.00
Ouv. Disj au 100/km	7.01	9.19	15
Avarie transformateur	0.00	0.00	0.20
Consistance réseau (Km)	5627.462	5904.504	/

Orientations :

- La DTE doit présenter une analyse sur les incidents causés par atteintes tiers par districts.
- La DTE doit présenter une analyse sur les incidents causés suite intempéries par districts.
- Chaque incident doit être analysé.
- Multiplier les opérations de mesures chez les clients.
- Multiplier les opérations de mesures au niveau des postes transformateurs.
- La DTE doit rattraper le retard enregistré dans la réalisation de paramètre 'mesures des terres' au niveau des districts Berriane, El-Menia et Metlili.
- Veiller au traitement des réclamations concernant les chutes de tension, notamment, au niveau des quartiers bénéficiaires des nouveaux investissements pour améliorer la qualité de service.
- Intégrer l'état d'avancement de l'opération de recensement dans le TB.

