



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

قسم: علوم التسيير

شعبة: إدارة أعمال



تقرير ترميم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس أكاديمية في إدارة الأعمال

بعنوان:

واقع تطبيق لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة

الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

تحت إشراف:

- طالب احمد نور الدين
- بضيف سليمان

من إعداد الطلبة :

- أولاد النوي خرفية
- كينة شريفة
- الحاج قويدر عصام

السنة الجامعية: 2022_2023



Université de Ghardaïa

Faculté des sciences économiques. Commerciales et des sciences de Gestion



Domaine sciences économiques.de gestion et commerciales

Département:sciences de gestion

Filière: Management

Rapport de stage

présenté en vue d'obtenir le diplôme de licence académique en management

intitulé

La réalité de l'application du tableau de bord comme outil de contrôle de gestion dans la société nationale de distribution d'électricité de gaz centre Ghardaïa

Elaboré par

Oulad naoui kharfia

Hadj kouaider issam

Kina cherifa

Encadré par

Bidiaf slimane

Taleb ahmed nourddine

Année universitaire

2022/223



إهداء

الحمد لله المنعم الوهاب الولي الحميد والحمد لله بجميع محامده وكما ينبغي لهمن تحميد إلى من نزلت فيهم الآية
الكريمة" وقضى ربك إلا تعبدوا لآياه وبالوالدين إحسانا"

إلى الذي سهر من اجل راحتي وسعادتي سبب نجاحي اليوم وغدا إلى سيد قلبي إلى أبي "حسين" نبع الحب والحنان ورمز العطاء
المتجدد فحفظك الله لي يا أبي وجعلك تاجا فوق رؤوسنا .

إليك وحدك فاننا اهدي ثمرة جهدي ونجاحي إلى أمي جنتي "خيرة" حفظك الله لي يا أمي وجزأك الله كل خير
وشفاك الله وأطال في عمرك .

الى من كانوا نجوما بسمائي' إلى من دفعوني إلى العلا إلى من كانوا سببا في قوتي ووصولي اليوم إلى أخواتي
"فاطمة, ابتسام' نور الهدى' والى أولاد أختي "فاطنة" رقية' محمد إسلام , وكتكوتة لجين والى أولاد أختي "ابتسام"
رانيا , إسحاق, وكتكوت الصغير مصعب أمير والى أخي سندي" وليد" فشكرا لكم إخوتي .

والى خالتي "أمال" وابنها الكتكوت" محمد" والى أخوالي "الصغير" سليمان' رشيد' بشير, عبد الحميد , والى
زوجاتهم وأولادهم والى زوجة خالي التي ساندتني "زهرة" حفظها الله ورعاها, إلى كل أعمامي "لحسن" محمد
, أحميدة, منصور , والى كل زوجاتهم وأولادهم , والى كل صديقاتي والى كل عائلتي وأصدقائي وأقاربي كل باسمه
الذين لم تسعهم مذكرتي ووسعتها ذاكرتي إلى كل هؤلاء , إلى كل من دعمني في مشواري العلمي في هذه الحياة
إلى كل هؤلاء اهدي ثمرة جهدي .



إهداء

إلى من كلله الله بالهيبية والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من احملى اسمه بكل افتخار, والدي العزيز

"كينة تجاني"

والى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والى معنى الحنان والتفاني إلى بسمه الحياة وسر الوجود, إلى من كان دعائها سر

نجاحي إلى أعلى الحبايب أمي الغالية

"سايح ودية"

إلى إخواني محبتنا ووفاء انتم سندي وحزام ظهري وكياني

إلى القريبين من القلب والداعمين والمساندين في السراء والضراء شكرا لكم دمتم

إلى رفاق الخطوة الأولى والخطوة الأخيرة إلى من كانوا في سنوات العجاف سحبا ممطرة أنا ممتنة جدا

وأخيرا إلى من علمني ولهم الفضل الأكبر بعد الله "أساتدتي" الأفاضل

وشكرا لكم

شريفة



اهداء

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل الذي اهديه إلى من أفضلها على نفسي, من وضعتني على طريق الحياة
وضحت من اجلي ولم تدخر جهدا في سبيل إسعادي على الدوام أُمي حبيبة
إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير , صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة فلم يبخل علي طيلة حياته والذي
العزیز

إلى إخواني , عائلتي, زملائي وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون
إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في تقديم يد العون لي أقدم لكم هذا العمل
وأتمنى أن يحوز رضاكم

الشكر والتقدير

الشكر والتقدير لله عز وجل الذي منحنا العقل وانعم علينا بالعلم وهدانا إلى نوره ويسره لنا دربنا ومكننا من تحطّي الصعاب وقدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع نتوجه بجزيل الشكر إلى الدكتور "طالب احمد نور الدين" المشرف على انجاز هذا العمل من خلال توجيهاته وملاحظاته القيمة، فلك أستاذنا الكريم منا كل الشكر

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى مؤطر في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية (سونلغاز) السيدة "سامية كريمة" و"هاجر" الذي ساعدتنا ولم تبخل علينا بتوجيهاتهم. فشكرا لكم منا كل الاحترام والتقدير.

كما نتوجه بالشكر إلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية كل باسمه فشكرا لكم،

والى كل من قدم لنا يد العون في انجاز هذا البحث لكم منا جزيل الشكر.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع تطبيق لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير , لوحة القيادة هي مؤشرات التي تقوم عليها المؤسسة ومن خلالها يمكننا استخراج الفرقات واتخاذ القرارات الأزمات في الوقت المناسب من خلال الانجازات والأهداف المسطرة وإبراز واقع لوحة القيادة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية غرداية , وتبين لنا أن لوحة القيادة هي تقييم لحالة مبيعات المؤسسة وهي أداة أساسية في مراقبة التسيير وفعالة في اتخاذ القرارات وكذلك أداة لكشف عن الأخطاء والانحرافات ويتم تصحيحها عن طريق مراقبة التسيير

إذ تعد لوحة القيادة من المهام الصعبة وهذا يعني أن اتخاذ أي قرار في المؤسسة لابد من دراسة معمقة لمراقبة التسيير حتى يتم تحديد الأخطاء والانحرافات يمكن للمؤسسة إعطاء القرارات السليمة التي تؤدي بالمؤسسة إلى التسيير الجيد .
الكلمات المفتاحية: لوحة قيادة , مراقبة تسيير , مؤسسة اقتصادية .

Abstract :

La présente étude vise à faire la lumière sur la réalité de l'application du tableau de bord comme l'un des outils de contrôle de gestion et de gaz pour l'état de Ghardaïa, et nous avons constaté que le tableau de bord est une évaluation de l'état des ventes de l'entreprise, et il est un outil de base dans le suivi de la gestion et efficace dans la prise de décision ainsi qu'un outil de détection des erreurs et des écarts et est corrigé par le suivi de la gestion

Ainsi, le tableau de bord est l'une des tâches difficiles, et cela signifie que toute prise de décision dans l'établissement doit être une étude approfondie pour surveiller la gestion afin d'identifier les erreurs et les écarts, l'établissement peut prendre des décisions judicieuses qui conduisent l'établissement à bonne gestion.

Mot clés : tableau de bord, contrôle de gestion, entreprise économique.

فهرس المحتويات

الإهداء

الإهداء

الإهداء

كلمة الشكر

توطئة: أ

الفصل الأول

تمهيد: 19

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز – وسط غرداية 19

المطلب الثاني: تقديم عام عن وظيفة مراقبة التسيير في المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط غرداية.... 24

الفصل الثاني

تمهيد 32

المطلب الأول: لمحة نظرية عن مراقبة التسيير 32

المطلب الثاني: لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير 36

خاتمة: 41

المصادر والمراجع: 43

قائمة الملاحق: 44

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان الشكل	الرقم الجدول
30	الوحة القيادة الخاصة بالكهرباء لشهر فيفري 2018 في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -وسط غرداية	1
31	لوحة القيادة الخاصة بالغاز لشهر فيفري 2018 في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -وسط غرداية	2
32	رقم الاعمال خارج الرسم لشهر فيفري 2018 في مديرية توزيع كهرباء والغاز -وسط غرداية	3
33	التحصيل زبائن لشهر فيفري في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -وسط غرداية	4
37	ادوات مراقبة التسيير	5

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان الشكل	الرقم الشكل
23	الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز	1
24	الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز-وسط غرداية	2
25	(الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز	3
26	مؤشر نوعية الخدمة .	4
27	مؤشر مسار النشاطات في المؤسسة	5
29	مخطط لوحة القيادة	6
36	مثلث مراقبة التسيير	7

قائمة الرموز و الاختصارات

المختصر باللغة العربية	المختصر باللغة الأصلية	المختصر
المؤسسة الاقتصادية	<i>établissement économique.</i>	E.E
مراقبة التسيير	<i>contrôle de gestion</i>	C.G
لوحة القيادة	<i>tableau de bord,</i>	T.B

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان الملحق	الرقم الملحق
30	الملحق رقم (01): لوحة القيادة الخاصة بالكهرباء لشهر فيفري في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز -وسط غرداية	1
31	لوحة القيادة الخاصة بالغاز لشهر فيفري 2018 في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -وسط غرداية	2
32	يوضح رقم الأعمال خارج الرسم لشهر فيفري 2018 في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -وسط غرداية	3
33	يوضح التحصيل الزبائن لشهر فيفري 2018 في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -وسط غرداية	4
49	مقابلة	5

مقدمة

توطئة:

تعتبر لوحة القيادة من أكثر الأساليب التسييرية الحديثة والتي تتيح للمؤسسة باكتشاف الأخطاء والانحرافات الحاصلة، والتي تزود المديرين بالمعلومات الضرورية حول أداء المؤسسة، والتي تساعد في القيادة نحو تحقيق أهدافها المسطرة بشكل جيد. وتعتبر مراقبة التسيير من أساسيات الإدارة تهتم بتوفير المعلومات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية لمساعدة المديرين في تقييم أداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، واتخاذ القرارات المناسبة التي تسمح برؤية المؤسسة حول مسارها من خلال كشف مدى مطابقة النتائج الأهداف المسطرة اتخاذ إجراءات الضرورية في حالة وجود اختلالات وانحرافات ومن بين هذه الأدوات لوحة القيادة والتي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة، وإعطاء للمديرين المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات السلبية التي تعيق ذلك.

ولكون نظام مراقبة التسيير واحد من آليات الحديثة المستخدمة، في المؤسسة ونظر لتقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، ولوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ماسبق يمكننا طرح الإشكالية؟

ما هو واقع تطبيق لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الوطنية لتوزيع

الكهرباء والغاز وسط - غرداية؟

ولتوضيح مضامين هذه الإشكالية يمكننا طرح بعض التساؤلات الفرعية التالية؟

- ما المقصود بمراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز ومدى استخدام أدواتها؟

- ماهي أهم الأدوات مراقبة التسيير المستعملة داخل مؤسسة سونلغاز؟

- اعتبار لوحة القيادة أداة من أدوات مراقبة التسيير الفعالة؟

فرضيات الدراسة:

على ضوء العرض السابق للإشكالية البحث نحاول صياغة الفرضيات التالية:



أ) من بين أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة داخل المؤسسة الاقتصادية نجد المحاسبة التحليلية والميزانيات التقديرية ولوحة القيادة

ب) لوحة القيادة هي الأداة التي تسمح للمسييرين بمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة

ج) تلعب لوحة القيادة دورا كبيرا في توجيه المسؤولين في مؤسسة اقتصادية

أسباب اختيار الموضوع:

❖ أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع على قسم المحاسبة في مؤسسات الاقتصادية
- الاهتمام بالجانب مراقبة التسيير داخل مؤسسات الاقتصادية
- الرغبة في التطرق إلى عملية مراقبة التسيير داخل مؤسسات الاقتصادية

❖ أسباب موضوعية:

- أردنا من خلال هذا البحث معرفة واقع لوحة القيادة في مؤسسات الاقتصادية
- أردنا من خلال هذا البحث إبراز أهمية لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية
- التعرف على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية

❖ أهداف الدراسة:

- التعرف على وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية
- التطرق إلى وظيفة مراقبة التسيير والتعرف عليها داخل مؤسسات الاقتصادية
- أهداف التي تحقّقها المؤسسة الاقتصادية من لوحة القيادة

❖ أهمية الدراسة:

- تعتبر لوحة القيادة من ابرز الوسائل الحديثة في المؤسسات الاقتصادية

- إرشاد القارئ إلى حل المشاكل وتصحيح الأخطاء
- التعرف على مكانة لوحة القيادة في مراقبة التسيير

حدود الدراسة: حصرنا الدراسة في إطار الحدود المتعلقة بالزمان والمكان على الشكل التالي:

حدود مكانية: ستقتصر دراستنا على مؤسسة الاقتصادية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية غرداية (بوهراوة)

حدود زمنية: حددت مدة الدراسة الزمنية خلال الفترة الممتدة من 12 مارس إلى 30 مارس تم تطبيق الدراسة خلال السداسي الثاني من الموسم الدراسي 2022-2023-2024

منهج وأدوات الدراسة:

لانجاز بحثنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الموافق لهذه الدراسة في تحليل المعلومات التي يمكن جمعها بالاعتماد على مختلف المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة أما فيما يخص أدوات البحث فقد تم الاعتماد على المقابلة تناولت جوانب إحدى الموضوع وكذا المعلومات المقدمة من طرف وكذلك الاعتماد على المذكرات والكتب والمجلات والملتقيات التي المؤسسة

تقسيمات البحث:

من اجل معالجة هذا الموضوع تم تقسيم هذه الدراسة على النحو التالي:

خصصنا المبحث الأول بعنوان: مدخل عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

ثم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب، ففي المطلب الأول تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز

أما في المطلب الثاني لمحة عن وظيفة مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز

أما في المطلب الثالث واقع لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية

أما في المبحث الثاني بعنوان: الدراسة حالة لمراقبة ثم تقسيم هذا المبحث إلى المطلبين، ففي المطلب الأول لمحة نظرية عن مراقبة التسيير، أما في المبحث الثاني لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير

ثم تقسيم هذه الدراسة إلى المباحث الآتية:

يعالج المبحث الأول: مدخل عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية وتقسيمه إلى ثلاثة مطالب 'تعريف مؤسسة محل الدراسة وتأسيسها ومهامها وهيكلها التنظيمي' ولحجة نظرية عن وظيفة مراقبة التسيير, تعريف مراقبة التسيير وأهداف اتفاقية التسيير وأهم الأهداف المسطرة في اتفاقية التسيير

وواقع لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-وسط غرداية

يعالج المبحث الثاني: الدراسة حالة, تم فيه مفهوم مراقبة التسيير وخصائص مراقبة التسيير وأدوات مراقبة التسيير, ومفهوم لوحة القيادة وخصائص لوحة القيادة ومبادئ لوحة القيادة ودور ومكانة لوحة القيادة ومكانتها.

صعوبات البحث:

- ✓ صعوبة الموافقة في المؤسسة
- ✓ الموضوع يتطلب الجهد والوقت
- ✓ بعد المسافة لميدان التريص
- ✓ نقص المراجع في مكتبة الجامعة

المبحث الأول:

مدخل عام للمديرية توزيع الكهرباء والغاز-وسط غرداية

تمهيد :

لقد حاولنا في هذا المبحث صياغة التقديم العام شامل للمؤسسة وهو مدخل الذي يخص شركة التوزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية وعليه تم تقسيم المبحث الأول إلى ثلاثة مطالب , المطلب الأول يخص تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية أما المطلب الثاني يخص تقديم عام لمراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية وأخيرا المطلب الثالث يخص واقع لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في مديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية.

المطلب الأول: تقديم عام لمديرية توزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية

يتناول هذا المطلب تقديمًا عامًا لمديرية توزيع الكهرباء والغاز , من خلال تعريف المديرية وهيكلها التنظيمي, حيث تعتبر شركة سونلغاز الشركة الوطنية الوحيدة في إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني, حيث أنها تتكون من ثلاث فروع: فرع إنتاج, فرع نقل, فرع توزيع لكل فرع مديرية جهوية تابعة له , فالنسبة لفرع التوزيع , يحتوي على عدة مديريات موزعة على مستوى التراب الوطني.

لتعريف بالمديرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية:

هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها , وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى مؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

تأسيس المديريات الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز:

تأسست المديريات الولائية للتوزيع بمقتضى القرار، رقم 478، المعد من طرف المديرية العامة، المؤرخ في 16 ماي 2005 م والمتضمن إنشاء مديريات جهوية لتوزيع الكهرباء والغاز التابعة لفروع التوزيع الخاصة ب(شركة توزيع الجزائر (S.D.A) شركة توزيع الوسط (S.D.C) شركة توزيع الغرب (S.D.O) شركة توزيع الشرق (S.D.E) التي تأسست بمقتضى القرار رقم 463 المؤرخ في 27 جوان 2004 إن شركة توزيع الوسط S.D.C سابقا احتوت على

المديرية التالية (البلدية، تيزي وزو، المدية، الأغواط، ورقلة، الجلفة، تمنراست، الوادي، بسكرة، اليزي، غرداية) وتتكون كل من المديريات:

أمانة المديرية: تتكون أمانة المديرية من سكرتيرة المدير بالإضافة إلى أعوان التابعين للأمانة

المصالح التقنية للكهرباء: تتوزع المصالح التقنية للكهرباء على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الكهرباء

المصالح التقنية للغاز: تتوزع المصالح التقنية للغاز على مستوى تراب الولاية، وظيفتها التدخل المباشر في حالة عطب في شبكة الغاز

- قسم تقنيات الكهرباء
- قسم تقنيات الغاز
- مصلحة الشؤون القانونية
- إطار مكلف بالأمن والمحيط
- قسم العلاقات التجارية
- وأشغال الكهرباء والغاز
- قسم تخطيط الكهرباء والغاز
- قسم استغلال أنظمة الإعلام الآلي
- مركز الاتصال بين المديرية الولائية والجهوية
- مكلف بالمهام لدى المدير
- مكلف بالاتصال
- مهندس الأمن الداخلي للمؤسسة
- قسم تقنيات الغاز.
- قسم الموارد البشرية.
- قسم المالية والمحاسبة.
- مصلحة الرقابة والتدقيق.
- قسم إدارة الصفقات.

■ مصلحة الوسائل العامة.

ومن أهم مهام المديرية الولائية للتوزيع ما 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

الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز:

تتبع المديرية الولائية إلى إحدى المديريات الجهوية الخمسة، المتواجدة على المستوى الوطني، حسب القرب، وحسب موقع الولاية، كجزء من إعادة تنظيم إدارة التوزيع، ووفقاً للقرار، المتعلق بإنشاء مجموعة العمل المسؤولة عن إعداد مقترحات إعادة التنظيم هذه، تتكون المديرية من عدة أقسام ومصالح، بالإضافة إلى الإطارات الملحقمة مباشرة للمدير، حسب النشاط، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز والهيكل التنظيمي للمديرية لتوزيع الكهرباء والغاز .

الهيكل التنظيمي للشركة بعد الدمج (SADEG)

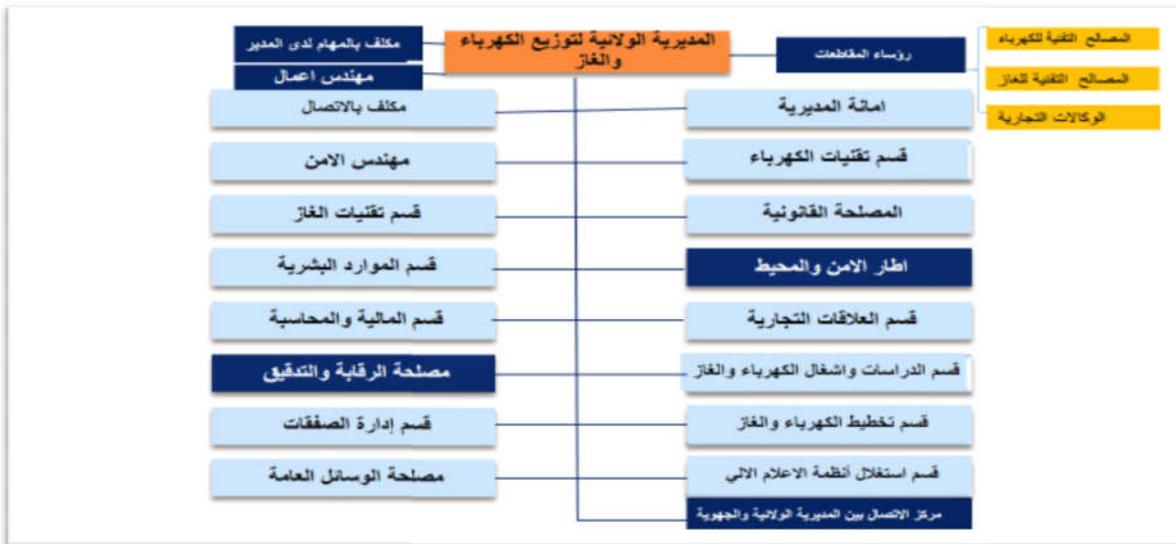
الذي سيدخل حيز التنفيذ فعليا في (جانفي SADEG) حسب التقسيم الجديد للهيكل التنظيمي لشركة 2022، يتكون من خمس مديريات جهوية، وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم(1)الهيكل التنظيمي لشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الشكل رقم (2)الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية لتوزيع الكهرباء والغاز-وسط غرداية

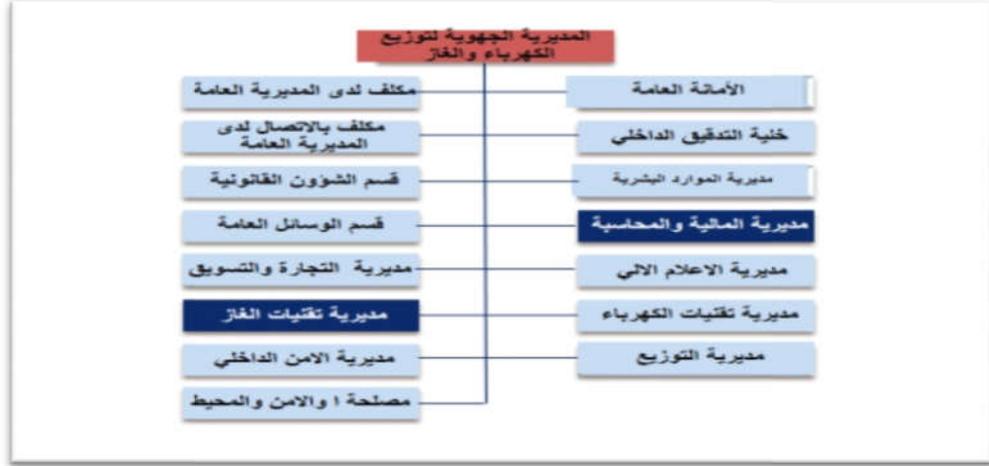


لمصدر: من إعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية :

تتكون المديرية الجهوية من عدة مديريات، وأقسام، ومصالح، حسب التخصص وفق ما هو مبين في الهيكل التنظيمي التالي:

الشكل رقم(3) الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من المؤسسة

المطلب الثاني: تقديم عام عن وظيفة مراقبة التسيير في المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسطغرداية

الرقابة هي وظائف الإدارة, وتقوم مراقبة التسيير عن اكتشاف الأخطاء وتصحيحها بغية تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية.

(1) تعريف مراقبة التسيير:

مراقبة التسيير للمؤسسة وتتم عن طريق اتفاقية التسيير لسنة معينة, يتم فيها وضع مخطط الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة والموارد الأزمنة للوصول إلى هذه الأهداف وهذا التعهد يكون من طرف مسيري المؤسسة مثل المدير.

(2) أهداف اتفاقية التسيير :

- ✓ شرح الوظائف الرئيسية للمؤسسة
- ✓ وضع أهداف قصيرة المدى (سنة) بحيث تسمح لنا :
- ✓ -تفعيل مراقبة ومتابعتها
- ✓ -ضمان تحقيق هذه الأهداف وأثرها على المردودية والمؤشرات

(3) أهم الأهداف المسطرة في اتفاقية التسيير: تشمل المؤشرات التالية

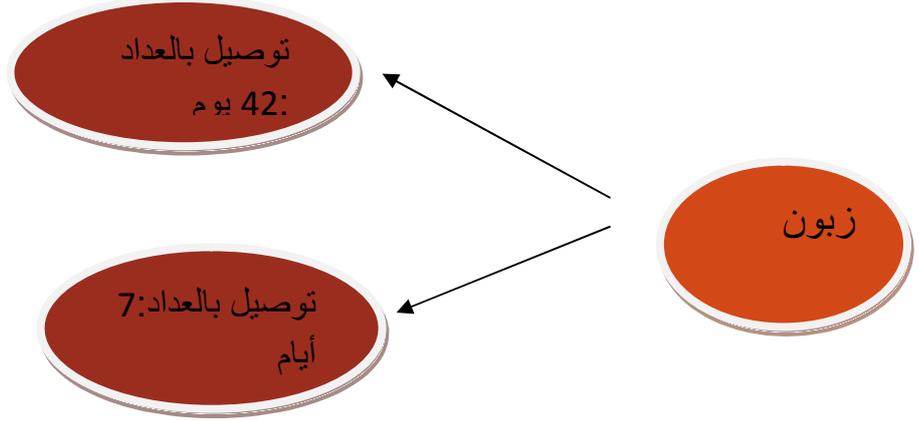
- ✓ نوعية الخدمة المقدمة
- ✓ المحافظة على ممتلكات
- ✓ -مسار تطوير النشاطات في المؤسسة
- ✓ تحسين الفعالية العامة للوسائل والعوامل
- ✓ التحكم في التسيير المالي للمؤسسة
- ✓ -تحسين أداء الوكالات والعلاقة مع الزبائن

✓ - تطوير الموارد البشرية من خلال التكوين والأمن

1) مؤشرات نوعية الخدمة: أهم مؤشرات لضبط نوعية الخدمة هو مؤشر

- أجال توصيل الزبائن وإيصال المعلومة للزبون وتصليح أعطال الزبون:

الشكل رقم (4): مؤشر نوعية الخدمة .



المصدر من إعداد الطالبة من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

- ✓ إعلام الزبائن: تعلم الشركة الزبون قبل ساعة من قطع الطاقة
- ✓ إصلاح الأعطال يكون خلال 48 ساعة أقصى:
- ✓ الإجابة على شكاوى الزبون 7 أيام كحد أقصى

مؤشرات المحافظة على الممتلكات:

ضبط ضياعات وتسريبات الطاقة: هدف المؤسسة هو تخفيض هذه الضياعات لأنها طاقة غير مفوترة وهناك نوعين من الضياعات الطاقة:

- ضياع الأسباب تقنية منها:

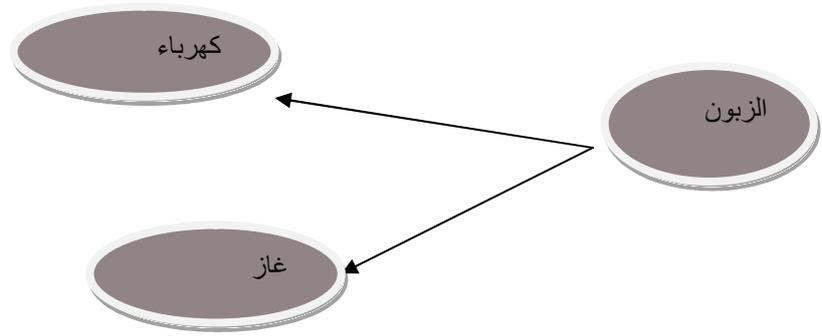
- صيانة الشبكة
- عوامل طبيعية (حرارة البرودة... الخ)

- توصيل الزبائن
- التعديلات الغير على شبكات المؤسسة

دون الزبائن: تخفيض ديون الزبائن بالاتخاذ إجراءات لذلك مثل: قطع الشبكة عن الزبائن الدائنين - إحالة الزبائن كل وسائل الدفع الممكن

الشكل رقم (5): مؤشر مسار تطوير النشاطات في المؤسسة. مؤشر نوعية الخدمة .

- نمو وتطوير الزبائن وفق أهداف مسطرة



المصدر من إعداد الطلبة بناء على والوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

- ✓ مؤشر المبيعات: هدف تعظيم مبيعات الشركة
- ✓ مؤشر أجال الدفع للزبون: دورة استحقاق الزبائن
- ✓ مؤشر تحسين الفعالية العامة للوسائل والعوامل:

مؤشرات تقنية للكهرباء:

- ✓ مؤشر الإعطاب
- ✓ مؤشر حريق مولدات
- ✓ مؤشر فتح قواطع الشبكة
- ✓ مؤشر تقنية للغاز: الإعطاب

-مؤشر معدل تسريب الغاز

- ✓ مؤشر قطع الغاز عن الزبائن : هدف تقليل ساعات صيانة الأعطاب.

مؤشرات التسيير المالي في المؤسسة:

- ✓ مؤشر رقم الأعمال : تعظيم المبيعات.
- ✓ مؤشر التكاليف : تخفيض التكاليف
- ✓ مؤشر الاستثمارات: التقيد بالهدف المالي المخصص الاستثمار وتقليل المصاريف

مؤشر تحسين أداء الوكالات والعلاقة مع الزبائن: على المؤسسة تفعيل وتكوين العمال في كل المجالات

المساعدة على تحقيق أهداف وأهمية مثال: في الجانب الغاز - العلاقات التجارية - الأمن - التسيير ... الخ

مؤشر تطوير الموارد البشرية من خلال التكوين والأمن: هدف المؤسسة هو القضاء على حوادث العمل

والوصول إلى صفر حادث

المطلب الثالث: واقع لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير في المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

تقوم المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز بإعداد لوحة القيادة ذات جودة عالية , وتعتبر كأداة من أدوات مراقبة التسيير تلعب دور مهما في مراقبة التسيير وتساهم في اتخاذ قرارات المؤسسة

أ) - مفهوم لوحة القيادة في المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

هي مخطط يسمح لنا بعرض المؤشرات الرئيسية للمؤسسة ومقارنتها بالأهداف المسطرة والموضوعة , واستخراج الفروقات واتخاذ القرارات الأزمة في الوقت المناسب ذلك وفق مخطط التالي .

الشكل رقم (6) : مخطط لوحة القيادة .



في عرض دوري الانجازات المحققة (شهرية - سداسية - سنوية)

المصدر من إعداد الطلبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

(ب)- لوحة القيادة الخاصة بالقسم التجارية لشهر فيفري 2018 (الزبائن الموصولون بالكهرباء والغاز)

الجدول رقم (01): لوحة القيادة الخاصة بالكهرباء لشهر فيفري في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط- غرداية

نسبة الانجاز %	نسبة الزيادة %	الهدف 2018	فيفري 2018	فيفري 2017	عدد الزبائن
97,4	4.05	135489	132010	126868	عدد الإجمالي لزبائن (total)
97,4	4.01	134419	130965	125917	زبائن التواتر المنخفضة (BT)
97.7	9.88	1070	1045	951	زبائن التواتر المتوسط (MT)

المصدر الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

من خلال هذا الجدول يتم مقارنة عدد الزبائن المديرية لسنة 2018 بالسنة الماضية 2017 حيث تم تسجيل فيها 4.05% نسبة الزيادة لجميع أنواع الزبائن. أما بالنسبة لزبائن التواتر المنخفض BT تم تسجيل نسبة 4.01% أما بالنسبة لتواتر المتوسط تم تسجيل فيها MT. أما بالنسبة لانجاز فيتم مقارنة ماتم انجازه بالأهداف المسطرة لسنة 2018. من خلال الجدول نرى انه قد تم تحقيق نسبة 97.4% من هدف الزبائن لسنة 2018 مقارنة ماتم انجازه في شهر فيفري 2018 بالنسبة لجميع أنواع الزبائن المديرية.

الجدول رقم (02): لوحة القيادة الخاصة بالغاز لشهر فيفري في مديرية توزيع الغاز والكهرباء وسط - غرداية

عدد الزبائن	فيفري 2018	فيفري 2017	الهدف 2018	نسبة الزيادة %	نسبة الانجاز %
عدد الإجمالي لزبائن (OTAL)	73662	77640	80697	54	96,2
زبائن ضغط المنخفض (BP)	73615	77589	80645	54	96.2
زبائن الضغط المتوسط (MP)	47	51	52	85	98.1

المصدر الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة - مديرية التوزيع لكهرباء والغاز وسط غرداية

من خلال الجدول يتم مقارنة عدد الزبائن لسنة 2018 بالسنة الماضية حيث تم تسجيل 5,4% نسبة زيادة لجميع أنواع الزبائن, أما بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض B P 4 نسبة لضغط المتوسط MP بالنسبة 8,5%. أما بالنسبة لانجازات فيتم مقارنتها بما تم انجازه بالأهداف المسطرة لسنة 2018 من خلال الجدول نرى انه قد تم تحقيق نسبة 96,7% من هدف عدد الزبائن لسنة 2018 مقارنة ماتم انجازه في شهر فيفري 2018 بالنسبة لجميع أنواع الزبائن.

(ج) - المبيعات وتحصيل الزبائن لشهر فيفري 2018 في المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز وسط - غرداية

المبيعات لشهر فيفري 2018 CHIFFRE D AFFAIRES HORS TAXES

الجدول رقم (03): يوضح رقم الأعمال خارج الرسم لشهر فيفري 2018

2017	كهرباء <i>électricité</i>	غاز <i>gaz</i>
أشهر	215.27	61.42
التجميع	447,72	117.71
2018	أشهر	72,11
التجميع	468.75	142,11
الأهداف	3358	332

المصدر من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

نسبة الزيادة 4,7% بالنسبة للكهرباء ونسبة الزيادة بالنسبة للغاز 20,7% ونسبة الانجاز 14% بالنسبة للكهرباء ونسبة الانجاز بالنسبة للغاز 43% حققت مديرية التوزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية نسبة زيادة ب 4.7% في رقم الأعمال بالنسبة للطاقة الكهربائية و 20,7% بالنسبة للطاقة الغازية بالنسبة لشهر فيفري 2018 وبالنسبة الانجاز ب 14% بالنسبة للطاقة الكهربائية و 43% بالنسبة للطاقة الغازية من رقم الأعمال المسطر لسنة 2018 .

1) تحصيل الزبائن لشهر فيفري 2018

الجدول رقم (04): يوضح التحصيل الزبائن لشهر فيفري 2018

	أشهر		التجميع	
	الطاقة	المجموع	الطاقة	المجموع
2017	225,7	225,7	416,1	526,8
2018	248,7	248,7	422,0	422,0
نسبة الزيادة	10,2	10,2	1,4	19,9.

المصدر الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

النسبة الزيادة ب 19.9% التجميعية في التحصيل الزبائن مما يشير إلى وجود مشاكل ما يساعد المسير في معرفة عراقيل وتحقيق الأهداف وتداركها في الوقت المناسب.

المبحث الثاني:

دراسة الحالة

تمهيد:

من خلال المبحث الأول تطرقنا فيه إلى مدخل عام لمديرية التوزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية وتقديم عام عن وظيفة مراقبة التسيير في المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية وواقع لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير فالمديرية التوزيع الكهرباء والغاز. وفي هذا المبحث دراسة الحالة لمراقبة التسيير ولوحة القيادة في المديرية لتوزيع الكهرباء والغاز - وسط غرداية.

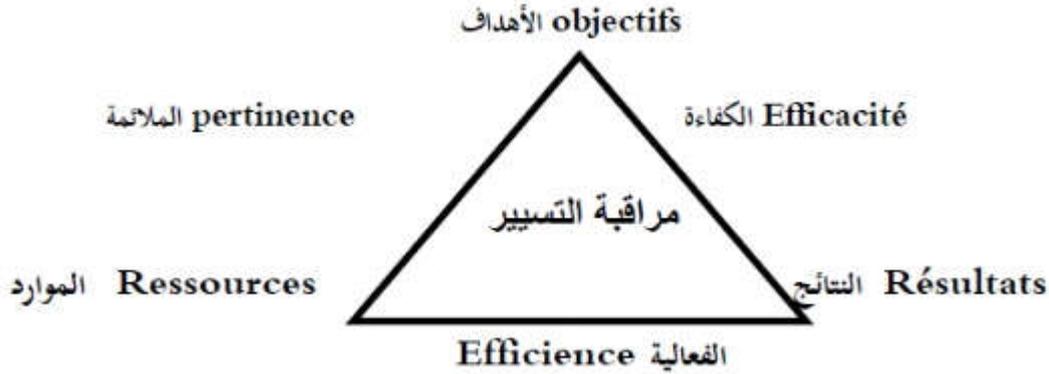
المطلب الأول: لمحة نظرية عن مراقبة التسيير

عرف مفهوم مراقبة التسيير (control de gestion) تطورات من خلال التطور المؤسسات الاقتصادية بحيث اعتبرت مراقبة التسيير عملية تحقيق الأهداف للمؤسسة ونظر لتطورات التي شهدها العصر الحالي لم تعد تقتصر على المحاسبة فقط, اتسعت تعددت أدواتها مما ساهم في تحقيق أهداف المنظمة والتنظيم والتسيير في المؤسسات الاقتصادية.

1-1) مفهوم مراقبة التسيير:

- (أ) تعريف انطوني لمراقبة التسيير: يعتبر أول من أضاف مصطلح مراقبة التسيير سنة 1965 لشركة جنرال موتورز الأمريكية. عرف مراقبة التسيير أنها سيرورة تسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد المتاحة قد تم استغلالها بكفاءة وفعالية من اجل تحقيق أهداف المؤسسة, كما أن مراقبة التسيير هو المسار الذي يقوم من خلاله المسيرين بالتأثير على أعضاء التنظيم وذلك بهدف تنفيذ الاستراتيجيات.¹
- (ب) يعرفه "P.BERGERON" أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم ومقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة و باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.
- ومن خلال التعريف يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير يركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء وهي الكفاءة، الفعالية والملائمة.

¹ - هاشيم مريم نبيلة، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، المركز الجامعي، مغنية، المجلد 10، العدد 1-2023، 2023 /01/26، ص 95.

الشكل رقم (07): مثلث مراقبة التسيير¹

2-1) خصائص مراقبة التسيير: من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص ونذكر منها

مايلي:

- ✓ حسن توقيت المعلومة المقدمة وتأكيد صحتها.
- ✓ سهولة الفهم من اجل تسهيل اتخاذ القرارات .
- ✓ التركيز والدقة والتوجه نحو استراتيجيات وأهداف المنظمة².

3-1) أدوات مراقبة التسيير:

يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات مساعدة على اتخاذ القرارات وهناك أدوات تقليدية و أدوات حديثة نلخصها في الجدول التالي³:

¹ - بركان زهية، مداخلة بعنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل مؤسسة اقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلديية، دن.

² - مرغني وليد، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الروي الاقتصادية، جامعة الوادي، مجلد08، العدد 1-2018، تاريخ النشر، 2018/11/17، ص 126.

³ - بركان زهية، مرجع سابق، ص33

جدول رقم (05) أدوات مراقبة التسيير .

الأداة	البيان
المحاسبة العامة	يمكن القول أن المحاسبة قد نشأً تذكيرية ثم تطور تفأصبح ترقابية على نشاطات المؤسسة و تعتبر المحاسبة العامة أداة فعالة في مراقبة التسيير من خلال التحكم في كل العمليات وإمكانية اكتشاف الأخطاء ومرتكبيها.
المحاسبة التحليلية	تعتبر المحاسبة التحليلية من أدوات التسيير الحديثة نوعاً ما فهينظام يعتمد من قبل المؤسسة على حساب نشاطها، حجمها، تنظيمه الجمع المعلومات من المحاسبة العامة من أجل تحديد ومراقبة التكاليف ومردودية المؤسسة.
الموازنة التقديرية	تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات المستعملة من طرف المؤسسة في مراقبة التسيير وذلك لتفكيك الأهداف العامة للمؤسسة إلى أهداف تفصيلية.
التسيير المالي	عبارة عن تشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف عن هذا التحليل، ويعتبر التحليل المالي أداة هامة من أدوات مراقبة التسيير تحليل القوائم المالية والنسب المالية :لأداء وظيفته التقنية منها
لوحة القيادة	تعتبر لوحة القيادة أداة تسيير تجميع نتائج كل الأدوات مراقبة التسيير سألقة الذكر في شكل معلومات ومؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة لأداء المؤسسة ، واتخاذ التدابير التصحيحية لتوجيه التسيير و تحقيق الأهداف

المصدر: بركان زهية؛ لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية؛ ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات؛ جامعة البليدة؛ بدون تاريخ

4-1) مهام مراقبة التسيير: نذكر منها

1- مراقبة الاداء الوظيفي: تعتبر مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية ووسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقييم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد كما يسعى إلى جمع المعلومات بطريقة موضوعية تساعد المسؤولين باتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية .زيادة الأجر... الخ مما يؤدي الزيادة الثقة ورفع روح التعاون التي تحقق عن طريق جملة من الخصائص: المشاركة في تحديد الأهداف، عدالة التعاملات.

2- مراقبة الجودة: إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها ,حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة الانتاجها.إنالإدارة الجودة اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولو تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة ,وبالتالي فعلى المراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية متطلبات ورغبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية نشاط المؤسسة .

3- إدارة الوقت: إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بشكل الحسن كلما كانت لها قدرة كبيرة في التنافس وذلك من خلال قدرة كبيرة على التنافس وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

- صياغة الأهداف في شكل زمني باستخدام بحوث العمليات.

- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب الخطة مدروسة سابقا.

المطلب الثاني: لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير

تمهيد:

تعد لوحة القيادة من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير من اخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها من خلال النتائج المحققة والتي تظهر في لوحة القيادة عن طريق مجموعة من المؤشرات , بهدف مراقبة القرارات وتصحيحها.

1-1 (مفهوم لوحة القيادة:

1) يعرفها (separisè&alazard.c) لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤولية ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعنى¹.

2) يعرفها (michalleory) على أنها تقديم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة لتحقيق أهدافها².

2-1) خصائص لوحة القيادة: نذكر منها مجموعة من الخصائص

- التمييز بين العمال ونتاجها ومؤشراتها التي تسمح بقياسها .
- تعد وسيلة للحوار في المنظمة وللنقاش بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحد في المنظمة والوسائل التي تقع تحت حكمه.
- تتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسؤولية مؤشرات النتائج والعمليات³.

3-1) مبادئ لوحة القيادة : نذكرها كمايلي :

- يحتوي مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها .

¹ - رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017، ص 46.

² - مريم طويجي، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019، ص 32.

³ - رحيمة حاجي، مرجع سابق، ص 32.

- تقرير على انجازات المحققة.

- الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة¹.

1-4) دور ومكانة لوحة القيادة ضمن أنظمة مراقبة التسيير: تعتمد مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على

نظام لوحة القيادة لأنه يقوم بعرض المعلومات عرضا تاما سهل الفهم وملخص

فهذا النظام يعتمد على النظام المحاسبي الذي يستمد منه المعلومات الضرورية الأزمة لتحليل التشخيص واتخاذ القرار ويعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكله وهيكله من خلال الخطة العامة للمؤسسة.

عرض نتائج المقابلة

مقابلة مع قسم علوم المالية ومحاسبة

مقابلة مع قسم إدارة العلاقات التجارية

س1 هل يمكنكم إعطاءنا لمحة وجيزة عن مؤسستكم

ج1 كان مضمون الإجابة تعتبر شركة سونلغاز من أقدم المنشآت القاعدية التي عرفتها الجزائر فهي مؤسسة عمومية

اقتصادية ذات رأس مال قدره 64000.000.000.00

تأسست سنة 1969 تعمل على تزويد زبائنها بالطاقة الكهربائية والغازية، حيث بلغت نسبة تغطية

الكهرباء 98% بأكثر من 10 ملايين زبون ونسبة 65% من غاز أي 6 ملايين زبون في الجزائر

ومنه نستنتج أن شركة سونلغاز هي من أقدم الشركات الاقتصادية في الجزائر والتي انشأت سنة 1969 في فترة

حكم الرئيس الراحل هواري بومدين. حيث بلغ رأس مالها بمقدار قدره 64000.000.000.00 حيث بلغت

نسبة تغطية الكهرباء 98% ونسبة تغطية غاز بنسبة 65% ومنه نرى أنها الشركة الوطنية الوحيدة في الجزائر التي

توزع الكهرباء والغاز.

س2 هل يمكنكم إعطاءنا لمحة وجيزة عن لوحة القيادة المعتمدة في مؤسستكم

¹ - خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لدراسات المحاسبة ومالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد 07، العدد 2، 2021، 28/01/222، ص 64.

ج2 كان مضمون الإجابة أن لوحة القيادة شهرية تشمل كل مصالح المؤسسة من خلالها يمكنهم معرفتنا أهداف المسطرة السنوية والانجازات من خلال مجموعة من المؤشرات.

ومنه نستنتج انه من خلال لوحة القيادة يمكننا معرفة المشاكل ومن خلالها ترشدنا الى اتخاذ القرارات .

س3 ماهي مصلحة مراقبة التسيير وأين تقع في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

ج3 كان مضمون الإجابة أن مراقبة التسيير هي مراقبة السير الحسن للمؤسسة وتتم عن طريق اتفاقية التسيير لسنة معينة ,وتقع في مديرية العلوم المالية والمحاسبة

ومنه نستنتج أنهم عن طريق مراقبة التسيير يمكننا وضع مخططا الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة بغية الوصول إلى الهدف.

س4 ماهي العوامل المؤثرة في لوحة القيادة

ج4 كان مضمون الإجابة ان تؤثر لوحة القيادة سلب إذا مستفدنا عن طريق عوامل خارجة عن نطاق (غير متحكم فيها) تأخر في دفع الفواتير مثال (في فترة كورونا) وتؤثر بالانجازات ومؤشرات , بالمعلومات التي توجد فيها مؤشرات مفاتيح في مؤسسة عن لوحة القيادة المدة الزمنية.

ومنه نستنتج انه يوجد العديد من العوامل التي تؤثر سلب في لوحة القيادة .

س5 ماهي الفوائد التي تحققها شركة سونلغاز من لوحة القيادة

ج5 كان مضمون الإجابة أن تدخل في وقت مناسب , ودراسة المشاكل من اجل تغيير مسار التطوير ومعالجته ومقارنة السنة السابقة بسنة الحالية في نفس الشهر (المدة) إذا لم نجد زيادة أو تطوير في الانجازات نتركها كما السنة السابقة , والحصول على معلومات دقيقة بصفة دورية تدارك النقص واتخاذ القرارات في الوقت المناسب وإصلاح المشاكل قبل نهاية السنة.

ومنه نستنتج أن شركة سونلغاز تحقق مجموعة من الفوائد وهذه الفوائد تساعدنا على تدارك الأخطاء الناجمة في المؤسسة.

س6 ماهي الأدوات المستخدمة في مراقبة التسيير

ج6 كان مضمون الإجابة هو لوحة القيادة .

ومنه نستنتج أن لوحة القيادة هي الأداة الوحيدة المستعملة في المؤسسة.

س7 ماهي الصعوبات التي تواجهها مؤسسة سونلغاز

ج7 كان مضمون الإجابة هو تاخر الزبائن في دفع الفواتير في تحصيل الزبائن تماطل الموردين في المؤسسة الديون غير

محصلة رفع التسعيرة

ومنه نستنتج أن المؤسسة تعاني من مجموعة من صعوبات والعراقيل التي تؤثر سلب في نشاط المؤسسة .

خاتمة

خاتمة :

توصلت دراستنا إلأن مراقبة التسيير هي طريق يهدف إلى تصحيح الانحرافات وهو يسمح للمسؤولين والعمال بالتحكم في أدائهم من خلال المعلومات التي تقدمها والتي تساهم في تحقيق الأهداف بفعالية لمراقبة التسيير لها عدة أدوات رقابية سواء كانت تقليدية أو حديثة تستخدمها معظم المؤسسات الاقتصادية بغية السير الحسن والتقييم الأداء والتنبؤات بالمؤشرات توجه عملية القيادة في الاتجاه السليم للمؤسسة بناء على مجموعة من الأهداف ,ويمكن اعتبارها كأداة شخصية ترتبط بالمسير وظروف عمله.

نتائج اختبار الفرضيات

1) من بين أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة داخل مؤسسة الاقتصادية نجد المحاسبة التحليلية والميزانيات التقديرية ولوحة القيادة

تستخدم المؤسسة عدة أساليب حديثة وتعتبر لوحة القيادة أكثر استخدام .

2) لوحة القيادة هي الأداة التي تسمح للمسيرين بمعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة
لوحة القيادة هي وسيلة تمكن من تقديم نظرة شاملة عن المؤسسة وهي وسيلة اتصال فعالة تمكن المسير من تحقيق الأهداف مرجوة.

3) تلعب لوحة القيادة دورا كبير في توجيه المسؤولين في مؤسسة الاقتصادية

تستخدم مؤسسة الاقتصادية لوحة القيادة من اجل تصحيح الانحرافات وبالتالي اتخاذ قرارات السليمة.

و بالتالي فإنه يمكن القول بأن الفرضيات التي انطلقنا منها في المقدمة محققة

النتائج الأساسية

- تصحيح الانحرافات بين الأهداف والنتائج

- متابعة تحقيق الأهداف المسطرة.

- الاستعمال الجيد الأدوات مراقبة التسيير يساهم بشكل كبير في الوصول إلالأهداف المسطرة.

- أدوات مراقبة التسيير هي إحدنا لأساليب التي تسمح للمسيرين بإشراك الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل.

مقترحات الدراسة:

بين يدي هذا التقرير نتقدم ببعض الاقتراحات للمؤسسة محلّ الدراسة و هي كما يلي:

- الاعتماد على الطرق التسيير الحديثة وتطوير المعلومات لتفادي الأخطاء ومعالجتها في الوقت المناسب.

- عدم الاكتفاء باستخدام المؤشرات المالية بل يجب إدراج مؤشرات غير مالية التي تسمح باعطاء نظرة واقعة حول أداء المؤسسة.

- يجب على المؤسسات الاقتصادية اكتشاف العيوب وتصحيحها .

- يجب على المؤسسة الاعتماد على الذكاء الاصطناعي والرقمنة لأنه يساعدها بشكل كبير في تحقيق أهدافها وتطوير من نشاطها .

أفاق الدراسة:

يمكن اقتراح بعض الدراسات يمكن تبنيها من طرف الطلبة مستقبلا

- دور التدريب في تحسين كفاءة موارد البشرية في مؤسسة اقتصادية.
- تأثير لوحة القيادة على اتخاذ القرار في المؤسسة.
- اثر تطبيق الرقمنة في المؤسسات الناشئة والمصغرة.

المصادر المراجع

المصادر والمراجع:

1. بركان زهية، مداخله بعنوان لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل مؤسسة اقتصادية، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدية.
2. خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية لدراسات المحاسبة ومالية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مجلد07، العدد 2، 2021، 01/28 .
3. مرغني وليد، تقييم فعالية مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الروي الاقتصادية، جامعة الوادي، مجلد08، العدد 1- 2018، تاريخ النشر، 2018/11/17.
4. هاشيم مريم نبيلة، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، المركز الجامعي ، مغنية، المجلد 10، العدد1- 2023، 01/26 /2023.
5. تواتي مريم، مكانة ودور وظيفة مراقبة التسيير في تحسين شركة الجزائر للإنتاج مواد النظافة والتجميل، بتصرف، 2018 /03/30، جامعة البليدة.
6. رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، .
7. مريم طويجني، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2019.
8. العشي أحلام، لوحة القيادة المالية وآثرها على تسيير المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التجارية، جامعة الجزائر 3، 2016.

المراجع الاجنبية:

1. c.alazar det .sépari.controle de gestion sienne édition éd.pumod.paris.2000p591
2. Mechal leory.tapeau de bourd ou service de lentre paries.organisation2000 sous cuter année.dédition p16.

الملاحق

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

الملحق رقم (01): لوحة القيادة الخاصة بالكهرباء لشهر فيفري 2018 في مديرية توزيع الكهرباء و الغاز وسط - غرداية

عدد الزبائن	فيفري 2017	فيفري 2018	الهدف 2018	نسبة الزيادة %	نسبة الانجاز %
عدد الإجمالي لزبائن (total)	126868	132010	135489	4.05	97,4
زبائن التواتر المنخفضة (BT)	125917	130965	134419	4.01	97,4
زبائن التواتر المتوسط (MT)	951	1045	1070	9.88	97.7

الملحق رقم (02): لوحة القيادة الخاصة بالغاز لشهر فيفري في مديرية توزيع الغاز والكهرباء -

وسط غرداية

عدد الزبائن	فيفري 2018	فيفري 2017	الهدف 2018	نسبة الزيادة %	نسبة الانجاز %
عدد الإجمالي لزبائن (OTAL)	73662	77640	80697	54	96,2
زبائن ضغط المنخفض (BP)	73615	77589	80645	54	96.2
زبائن الضغط المتوسط (MP)	47	51	52	85	98.1

المصدر الوثائق المقدمة من طرف مؤسسة - مديرية التوزيع لكهرباء والغاز وسط غرداية

قائمة الملاحق

الملحق رقم (03): يوضح رقم الأعمال خارج الرسم لشهر فيفري 2018

2017	كهرباء <i>électricité</i>	غاز <i>gaz</i>	
أشهر	215.27	61.42	
التجميع	447,72	117.71	
2018	أشهر	224.35	72,11
التجميع	468.75	142,11	
الأهداف	3358	332	

المصدر من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

الملحق رقم (04): يوضح التحصيل الزبائن لشهر فيفري 2018

	أشهر		التجميع	
	الطاقة	المجموع	الطاقة	المجموع
2017	225,7	225,7	416,1	526,8
2018	248,7	248,7	422,0	422,0
نسبة الزيادة	10,2	10,2	1,4	19,9.

الملحق رقم (04): المقابلة.

مقابلة

الاسم: اللقب:

الجنس: الاقدمية:

المستوى التعليمي: المهنة:

سونلغاز:

الأسئلة

1) هل يمكنكم إعطاءنا لمحة وجيزة عن مؤسستكم:

2) هل يمكنكم إعطاءنا لمحة عن لوحة القيادة المعتمدة في مؤسستكم:

3) ماهي مصلحة مراقبة التسيير وأين تقع في الهيكل التنظيمي:

4) ماهي العوامل المؤثرة في لوحة القيادة:

5) ماهي فوائد التي تحققها شركة سونلغاز من لوحة القيادة: