



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريش -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع برج بوعريش)

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية المحاسبية

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

تحت إشراف الأستاذ

د. لعكيكزة ياسين

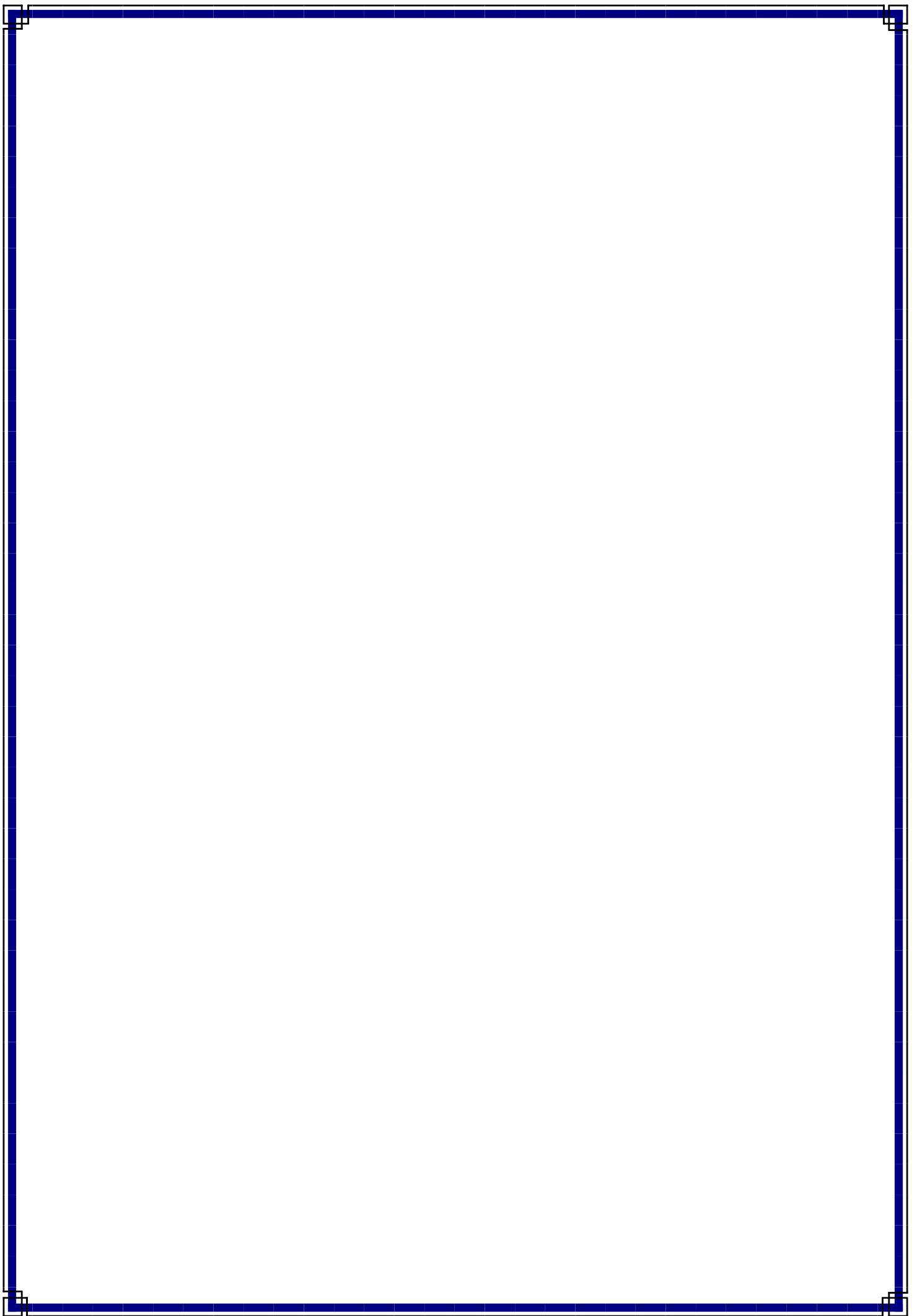
من إعداد الطلبة:

- بلعباس صديق
- نعيجة صحراوي راجح

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	برج بوعريش	أستاذ محاضر (أ)	صغور فريد
مشرفا	برج بوعريش	أستاذ محاضر (أ)	لعكيكزة ياسين
مناقشا	برج بوعريش	أستاذ محاضر (أ)	فضيلي سمية

السنة الجامعية: 2021-2022





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع برج بوعريريج)

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المحاسبية

تخصص: محاسبة وجباية معمقة

تحت إشراف الأستاذ

د. لعكيكزة ياسين

من إعداد الطلبة:

- بلعباس صديق
- نعيجة صحراوي رابح

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	برج بوعريريج	أستاذ محاضر (أ)	صغور فريد
مشرفا	برج بوعريريج	أستاذ محاضر (أ)	لعكيكزة ياسين
مناقشا	برج بوعريريج	أستاذ محاضر (أ)	فضيلي سمية

السنة الجامعية: 2021-2022

شكر وعرفان

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

لا يسعنا إلا حمد الله على نعمة إتمام هذا العمل، والسجود شكرا لله على فضله وواسع
رحمته العظيم

قم للمعلم وفه التبجيلا كاد المعلم أن يكون رسول الله

لما تكبده من عناء في الإشراف والتقدير والتوجيه على هذه المذكرة وما أولاه من اهتمام
لموضوع بحثنا

كما نتوجه بالشكر والامتنان لجميع الأساتذة الذين لم ييخلوا علينا بأرائهم، وأشرفوا على
تدريسنا طوال امتداد المسار الجامعي

والى جميع المشرفين في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بـ برج بوعريـ ريج

جزاكم الله عنا كل خير

آمين

الإهداء

إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا

إلى روح أبي الزكية الطاهرة

إلى أمي العزيزة الغالية

إلى زوجتي العزيزة المثالية

إلى فلذات كبدي الأعزاء ابني عبد المالك وابنتاي مريم ومرام

إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء

إلى أصدقائي في العمل وأخص بالذكر كافة عمال قسم المحاسبة والمالية

إلى جميع أفراد الأسرة التربوية في الجزائر

أهدي هذا العمل المتواضع

وأسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

إهداء

الحمد لله الذي أروى نبي آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته
الكفاح وغايته النجاح

" وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "

على ضوء هذه الآية الكريمة أهدي ثمرة عملي إلى من كانت سندا لي في السراء
والضراء، إلى من اجتهدت وحرصت على نشأتي وتربيتي إلى من عمرتني بحبها وعطفها
وحنانها التي من يعجز اللسان على الثناء عليها والقلم على وصف حبها
" أمي الحبيبة رحمتها الله وتغمدها برحمته الواسعة "

إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفا ظلمة جهلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة
إلى من ينتظر أن يرى فلذة كبده متخرجاً وموفقاً في حياته

" أبي العزيز "

إلى من أتقاسم معهم أجواء المحبة

إلى زوجتي الكريمة

أولادي عبد الكريم، محمد الأمين، إنصاف

إلى من شاركوني في أفراح وأحزني وكانوا سندا لي في جميع أمور حياتي

" أقاربي وأحبائي وأصدقائي "

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام أداة هي دراسة الحالة من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع برج بوعريرج وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والعمليات تعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ؛ تمر عملية صنع القرار بخمس خطوات رئيسية هي مرحلة تحديد المشكلة؛ مرحلة البحث عن البدائل؛ مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل؛ مرحلة تنفيذ الحل؛ ثم مرحلة تقييم النتائج؛ كما تساهم مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع برج بوعريرج من خلال تقييمها للأداء الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات تصحيحية.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، اتخاذ القرار، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aimed to identify the role of management control in making decisions in the economic institution, and for that the descriptive analytical method was relied, with the use of a tool which is the case study through the case study of the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution - Directorate of Distribution Bordj Bou Arreridj

The study reached several results, the most important of which is that management control is a set of procedures and processes that provide managers and various officials with information that helps them to take; The decision-making process goes through five main steps: the problem identification stage; The stage of searching for alternatives; The stage of evaluating alternatives and choosing a solution; solution implementation stage; Then the stage of evaluating the results; Management control also contributes to decision-making in the Algerian Company for Electricity and Gas Distribution - Directorate of Bordj Bou Arreridj Distribution through its evaluation of performance that leads to corrective decisions.

Keywords: management control, decision-making, economic institution.

الصفحة	العنوان
	الشكر
	الإهداءات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الملخص
أ-ج	مقدمة
26-1	الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية
14-3	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
6-3	المطلب الأول: التطور التاريخي لنظام مراقبة التسيير
7-6	المطلب الثاني: أنواع مراقبة التسيير
14-8	المطلب الثالث: مسار نظام مراقبة التسيير وأدواته
20-14	المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية
16-14	المطلب الأول: ماهية الأداء
19-16	المطلب الثاني: مفهوم اتخاذ القرار ومراحله
20-19	المطلب الثالث: أنواع القرارات
25-20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
23-21	المطلب الأول: الدراسات المحلية باللغة العربية
25-24	المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية
79-27	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع برج بوعرييج
38-29	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
31-29	المطلب الأول: تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
36-32	المطلب الثاني: لمحة عامة عن الشركة
38-36	المطلب الثالث: تعريف قسم المالية والمحاسبة
78-38	المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير داخل مديرية التوزيع برج بوعرييج ودوره في اتخاذ القرارات
40-38	المطلب الأول: مراقبة التسيير داخل المديرية

55-40	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم الأداء بالمديرية
78-55	المطلب الثالث لوحة القيادة وقياس الأداء واتخاذ القرار بالمديرية
84-81	الخاتمة
88-85	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	مراحل مراقبة التسيير	01
14	الشكل العام للوحات القيادة	02
15	مثلث الأداء	03
17	علاقة القرار بالوظائف التسييرية	04
19	مراحل صنع القرار	05
20	هرمية الإدارة في اتخاذ القرار	06
31	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز (الشركة الأم)	07
33	الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع برج بوعرييج CD BBA	08
37	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	09

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	البرنامج الاستثماري وطرق تمويلها	01
41	المدة المثلى باليوم لربط الزبون	02
42	مؤشرات قياس نجاعة شبكة التوزيع	03
42	خاص بمعدل الانقطاعات حسب المصدر	04
43	خاص بمعدلات الأداء النوعية في جودة الخدمة	05
44	معدل دوران الزبائن لسنة 2019	06
45	رصيد حسابات الزبائن لسنة 2019	07
47	خاص بالعملاء الجدد المتأتية من نشاط كهرباء لسنة 2019	08
48	خاص بإجمالي العملاء المتأتية من نشاط الكهرباء لسنة 2019	09
48	خاص كمية مبيعات الكهرباء لسنة 2019	10
48	خاص بالعملاء الجدد المتأتية من نشاط الغاز لسنة 2019	11
49	خاص بإجمالي العملاء المتأتية من نشاط الغاز لسنة 2019	12
49	خاص كمية مبيعات الغاز لسنة 2019	13
50	خاص حجم الاستثمارات لسنة 2019	14
50	خاص متوسط سعر بيع الكهرباء لسنة 2019	15
51	خاص متوسط سعر بيع الغاز لسنة 2019	16
51	خاص بسعر شراء الكهرباء لسنة 2019	17
51	خاص بسعر شراء الغاز لسنة 2019	18
52	خاص بسعر نقل الطاقة لسنة 2019	19
53	خاص بنسبة التقدم والنمو في نشاط الكهرباء لسنة 2019	20
54	خاص بنسبة التقدم والنمو في نشاط الغاز لسنة 2019	21
55	خاص ببرنامج الاستثمار لسنة 2019	22
57	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالزبائن الجدد للكهرباء	23
57	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة إجمالي بالزبائن للكهرباء	24
58	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالزبائن الجدد للغاز	25
58	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة إجمالي بالزبائن للغاز	26
59	لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بمشتريات وبمبيعات الكهرباء	27

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
59	لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بمشتريات وبمبيعات الغاز	28
61	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمتوسط سعر البيع للكهرباء	29
62	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة برقم الأعمال الوحدة مليون دينار	30
63	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة برصيد حسابات الزبائن حسب الوكالات	31
64	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمدة المتوسطة لتحصيل الديون	32
65-64	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمدة المتوسطة لتحصيل الديون	33
66	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمؤشرات إرضاء الزبائن	34
66	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمؤشرات إرضاء الزبائن	35
67	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمؤشرات الاستغلال الكلاسيكية باحتساب الحوادث بسبب الطقس والاعتداء على الشبكة من طرف الغير	36
67	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمؤشرات الاستغلال الكلاسيكية دون احتساب الحوادث بسبب الطقس والاعتداء على الشبكة من طرف الغير	37
69	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمعايير الكلاسيكية للكهرباء	38
70	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمؤشرات التقنية للكهرباء وفق معايير الاتحاد الدولي لمنتجي وموزعي الطاقة الكهربائية	39
71	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمؤشرات التقنية للغاز	40
73	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمدة إصلاح شبكة للغاز	41
74	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة ببرنامج الاستثمار كهرباء	42
75	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة ببرنامج الاستثمار غاز	43
76	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالإنجازات المالية لبرنامج الاستثمار	44
77	لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بغلق الاعتمادات المالية	45

فهرس الملاحق

عقد التسيير لسنة 2019
البرنامج الاستثماري لسنة 2019
مؤشرات الأداء الرئيسية
الأرضية الإلكترونية للجنة ضبط الكهرباء والغاز

1. تمهيد:

شهدت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في طرق تسييرها وهذا تماشيا مع تطورات البيئية المحيطة بها، ويعتبر تسيير المؤسسات الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث كيفية التحكم في الموارد والاستخدام الأمثل لها؛ وقد سعى الاقتصاديون باتجاهات عديدة لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها لمساعدة هذه المؤسسات في التسيير الأمثل لمختلف العمليات، ومراقبة التسيير كجزء من عملية الإدارة يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار، والتي عرفت بدورها تطورا في دلالتها وتطبيقاتها تماشيا مع مفهوم المنظمة.

لقد كانت الرقابة تعبر على مفهوم الجزاء والعقاب وتظهر بعد إنجاز العملية الاقتصادية، وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها، وحتى يبلغ مراقب التسيير هذا المقصد لا بد من الاستعانة بآليات وأدوات موضوعة لهذا الغرض، منها أدوات تقليدية وأخرى حديثة كنظام المعلومات، المحاسبة التحليلية، محاسبة التكاليف المستندة، لوحة القيادة، الموازنات التقديرية ... الخ.

فاستعمل هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى بما يناسب حجمها وطبيعتها؛ لذلك نرى أن تطبيق مراقبة التسيير أول ما ظهر في المؤسسات الصناعية الكبرى في منتصف القرن الماضي، وذلك ما فرضته سرعة التطور التقني والصناعي وشدة المنافسة، ثم توسع الأمر إلى المؤسسات الخدمائية. إن اتخاذ القرار يتطلب التدخل قبل وخلال، وبعد الأداء، فهو نظام شامل للمعلومات وحركتها الداخلية وتسمح بتحقيق اللامركزية، إذ أنه لا يمكن أن نجد نظام مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العامل أو النشاط الذي يقوم به، فهي ترافق المسير طيلة تسييره للمؤسسات بحيث تتجاوز بذلك مجرد كونها أداة لمتابعة ومعاينة نتائج معينة، فقياس الأداء المالي يهدف إلى اتخاذ قرارات لتحسين ظروف تحقيق هذه النتائج لذلك فعلمية مراقبة التسيير يمكن اعتبارها نظام لتسيير الأداءات.

2. إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز -

مديرية التوزيع برج بوعرييج؟

وللإجابة على الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

- فيما تكمن مراحل عملية اتخاذ القرار؟

- كيف تساهم مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع برج بوعرييج؟

3. فرضيات الدراسة: لمعالجة وتحليل الإشكالية المطروحة يمكن عرض بعض الفرضيات كإجابة أولية على التساؤلات الفرعية، وهي على الشكل التالي:

- مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والعمليات تعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ.

- تمر عملية صنع القرار بخمس خطوات رئيسية هي مرحلة تحديد المشكلة؛ مرحلة البحث عن البدائل؛ مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل؛ مرحلة تنفيذ الحل؛ ثم مرحلة تقييم النتائج.

- تساهم مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع برج بوعرييج من خلال تقييمها للأداء الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات تصحيحية.

4. أهداف الدراسة: نسعى من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهمية ودور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

- التعرف على ماهية مراقبة التسيير.

- التعرف على ماهية اتخاذ القرار.

- معرفة التقنيات والأدوات المستعملة في هذا نظام مراقبة التسيير ومدى تحقيقه لأهداف المؤسسة المسطرة.

5. أهمية الدراسة: يمثل هذا الموضوع أهمية كبيرة نظرا لأنه يتسم بالحدثة خاصة في البلدان النامية، إذ

يساهم في زيادة الاهتمام بنظام مراقبة التسيير وأداء المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الطلبة والباحثين المهتمين؛ إضافة أنه يمكن أن يساهم في زيادة اهتمام مؤسساتنا بمراقبة التسيير ومدى تأثيره على أدائها.

6. أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب ذاتية: تتمثل في الميل الشخصي لكل من موضوع مراقبة التسيير وكذلك موضوع اتخاذ القرار.

- أسباب موضوعية: تتمثل في النقاط التالية:

- اكتشاف مراقبة التسيير كأداة تضمن التحكم في التسيير.

- أهمية موضوعي مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة.

7. الإطار الزمني والمكاني للدراسة: قصد التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة وللوصول

إلى استنتاجات، ارتأينا وضع حدود للإشكالية مع ضبط الإطار الذي يسمح لنا بالفهم الصحيح.

- الإطار الزمني: لقد تناولنا في دراستنا هذه المعطيات الخاصة بالفترة 2019 للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع برج بوعريريج -.

- الإطار المكاني: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع برج بوعريريج خلال الفترة الممتدة من شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل من سنة 2022.

8. المنهج المستخدم: في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على "المنهج الوصفي التحليلي"، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية المتمثلة في "دراسة الحالة" في معالجة الفصل التطبيقي من خلال دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع برج بوعريريج.

9. هيكل الدراسة: محاولة للإجابة على أسئلة الموضوع وسعيا لتأكيد صحة الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين:

- الفصل الأول: وتطرقنا فيه إلى الإطار العام لمراقبة التسيير ومفاهيم أساسية حول اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية مع التعرض لواقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وأهم أدواته.

- الفصل الثاني: انطلاقا مما سبق وكجانب تطبيقي يتم فيه تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع برج بوعريريج محل الدراسة من خلال المبحث الأول، وكذا واقع مراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المديرية.

الفصل الأول

الجانب النظري لمراقبة التسيير

ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة

الاقتصادية

تمهيد:

إن نظام مراقبة التسيير يعتبر من الأنظمة الهامة التي أدخلت على التسيير العام للمؤسسات فهو النظام المحكم الذي يقوم بقياس وتقييم عمليات التسيير وما خططته المؤسسة للوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها، حيث يعتمد مراقب التسيير أثناء أدائه لوظيفته على مجموعة من التقنيات والأدوات التي تمكنه من تحقيقها ما أرادته من هذه الوظيفة، ما أن الهدف الرئيسي لمراقبة التسيير هو ضمان تحسين ظروف التسيير وتوجه المؤسسة إلى ما تسعى إليه في المستقبل من أهداف و استراتيجيات.

وسنحاول في هذا الفصل توضيح نظام مراقبة التسيير بإبراز الأهمية التي تحتلها في

المؤسسة من خلال التطرق الى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.
- المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار.
- المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

يرى العديد من الباحثين الأكاديميين أن مراقبة التسيير عملية تسمح للإداريين من التأكد من استعمال موارد المؤسسة استعمالاً عقلانياً وفعالاً وكذلك استخراج الانحرافات وتصحيحها كل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال المبحث سنحاول إبراز ذلك بشكل موسع.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

قبل التحدث عن موضوع مراقبة التسيير بصفة عامة، سنتطرق في هذا المبحث إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير وإبراز أهميته وأهدافه وكذا مختلف أنواعه.

أولاً: التطور التاريخي لنظام مراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، ويرجع ذلك إلى الفترة ما بين الحربين العالميتين. ولكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية وذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائداً في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية، التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات نظراً للنتائج المرضية التي كانت تحققها. غير أن أزمة 1929م وتأثيرها على المؤسسات الأمريكية أدى إلى توقف الازدهار وقلة الموارد مما تطلب تطوير أدوات جديدة موجهة لتسيير المؤسسات بالعمل على التحكم في التكاليف وتحديد المسؤوليات؛⁽¹⁾ ويمكن ملاحظة أن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت وتتطور تبعاً للحاجة إلى حل المشاكل المصادفة والمتولدة من انتشار واتساع النشاط الاقتصادي والأزمات الاقتصادية، ابتداءً من المحاسبة العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الحالي في إيطاليا في القرن الخامس عشر ثم انتشرت عبر العالم قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الزيادة في تحسين وتطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير. وفي هذا الإطار أسست مراقبة التسيير وكانت المحاسبة وأدواتها دعائم لها وشيئاً فشيئاً بدأ مجال نشاطها يتسع وبدأت الدراسات تنتشر في البحث عن تحديد أهداف ووظائف ووسائل مراقبة التسيير؛ إن أول شكل لمراقبة التسيير كان يهتم بالمراقبة المحاسبية وكان دور مراقب التسيير يتمثل مع دور الخبير المحاسبي، ثم تطورت مراقبة التسيير وأصبحت تهتم بكل جوانب المؤسسة، تمويل، إنتاج، توظيف، تنسيق ولها صلة مباشرة مع المسيرين إذ تمدهم بكل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الملائمة.⁽²⁾

⁽¹⁾ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، الجزائر دار المحمدية العامة، 2004، ص 11.

⁽²⁾نفس المرجع، ص 11 - 12.

التطور مر التطور التاريخي لمراقبة التسيير بأربع مراحل نوجزها فيما يلي: (1)

- 1. المرحلة الأولى:** وتمتد من سنة 1910 إلى غاية سنة 1945 وكان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الإنتاجية القاعدية.
 - 2. المرحلة الثانية:** تمتد من سنة 1945 إلى غاية سنة 1968 وارتكز الاهتمام فيها على البحث عن الأمثلية والمؤشرات المالية.
 - 3. المرحلة الثالثة:** تمتد من سنة 1968 إلى غاية سنة 1980 في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم الاهتمام بالأبعاد المتعددة لها.
 - 4. المرحلة الرابعة:** وتبدأ من سنة 1980 وترتكز على البعد الاستراتيجي والأولويات الإستراتيجية لمراقبة التسيير بالإضافة إلى مفهوم الاستثناء.
- فالمراقبة وفقا لهذا المنظور خلافا للاتجاه الكلاسيكي، الذي يرى أن المراقبة تتم داخل نظام مغلق، تتم على نظام مفتوح في تطور دائم لكن بطريقة آلية. إلا انه في الواقع فالمراقبة داخل المؤسسات في إطار النظام المفتوح على المحيط الخارجي، بالإضافة إلى تعقد المشاكل وتعددتها، لا يمكن أن تتم بصفة آلية وميكانيكية، لأن اختلاف المشاكل التي تعود إلى توجه المؤسسات وكذا المسيرين يستدعي اتخاذ الإجراءات اللازمة. (2)

ثانيا: تعريف مراقبة التسيير

فيما يلي جملة من التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير موضحة كما يلي:

- 1. التعريف الأول:** وهي جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة. (3)
- 2. التعريف الثاني:** تلك الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية الأهداف وفعالية الوسائل المستعملة، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة. (4)
- 3. التعريف الثالث:** مراقبة التسيير عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة. (5)

(1) نعيمة يحيوي، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وع التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص 2.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 13-15.

(3) محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات، متوفر على: net.r4ee.www.

(4) معراج هواري، مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 06.

(5) نعيمة يحيوي، مرجع سابق، ص 02.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ومن خلال التعاريف السابقة، يتبين لنا بأن مراقبة التسيير هي العملية التي تسمح لنا بالتأكد من استعمال موارد المؤسسة استعمالا عقلانيا وفعالاً، إضافة إلى اكتشاف الانحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أي هي مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها المسطرة. تكتسي عملية مراقبة التسيير أهمية بالغة داخل المؤسسة، كما تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف.

ثالثاً: أهمية مراقبة التسيير

تحظى مراقبة التسيير باهتمامات كبيرة نذكر منها (1):

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح خاصة في الأمور المالية.
- تقويم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال، وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- التأكد من توفير الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه واحد.
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات.

رابعاً: أهداف مراقبة التسيير

أدى تطور مراقبة التسيير والنتائج بدوره عن الحاجة إلى التكيف مع المتغيرات الهامة التي عرفها المحيط إلى تطور في أهدافها، فبعد أن كانت مبنية في البداية على أساس الاستجابة العقلانية الآلية، والتي كانت تهدف إلى التحقيق من أنشطة مختلف الأقسام من خلال القياس اللاحق للنتائج، إلى أن أصبحت اليوم ونتيجة للتحويلات الهامة التي شهدتها المؤسسات والاضطرابات الدائمة للمحيط واتساع مستويات عدم اليقين في مجال التسيير، لا تبحث عن قياس النتائج فحسب بل قياس أداء النظام ككل. وهذا فرض ضرورة توسيع دائرة الأهداف لتشمل المعايير الكمية والمعايير النوعية، وإدماج ذلك في المسعى الاستراتيجي بما يسمح إعطاء تصور لنظرة إجمالية.

(1) احمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 09، 2011، ص 168.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ولعلى بين الأهداف التي تسعى مراقبة التسيير إلى تحقيقها نلخصها فيما يلي: (1)

- التوفيق والربط بين مراقبة التسيير الاستراتيجي ومراقبة التسيير العملي.
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة قياس الأداء.
- القضاء على الآثار السلبية لأنظمة التقييم اللاحق.
- ضمان تقارب لأهداف.

ينظر إلى الوقت على أنه من أهم الأمور التي يجب استغلالها بالشكل الصحيح في أي مؤسسة ليتم تنفيذ الأعمال والمهام بالطريقة الصحيحة، وذلك عن طريق تحديد الأولويات، جدولة المهام ووضع خطط زمنية تحقيق الأهداف. (2)

المطلب الثاني: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية: (3)

أولاً: من حيث الزمن

إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل أو أثناء أو بعد التنفيذ، وذلك من خلال:

- 1. المراقبة السابقة (القبلية):** يعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي أنها مراقبة وقائية، حيث يقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والفعالية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل.
- 2. المراقبة أثناء الإنجاز (الآنية):** هذا النوع من المراقبة تعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازه بالمواسفات المطلوبة، وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تقادي وقوع الانحرافات.
- 3. المراقبة اللاحقة (البعديّة):** تتم هذه المراقبة بعد الانتهاء من تنفيذ النشاطات ومهمتها مراجعة ما تم إنجازه ومقارنتها مع ما هو متوقع ومن تم استخراج الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت ومحاولة إنجاز وسائل تصحيحها.

(1) نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008-2009، ص 29.

(2) حداد سليم، محاضرات في نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2020، ص 04.

(3) فاطمة نعمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2012 - 2013، ص 16-17.

ثانيا: من حيث التنظيم

حسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي:

- 1. المراقبة المفاجئة:** تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم أفراد ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.
- 2. المراقبة الدورية:** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبق والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي.
- 3. المراقبة المستمرة:** وهي المراقبة الدائمة، وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

ثالثا: من حيث المصدر

حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير:

- 1. مراقبة الداخلية:** ويقصد بها المراقبة الذاتية، أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وتقوم وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير.
- 2. المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقومها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدققين الحسابات لميزانيات المؤسسات.

رابعا: من حيث شموليتها

تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاث أنواع:

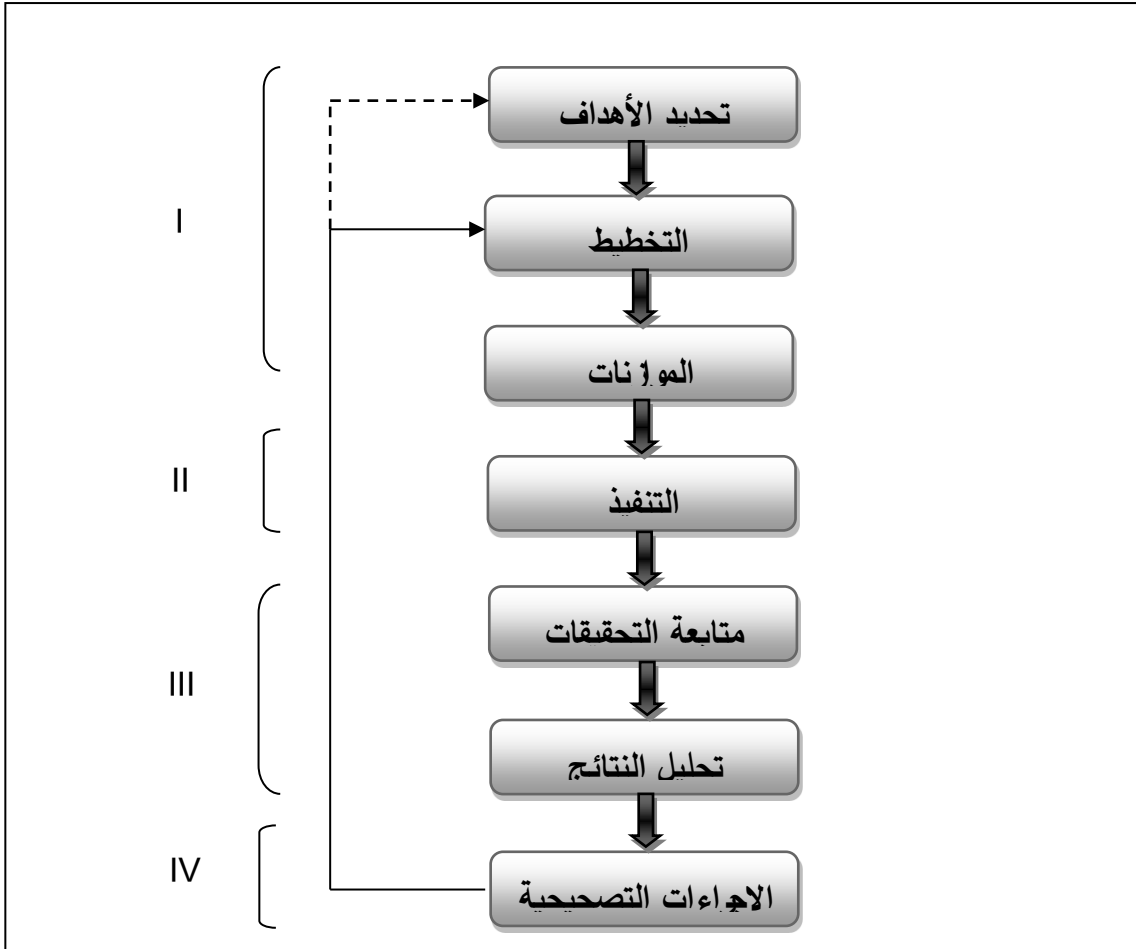
- 1. المراقبة على مستوى الأفراد:** تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل وهذا باستخدام عدة مؤشرات منها الكفاءة، الإنتاجية، معدل التأخر والغياب.
- 2. المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة:** من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية وهنا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الإنتاجية، معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسات وإلى غير ذلك من المؤشرات، وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

المطلب الثالث: مسار نظام مراقبة التسيير وأدواته

أولاً: مسار نظام مراقبة التسيير

يمكن النظر على إلى نظام مراقبة التسيير على أنه مسار أو حلقة تقترض الإثراء والتعلم تدريجياً، هذا المسار عبارة عن حلقة متكونة من أربعة مراحل كما هي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01) يمثل مراحل مراقبة التسيير



المصدر: نعيمة يحيوي، محاضرات دروس في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015، ص 30.

انطلاقاً من الشكل السابق، تتمثل مراحل مراقبة التسيير فيما يلي⁽¹⁾:

1. مرحلة التخطيط: تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات إلى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ وذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها، حيث يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة

⁽¹⁾صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 66.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

لإدارة المؤسسة والتي تساعد المديرين على وضع إستراتيجية طويلة المدى، يتم تقسيمها فيما بعد بمساعدة مراقب التسيير إلى المدى المتوسط (3- 5) سنوات وأيضاً المدى القصير (سنة) ، عن طريق ما يسمى بالموازنات حيث تسمح هذه الأخيرة بتحقيق أهداف قصيرة الأجل.

2. مرحلة التنفيذ: بعد ما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة أن تحققه، تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة.

3. مرحلة المتابعة والتحليل: الهدف من هذه المرحلة هو مقابلة ومقارنة النتائج المقاسة بتلك المنتظرة أو المتوقعة، وكذا تحليل الفروقات التي لا يمكن تفاديها لتحديد فيما إذا كانت تشكل انحرافاً بالنسبة لمخطط النشاط، أو ببساطة إذا كانت هذه الفوارق تندرج ضمن المجال المحدد والمقبول لأي عمل تنبئي، وبالتالي فإن هذه المرحلة تمثل مراقبة أولية، وهي تسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتوجه بصورة جيدة نحو الأهداف المنتظرة.

4. مرحلة الإجراءات التصحيحية: تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل التنبئي ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية، هذه التصحيحات تتم في غالب الأحيان على الأعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ، أو على الوسائل التي ينبغي توفرها واستعمالها، كما يمكن أن تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات في حد ذاتها والتي تستوجب إعادة النظر فيها.

يسمح هذا المسار بمساعدة المسؤولين وأفراد المؤسسة على تحسين أدائهم من خلال مختلف المراحل السابقة، فهو وسيلة لتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها، وبالتالي يستطيع هؤلاء المسؤولين والأفراد التعرف على أخطائهم وتحسين أدائهم في المستقبل. وعليه فإن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى التدريب والتعليم وإلى تحسين جودة العمل التسييري ككل.

ثانياً: أدوات نظام مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على مجموعة من أدوات معالجة للمعلومات الواردة من مصادر داخلية وخارجية تطورت هذه الأدوات حسب تطور المؤسسات وتغيرات محيطها كذا حاجة المسيرين لأكثر قدر من المعلومات الدقيقة، حيث أصبحت الحاجة لا تقتصر على حساب التكاليف ومراقبتها وإنما الحاجة إلى نظام متكامل للقيادة، واتخاذ القرار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

1. الأدوات التقليدية: من أهم الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، نظام المعلومات، المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية. وسنوجزها فيما يلي:

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

أ. **المحاسبة العامة:** تعرف المحاسبة العامة " : على أنها تقنية إدارية موحدة تتكون من التقاط وقياس الحركات التي تؤثر على تشغيل أو هيكل الشركة، والنتيجة إما عن نشاطها الداخلي أو عن علاقاتها مع العالم الخارجي، ومن الناحية العلمية، تتكون العملية من جمع وتحليل وتقييم وتسجيل وعرض وتفسير هذه الحركات المعبر عنها بعبارات نقدية"⁽¹⁾

تتمثل أهداف المحاسبة العامة في:⁽²⁾

- معرفة نتائج النشاط، ومعرفة مدى تطور الذمة.

- تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة .

- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.

ب. **نظام المعلومات:** يعرف نظام المعلومات على أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم والتصميم⁽³⁾.

سنتج من هذا أن نظم المعلومات لها أشكال متعددة تكون بحسب حاجة المنظمة وكيفية تطبيقها.

فحسب وظائف المؤسسة نجد نظام المعلومات الإنتاجي، التسويقي، المالي والمحاسبي، الموارد البشرية وهكذا، وحسب المستويات الإدارية نجد نظام المعلومات الاستراتيجي، التشغيلي، ونظام المعلومات الإدارات الوسيطة، ولكل مستوى إداري معلومات وقرارات مناسبة⁽⁴⁾.

ج. **المحاسبة التحليلية:** تعرف المحاسبة التحليلية بأنها تطبيق لمبادئ المحاسبة المالية في مجال التسجيل والتحليل والتحديد وتفسير المواد والأجور والمصاريف لكل من الوظائف المختلفة، القطاعات، الأقسام، العمليات، وحدات الإنتاج وخطوات ومناطق البيع.⁽⁵⁾

وتهدف المحاسبة التحليلية في العصر الحالي إلى تحقيق أربعة أهداف هي:⁽⁶⁾

- إعداد تقارير الدورية لمساعدة الإدارة في التخطيط ورقابة تكاليف التشغيل، وتقييم أداء العاملين والأنشطة التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية.

⁽¹⁾YounèneBenaissa, Technique comptable algérienne, Entreprise national du livre, Alger, 1984, P10.

⁽²⁾جادل منصورية، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير، مذكرة لنيل تخرج شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2016-2017، ص 44.

⁽³⁾وري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 100.

⁽⁴⁾محمد الصغير قرشي، شريفة رفاع، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، 2014-2015، ص 95.

⁽⁵⁾عبد الكريم بويقوب، المحاسبة التحليلية، الطبعة 03، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 9.

⁽⁶⁾زينات محمد محروم وآخرون، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 10.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- إعداد التقارير الداخلية للإدارة التي تمكنها من اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وقرارات التسعير في بعض الأحيان:

- إعداد التقارير غير الدورية الداخلية لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة برسم السياسات العامة، التخطيط طويل الأجل، تقديم منتجات جديدة والاستثمار في المعدات.

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد القوائم المالية، التي تمكن المستخدمين الخارجيين من مستثمرين وجهات حكومية وأطراف خارجية أخرى من اتخاذ قرارات اقتصادية تتعلق بالمؤسسة.

2. الأدوات الحديثة: لقد تطورت أدوات مراقبة التسيير تبعاً لحاجة المؤسسات وتغيرات محيطها، وسنتطرق لبعض أهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير:

أ. التحليل المالي: التحليل المالي عبارة عن إجراءات تحليلية مالية لتقييم أداء المنشأة في الماضي وإمكانية الارتقاء به مستقبلاً. وعليه فهو عملية للحكم على تقييم الأداء، وهذه العملية تتطلب فهم مشترك وحكم بالإضافة إلى أساليب تحليلية؛⁽¹⁾ تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف نذكر منها ما يلي:⁽²⁾

- تقييم الوضع المالي والنقدي والتنبؤ باحتمالات الفشل التي توجه المؤسسة.

- تقييم نتائج قرارات الاستثمار والتمويل .

- الاستفادة من نتائج التحليل المالي لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية.

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتي يمكن استثمارها .

- تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض وخدمة ديونها من الفوائد.

ب. موازنة التقديرية: تعرف الموازنة التقديرية على أنها الأداة التخطيطية ذات التوجه المستقبلي، تهدف

من خلالها المؤسسة إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند

مستوى النشاط المستقبلي المتوقع⁽³⁾

تساعد الموازنة التقديرية على تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها:

(1) محمد على إبراهيم الإدارة المالية الحديثة، الطبعة 01، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 73.

(2) أرشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص

20.

(3) فلاح عقل، مقدمة في الإدارة المالية 1ط، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 278.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- أداة تخطيط: تعد الموازنة وثيقة شاملة تسطر بوضوح ما تنوي المؤسسة القيام به لفترة زمنية، كما تساعد في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير وذلك من خلال التخطيط لاستثمار الفائض النقدي أو التخطيط لتدبير العجز في النقدية.⁽¹⁾

- أداة تنسيق: تعد الموازنات أداة ربط بين مختلف الأنشطة والمراكز والأقسام، سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ أو المراجعة، ويتم ربط القرارات ببعضها البعض، كما تساهم في تدعيم الاتصال بين العديد من المستويات.⁽²⁾

- أداة للرقابة: من أدوار الموازنة هو استخدامها كأداة رقابية، ولكي تأخذ ذ عملية الرقابة مجراها فإن الافتراض القائم في الأساس هو أن إدارة المؤسسة قد وضعت بعين الاعتبار الموازنة التقديرية لتلائم الخطط، الأهداف والسياسات وفقا للإمكانات المتوفرة.⁽³⁾

ج. لوحة القيادة: هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح الحصول على نظرة شاملة للمجموعة لها والتي تكشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك اتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.⁽⁴⁾

كما تعرف أيضا تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.⁽⁵⁾

تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية:⁽⁶⁾

- التمييز بين الأعمال ونتائجها ومؤشراتها التي تسمح بقياسها.
- تتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسؤولية عن مؤشرات النتائج والعمليات.
- تتميز بنظرتها المبرزة للإستراتيجية، فهي بعيدة عن كونها معايير مفروضة من طرف المسيرين أو الظروف الخارجية، بل نتاج عمل جماعي يبدأ من مرحلة إعداد الأهداف واختبار المؤشرات وعوامل النجاح الملائمة.

⁽¹⁾ عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2009، ص 15.

⁽²⁾ منيرة كيسي، التحليل المالي والموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إستراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، مقالة، 2010-2011، ص 80.

⁽³⁾ خالد الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، ط01، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 193-194.

⁽⁴⁾ Norbert Guedj, Le contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris, 1995 ; p285.

⁽⁵⁾ J.R suljer, Comment construire le tableau de bord « les objets et les méthodes d'élaboration », édition dunod, Paris, p10.

⁽⁶⁾ Héléne Loning, et autres, le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre 2^{ème} édition, dunod, Paris, 2003, p245.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- تتميز بسرعة الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها، تركز على النقاط الأساسية التي تسمح بالعمل مما يجعل تقديمها جذاب وفعال وقراءتها سهلة وسريعة.
- أداة لمراقبة حيث تسمح بمراقبة دائمة للتحقيقات بالنسبة للأهداف المحددة في الموازنات فهي تجلب الانتباه حول النقاط الأساسية للتسيير وانحرافات المتوقعة بالنسبة للمعايير المتوقعة للتشغيل.
- كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف وإظهار ما هو غير عادي، والذي له تأثير على نتائج المؤسسة وترتبط جودة المقارنة والتشخيص بملائمة المؤشرات المعتمدة.
- أداة مساعدة القرار، حيث تعطي لوحة القيادة معلومات حول النقاط الأساسية للتسيير والانحرافات الممكنة، كما يجب أن يبادر دائما إلى العمل، إذا كان التشخيص يسمح بمعرفة نقاط الضعف، فمن الضروري إتمام العمل بتحليل أسباب هذه الظواهر وبتنفيذ الأعمال التصحيحية في وقتها.
- تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة نذكر منها ما يلي:⁽¹⁾
 - أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية (عدد الوحدات المنتجة...)، ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين، كما أنها تعتبر أداة هامة تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي.
 - أداة حوار واتصال: تسمح لوحة القيادة بعملية الحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجها ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم ومع الإدارة العليا من خلال الاطلاع على النتائج والأهداف الظاهرة في لوحة القيادة بمختلف المصالح بالمؤسسة.
 - أداة للتحفيز ولتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي يواجهونها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم على ذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير، والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي يواجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

⁽¹⁾Leroy M, Le tableau de bord du service de l'entrepris, édition, Organisation Paris,2001,p 42-43.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة، خصائص القطاع، حاجات المسؤولين والمستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحة القيادة⁽¹⁾، غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة، ومنه فإن الشكل العم للوحة القيادة يكون كالتالي وفي أغلب الأحيان يحتوي على أربع مناطق.

الشكل (02): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصف 1:			
مؤشر أ			
مؤشر ب			
الصف 2:			

Source: C.alazrd et S.sépari. Contrôle de gestion.5ème édition. éd dunod.paris.2001 p 557

وعليه فإن دور لوحة القيادة إبراز المؤشر وذلك من خلال قياس الوضعية، مما ينتج عنه ردود أفعال يقوم بها صاحب القرار بناء على الأهداف المحددة.⁽²⁾

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية

تعد وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وهذه العملية تستند على عدة معطيات من أهمها عملية تقييم الأداء المالي، وهذا الأخير من أهم أدواته هي مراقبة التسيير، وعليه فالعلاقة ذات الأبعاد الثلاثة (اتخاذ قرار، تقييم أداء، مراقبة التسيير) يجعلنا مطالبون بالحديث عن الأداء وهذا ما فعلناه في المطلب الأول، بعدها ركزنا على اتخاذ القرار من خلال باقي المطالب.

المطلب الأول: ماهية الأداء

تبرز أهمية الأداء من الخدمات التي يقدمها لأصحاب المصالح مع المؤسسة، إذ يهدف بشكل عام إلى تقويم أداء المؤسسات والاستفادة من البيانات المتوفرة (مراقبة التسيير) في اتخاذ وترشيد القرارات.

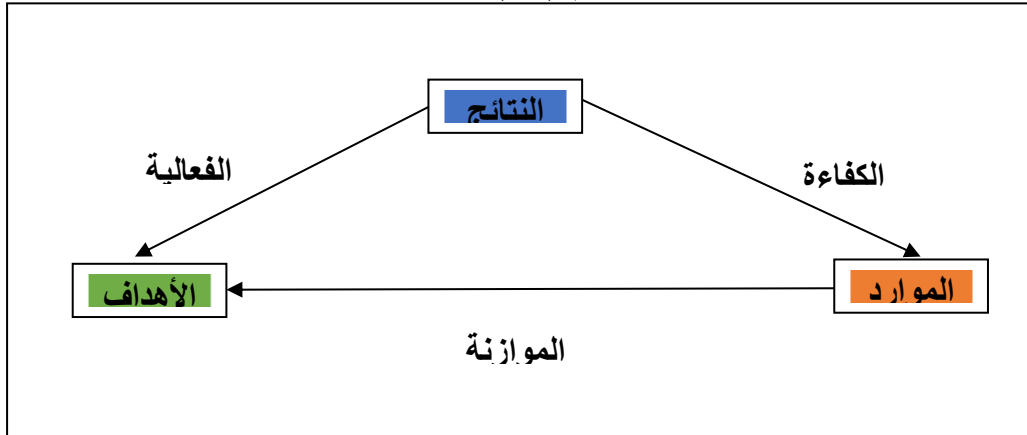
⁽¹⁾ رحيب حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، العدد 04، ديسمبر 2008، ص 05-07.

⁽²⁾ صفاء لشهب، مرجع سابق، ص 130.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ويعرف الأداء بأنه نتائج المخرجات التي يتم الحصول عليها من العمليات والمنتجات، فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها؛⁽¹⁾ كما أنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين العناصر التالية: نتائج، موارد، أهداف. والتي يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مثلث الأداء



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 13.

وقد صنفت العوامل المؤثرة في الأداء حسب عادل عشي إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية؛ ومجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية؛⁽²⁾ وكذلك صنفت العوامل المؤثرة في الأداء حسب عبد المليك مزهودة إلى مجموعتين هما: عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة؛ وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.⁽³⁾

يمكن تحديد أنواع في أربعة أشكال وهي: معيار المصدر، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي ومعيار الطبيعة.

1. الأداء حسب معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين: الأداء الذاتي (الداخلي) والأداء الخارجي، وسيتم عرضها كما يلي:⁽⁴⁾

- الأداء الداخلي: ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من الأداء البشري، والتقني.

⁽¹⁾ علاء فرجان طالب، حوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، عمان، الأردن، 2011، ص 64.

⁽²⁾ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوبل بسكرة (2002-2000)، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2001-2002، ص 10.

⁽³⁾ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2001، ص 91.

⁽⁴⁾ Barnard Martory, contrôle de gestion social, librairie vuibert, Paris, 1999, p236.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- **الأداء الخارجي:** وهو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة فالمؤسسة لا تسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده.

2. **الأداء حسب معيار الشمولية:** حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي:
(1)

- **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو المنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، مثل الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل يتطلب جهود جميع المصالح أو الوظائف.

- **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، وبتحقيق مجموع أداء الأنظمة التحتية بتحقيق الأداء الكلي للمنظمة كما سبق الإشارة إليه، أهداف المنظمة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

3. **الأداء حسب المعيار الوظيفي:** يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة للمؤسسة ويمكن حصرها في الوظائف الخمس: المالية، الإنتاج، التسويق والتمويل ويضيف البعض وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.⁽²⁾

4. **الأداء حسب معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية... الخ حيث يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي.

المطلب الثاني: مفهوم اتخاذ القرار ومراحله

تعد العملية التسييرية مجموعة من الوظائف المتكاملة، يمارسها المديرون لتحقيق أهداف المؤسسة وتتطلب هذه الوظائف من المديرين قدرة كبيرة على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالاختيار بين البدائل الموجودة في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة، لذلك فإن اتخاذ القرارات تعتبر جوهر العملية التسييرية.

أولاً: مفهوم القرار

⁽¹⁾ عبد المليك مزهودة، مرجع سابق، ص 86.

⁽²⁾ السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2002، ص 14.

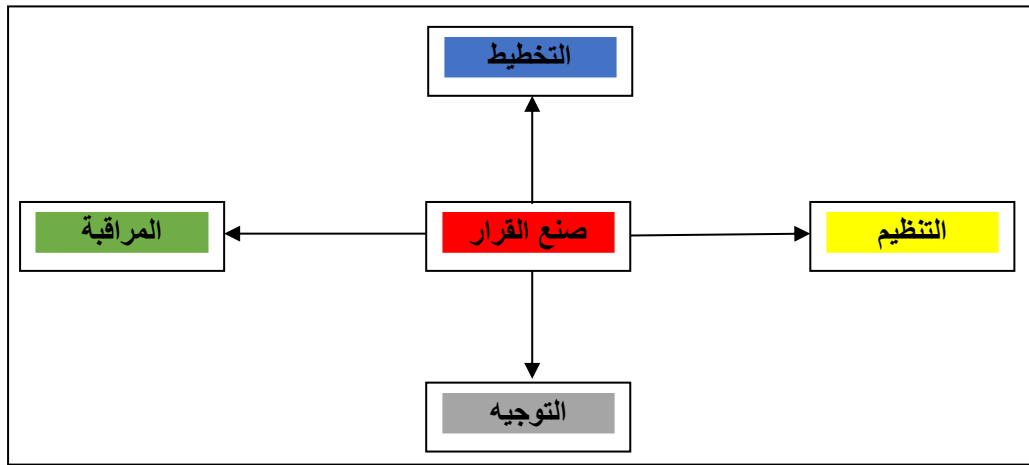
الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

هناك عدة تعاريف للقرار نذكر منها بعض التعاريف التالية:

1. القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل الناتجة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة.⁽¹⁾
2. القرار هو اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.⁽²⁾

وإذا نظرنا إلى العملية التسييرية نظرة جزئية فإننا نلاحظ: عملية التخطيط: وهي العملية الجزئية الأولى يكون خلاصتها قرار يتمثل في تحديد الخطة والإجراءات والبرنامج المناسب؛ عملية التنظيم: وهي العملية الجزئية الثانية يكون خلاصتها الهيكل التنظيمي المناسب وتنظيم المكاتب؛ عملية التوجيه: وهي العملية الجزئية الثالثة يكون خلاصتها التحفيز الفعال والاتصال المناسب والأسلوب القيادي الجديد؛ عملية المراقبة وهي العملية الجزئية الرابعة يكون خلاصتها النظام الرقابي الفعال؛ أما عملية صنع القرار فتتوسط الوظائف التسييرية وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل (04): يوضح علاقة القرار بالوظائف التسييرية



المصدر: محمد مصطفى الخرشوم نبيل محمد مرسي، إدارة الأعمال، الرياض، السعودية، 1998، ص 279.

ثانياً: مراحل صنع القرار

تمر عملية صنع القرار بخمس خطوات رئيسية:⁽³⁾

⁽¹⁾ إبراهيم عبد العزيز شبيحة، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 1993، ص 341.

⁽²⁾ مهدي الحسن زوليف، أحمد القطامين، الرقابة الإدارية، دار حين للنشر، عمان، الأردن، 1995، ص 36.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص 95.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

1. مرحلة تحديد المشكلة: إن وجود المشكل يعني وجود اختلاف بين الموقف الحالي والموقف المرغوب أو المطلوب وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة مراحل فرعية هي الاستكشاف التعرف الدقيق على المشكل والتشخيص.

2. مرحلة البحث عن البدائل: تتمثل الخطوة الثانية في عملية صنع القرار في التعرف على البدائل والحلول الممكنة والمتوفرة لمعالجة المشكلة، ويشترط وجود بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد لا يمثل اتخاذ قرار، وينبغي على صانع القرار أن يصنع في اعتباره جميع البدائل الممكنة، وهو لا يستطيع التعرف على هذه البدائل إلا بالطرق التالية:

- عن طريق خبرته السابقة في المواقف المماثلة وكذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعها غيره في الوحدات الأخرى مع استعمال تفكيره الذاتي والمستقل.

- إجراء دراسة شاملة وكافية لجميع أبعاد المشكلة.

3. مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل: تعتمد هذه الخطوة على حصر مزايا وعيوب كل بديل وذلك قبل اختيار أي بديل من البدائل، ويجب تقييم كل بديل بطريقة منطقية وطبقاً للمعايير التالية: إمكانية التطبيق، الجودة، القبول، التكاليف، الأخلاقيات.

4. مرحلة تنفيذ الحل: تعنى هذه المرحلة هو وضع الحل الذي تم التوصل إليه قيد التنفيذ، والتنفيذ الجيد يتوقف على عدة عوامل أهمها:

- إقناع العاملين بأهمية تنفيذ الحل.

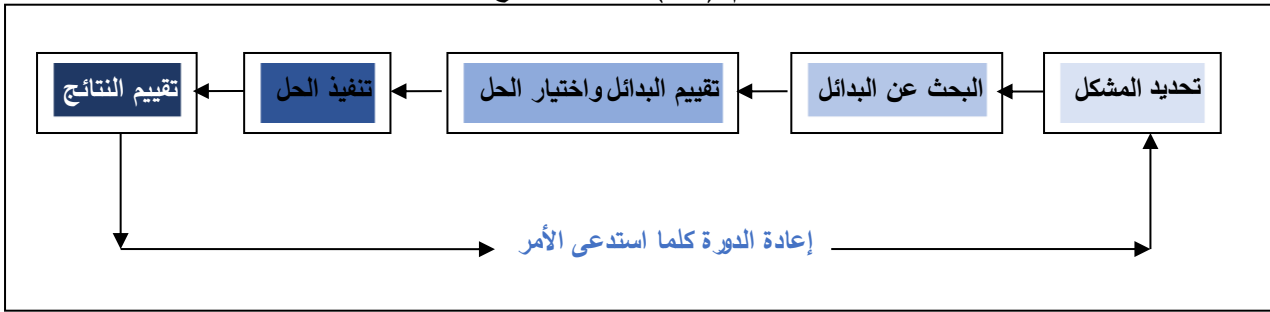
- توفر الموارد الكافية لتنفيذه.

- واقعية الحل ودقته.

- اختيار الوقت والمكان المناسبين للتنفيذ.

5. مرحلة تقييم النتائج: يحتاج المسيرون إلى متابعة تنفيذ القرار وتحقيق التقدم وفقاً لما هو مخطط، وكذلك التأكد من حل المشكلة من خلال عملية وضع القرار، لذا يتطلب الأمر توفير الوسائل الكفيلة بإجراء عملية المتابعة هذه من خلال نظام المعلومات بحيث تتكرر دورة صنع القرار كلما استدعى الأمر ذلك.

الشكل رقم (05): مراحل صنع القرار.



المصدر: محمد مصطفى الخرشوم نبيل محمد مرسى، إدارة الأعمال، الرياض، السعودية، 1998، ص 281.

المطلب الثالث: أنواع القرارات

هناك عدة تصنيفات للقرارات نذكر منها:

1. القرارات حسب المشاركة في اتخاذ القرار: يمكن تبويب القرارات حسب نوع المشاركين في صنعها إلى: (1)

أ. القرارات التنظيمية: وهي القرارات التي يتخذها المدير باعتباره عضواً في التنظيم أي عندما يعمل بصفته الرسمية أثناء القيام بوظائفه باعتباره مسؤولاً عن التنظيم، كالقرار الصادر بشأن تعيين أو نقل موظف.

2. القرارات الشخصية: وهي تلك القرارات التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضواً مسؤولاً عن التنظيم، أي القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية كالقرارات الصادرة بتخصيص مدة شهر من إجازته السنوية وقضائها بالخارج.

2. القرارات حسب البيئة التي يصنع فيها القرار: ويشمل المناخ والقيود والتغيرات البيئية التي تؤثر على عملية صنع القرار ويمكن القول بشكل عام أن القرارات تصنع في ثلاث حالات مختلفة. (2)

أ. حالة التأكد: يكون متخذ القرار في هذه الحالة على دراية بوضعية المؤسسة والمحيط وهنا تكون المعلومات كاملة ومؤكدة تكمن من التنبؤ بنتائج كل بديل مسبقاً وقبل التنفيذ.

ب. حالة عدم التأكد: يواجه متخذ القرار في هذه الحالة عدة حالات طبيعية، ويكون صانع القرارات في موقف ليس لديه المعلومات الكافية والكاملة عن مختلف الحالات وبالتالي لا يستطيع إعطاء احتمالات للنتائج المرتبطة بالبدائل المختلفة لحل المشكلة.

(1) سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 37.

(2) أعراب عبد الرحمان، بلغيث وليد، دور نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار الفعال (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية المستشفى الجديد أدرار)، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة العقيد أحمد دراية، أدرار، 2017-2018، ص 29-30.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

ج. حالة المخاطرة: هذه الحالة تقع في مكان ما بين حالة عدم التأكد وفي هذه الحالة تتوفر لدى صانع القرار بعض المعلومات الخاصة بنتائج البديل مما يمكنه من تقدير احتمال النتائج إذا تم تنفيذ البديل بنتائج البديل تكون معروفة بعض الشيء فقط.

3. حسب تكرارها: ميز SIMON في هذه الحالة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

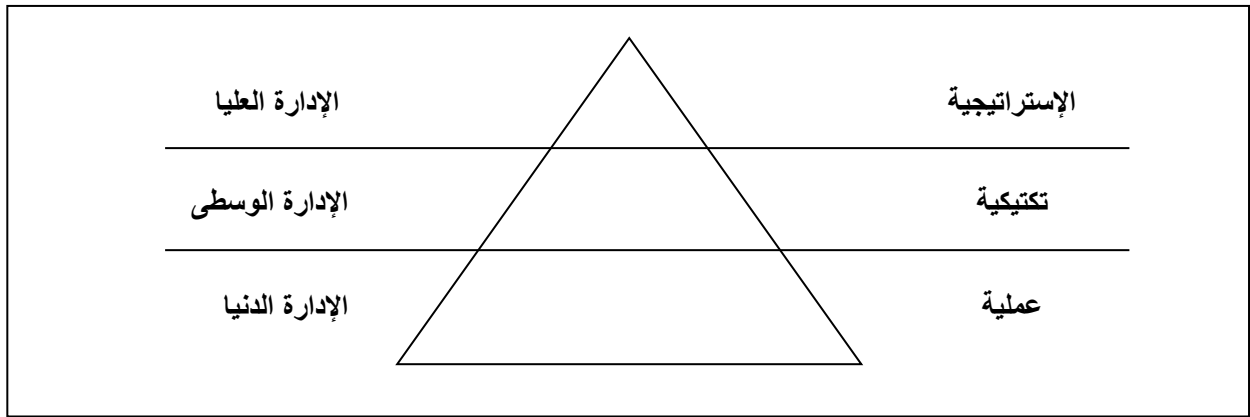
4. القرارات حسب مستوى المسؤولية: ميز ANTHONY بين ثلاث مستويات.

- القرارات العلمية: وهي القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة الدنيا وتكون قصيرة المدى.

- القرارات التكتيكية: القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى وتكون متوسطة المدى.

- القرارات الإستراتيجية: وهي القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا، على المدى الطويل.⁽¹⁾

الشكل رقم (06) يوضح هرمية الإدارة في اتخاذ القرار.



المصدر: سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 678.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

وهي جملة الدراسات التي تعالج نفس الموضوع أو التي تعالج نفس الإشكاليات وفيما يلي إطلالة على بعض الدراسات التي عالجت الموضوع من نفس الزوايا وقد حاولنا في بحثنا هذا رصد مختلف الإضافات العلمية من داخل وخارج الجزائر لإثراء بحثنا وكذا السعي نحو استحداث نقاط جديدة تميز بحثنا هذا ويمكن أن نستعرض بعضا منها في الآتي:

(1) أعراب عبد الرحمان، بلغيث وليد، مرجع سابق، ص ص 29-30.

المطلب الأول: الدراسات المحلية باللغة العربية

أولاً: مريم طويجيني، (2018-2019)

دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز-ام لبواقي- مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي-أم لبواقي-

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل المؤشرات للنتائج المحققة في هذه الأخيرة مع إمكانية اعتماد لوحة القيادة في مجال اتخاذ القرارات المالية السليمة لتعديل الانحرافات المتوقعة، كونها أداة مرنة في إدخال التعديلات الضرورية لتحسين الوضعية المادية للمؤسسة.

ومن النتائج التي تم التوصل إليها ما يلي:

- لوحة القيادة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بشكل سريع مما يحسن من أداء المؤسسة الاقتصادية.

- حسن اختيار مؤشرات بناء لوحة القيادة بما يتلاءم بمستلزمات مسؤول التسيير عن هذه الأخيرة بهدف مساعدته على اتخاذ القرارات السليمة.

- الهدف من لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة هو التحقق من أن النتائج الفعلية المسجلة مطابقة للأهداف المسطرة مسبقاً.

- تتناسب نظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة مع هيكلها التنظيمي لها، حيث أن لكل قسم لوحة القيادة خاصة به.

- تعتبر لوحات القيادة في المؤسسة أداة لتقييم النتائج وإرسال المعلومات الحملة شهريا إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموكلة إلى المسؤولين مع النتائج الفعلية المحققة.

المؤسسة لا تعتمد كثيراً على طريقة عرض لوحات القيادة، فهي تعتمد على الجداول الشهرية وعمل عادة الرسومات البيانية والمنحنيات ونظام المنبهات التي تعبر بشكل أفضل على النتائج المحققة للمؤسسة.

أما توصيات الدراسة فبناء على النتائج التي تم التوصل إليها قدمت الباحثة جملة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها، ومن أهم هذه التوصيات:

- اهتمام إدارة مؤسسة سونلغاز بلوحة القيادة من أجل نجاح هذه الأداة في زيادة فعالية مراقبة التسيير.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- إجراء دورات تكوينية وتوعية المسؤولين وأعاون التسيير حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة، وكيفية إعدادها وأثرها في المستقبل للمؤسسة.
- الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة، كما يستحسن استخدام نظام المنبهات للكشف عن الانحرافات غير العادية.
- يجب على المؤسسة اتخاذ التدابير اللازمة أثناء القرارات المالية كونها القرارات ترتبط بالوضع الاقتصادية المؤسسة.
- يجب أن تكون هناك حنة استشارية داخل المؤسسة خاصة بدراسة القرارات من أجل الوصول بعناية إلى القرار الصائب في الوقت المناسب.

ثانيا: دراسة خولة جبورة، (2015-2014)

- دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز Sonelgaz حاسي مسعود-مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-
- هدفت هذه الدراسة الى تحقيق معرفة مدى مساهمة أدوات مراقبة التسيير وبالأخص لوحة القيادة في اتخاذ القرارات بالمؤسسات، وأهم المؤشرات الموجودة بداخلها، ونوعية هذه الأخيرة المستخدمة في مراقبة نشاط وسير عمل المؤسسة، مع إبراز الدور الذي تلعبه لوحة القيادة في اتخاذ القرارات الملائمة داخل المؤسسة.

من خلال الدراسة تم التوصل الى عدة نتائج:

- يتضح أن مؤسسة سونلغاز تطبق لوحة القيادة فهي من الوسائل التسييرية الموجودة عندهم يعتمدون عليها في مراقبة تحقيق الأهداف التي تتناسب واستراتيجية المؤسسة.
 - تسمح لوحة القيادة بتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة وذلك من اجل اتخاذ القرارات اللازمة.
 - تقيس لوحة القيادة ما مدى الإنجازات المسطرة سابقا في الميزانية (ن-1) تتكون من أربع خانات: خانة ثلاثي السنة الماضية، ثلاثي السنة الحالية ' الفرق بينهما (تطور أو تدهور النشاط)، تنبؤات السنة الحالية.
- أما توصيات الدراسة فقد كانت:

- ضرورة توعية المسؤولين الجزائريين بأهمية ودور أدوات مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي.
- ضرورة وضوح الأهداف الاستراتيجية والمالية للمؤسسة الجزائرية والربط بينها.

الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير ودورها في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

- إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين والعمال الجزائريين حول أدوات مراقبة التسيير خاصة لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن وكيفية إعدادها وتصميمها وأثرها على مستقبل المؤسسة.

ثالثا: دراسة صفاء لشهب، (2005_2006)

نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار-دراسة حالة مؤسسة انتاج المياه المعدنية لموازية -رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات وسمحت كذلك باستخراج المشاكل ونقاط الضعف التي يعاني منها النظام وبالتالي انعكاساتها السلبية على التسيير مما سمح باقتراح طريقة لتحسينه ومن خلال الدراسة تم التوصل الى النتائج التالية:

- انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد المصلحة الخاصة بها وهذا راجع في نظرنا لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة التسيير وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال.

- ضعف نظام التحفيز إن لم نقل انعدامه، فبالرغم من زيادة نشاطات المؤسسة وتحسن نتائجها مقارنة مع السنة الماضية لم تكن هناك أية تحفيزات للعمال.

- عدم معرفة معظم المسؤولين والأفراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير وعدم اشتراكهم في عملية تخطيط الأهداف

- تقصير المسيرين في التعريف بهذه الأهداف وأهميتها.

وبناء على هذا تم تقديم جملة من الاقتراحات والتوصيات للمؤسسة:

- يجب أن ينظر إلى مراقبة التسيير على أنها وسيلة وليست غاية فهي تعمل على تزويد المسيرين والمسؤولين بمختلف المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات المناسبة، كما تعمل على تطوير القدرات والكفاءات من خلال تحديد الانحرافات وتفسيرها بما يسمح بعدم تكرارها مستقبلا وبالتالي فهي تهدف إلى تحسين أداء المؤسسة ككل.

- ينبغي تنظيم نشاطات تكوين على جميع المستويات، كما ينبغي النظر إلى هذه العملية على أنها استثمار لا يقل أهمية عن باقي الاستثمارات.

- ضرورة توعية الأفراد بأهمية هذا النظام وبأهدافه حتى يساهموا في إقامته بأسرع ما يمكن.

- الإسراع في وضع نظام للمحاسبة التحليلية باعتباره من أهم أدوات مراقبة التسيير.

المطلب الثاني: دراسات باللغة الأجنبية

أولاً: دراسة (2018) Ghenima BOUARABET Tassadit OUCHENE

مذكرة ماستر بعنوان:

Le contrôle de gestion au service de la performance commerciale cas : ENIEM

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أهمية عملية رقابة التسيير في استمرارية المؤسسة الاقتصادية اعتماداً على قوة قراراتها وحسن أدائها، حيث تعد هذه العملية وسيلة الجمع بين جميع مكونات الأعمال بطريقة تعمل على تحسين كفاءتها من أجل تحقيق أهدافها.

من أهم النتائج المتوصل إليها:

لوحة القيادة هي أداة التحكم الوحيدة في الإدارة المستخدمة من قبل ENIEM لقياس الأداء التجاري. تم تأكيدها من قبل فريق الإدارة، بالإضافة إلى ENIEM grand شركة الأجهزة الوطنية. يجب أن يتجاوز إطار الإدارة التقليدية استراتيجية، لهذا، تصبح بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأكثر ملائمة للتشغيل.

ثانياً: دراسة 2008 ,Châari Zouhour

l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la satisfaction des dirigeants 2008.

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكاليات التالية:

Les managers disposent-ils des informations suffisantes pour les éclairer dans leur prise de décision ?

ومن أهدافها أنها تهدف إلى تحديد المسؤولين، وتوقع وتحديد روافع الأحداث، أداة للمعلومات والتوجيه، وتسمح بتحليل الماضي، تضمن منهج كمي وهذا ما يسمح بوضع النتائج في شكل أرقام وإعداد تعتمد على استبيانات إدارية، ذات العينة 15 مؤسسة مختلفة في الجمع 39 محادثة كل محادثة تقوم على 45 دقيقة، تعتمد على موضوع يعالج حسابات تستخدم طريقة نوعية من أجل تحليل المحتوى.

وتوصلت إلى النتائج التالية:

- المعلومة تلعب دور مهم في خصوصية اتخاذ القرار.
- المدراء لا يملكون طريقة سلبية للمعلومة يختارون المصادر على أساس مقاييس عديدة.
- لوحة القيادة تلعب دور مركزي للتوجيه واتخاذ القرار الذي تسعى المؤسسة من أجله إلى تحقيق أهدافها.

ثالثا: دراسة D, V. Caillie ; 2000

"Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME Wallonnes"

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي لمعرفة دور المسيرين أو المسؤولين الماليين ومدى اهتمامهم بنظام مراقبة التسيير والأدوات التي يستخدمونها، ومن ثم تحديد طبيعة الرقابة اللازمة لكل نشاط من أنشطة المؤسسة والجهات المسؤولة عن ذلك .

قد أظهرت نتائج الدراسة أن غالبية المسيرين يهتمون بنظام مراقبة التسيير، كما أشارت النتائج إلى أن الأنشطة الرقابية ذات البعد الاستراتيجي (إعداد ومتابعة المخططات، لوحة القيادة الاستراتيجية) تكاد تكون نادرة، ويتعلق الأمر بلوحة القيادة الاستراتيجية ومتابعة مردودية الزبائن ومستوى رضاهم، وبالتالي فإن هناك فاصل بين أنشطة الرقابة التشغيلية التي يمارسها المسيرون (حسب سعر التكلفة، لوحة القيادة التشغيلية)، وأنشطة الرقابة ذات البعد الاستراتيجي.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي عمليات وإجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المستخلصة من استراتيجية المؤسسة، وذلك بإيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية والأهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الأهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، واستخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق الكفاءة.

ولهذا تعمل مراقبة التسيير على ترجمة الأداء الفعال في واقع المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق الأدوات الفعالة في مراقبة التسيير لمساعدة الإدارة في تحديد أهدافها واتخاذ القرارات الرشيدة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بالنظر الى الموارد المتاحة، ومن ثم تحقيق المعايير الثلاثة التي تركز عليها مراقبة التسيير.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء والغاز

مديرية التوزيع برج بوعريرج

تمهيد:

تسعى كل مؤسسة مهما كان نوع نشاطها لتحقيق الأهداف التي رسمتها وهي تسهر على حسن تطبيق السياسات الإدارية التي وضعتها، لذلك قد تحدث هناك بعض التغيرات المستقبلية غير المتوقعة للمؤسسة، لذلك من مصلحتها اتخاذ قرارات مناسبة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل لمواردها وذلك من خلال وضع نظام مراقبة التسيير جيد وقد اخترنا مديرية توزع الكهرباء والغاز حتى تكون محل الدراسة، من أجل إسقاط المادة العلمية النظرية على الميدان باستقراء واقع استخدام هذا النظام بالشركة ومعرفة الى أي مدى وفقت الى تطبيقه من خلال دراستنا الميدانية وسنعرف فيما يأتي لاحقا الى معرفة نظام مراقبة التسيير بشركة توزيع الكهرباء والغاز ببرج بوعرييج، وذلك من خلال دراسة للمعطيات والمعلومات الخاصة بنشاط المديرية للسنة المالية 2019 حيث لم يتسنى لنا دراسة معطيات سنة 2020 و 2021 بسبب جائحة كورونا التي أدت الى تقليص الأهداف المسطرة و التي حالة دون عقد اجتماعات بغرض تقييم الأداء، ولهذا قمنا بالتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
- المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير داخل مديرية التوزيع برج بوعرييج ودوره في اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

من خلال هذا المبحث سوف نتعرف على مؤسسة دراسة الحالة وهي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وبالتحديد مديرية التوزيع برج بوعرييج.

المطلب الأول: تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

أولاً: نشأة الشركة الأم¹

1. سنة 1947 إنشاء شركة «كهرباء وغاز الجزائر EGA» (الفترة الاستعمارية): مرسوم 47-1002 من يوم 5 جوان 1947 تم تأمين هذه المهام:

-نقل وإنتاج وتوزيع استيراد وتصدير الغاز

-إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء

حيث أوكل تسيير المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر الى المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى EGA كهرباء وغاز الجزائر، وان عمل EGA مسير بمجلس مكون من 24 شخص معين من طرف الحاكم العام للجزائر

2. سنة 1969 إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز SONELGAZ: بالأمر رقم 59/69 من يوم 1969/06/06 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" محل كهرباء غاز الجزائر EGA التي حلت بحسب نفس الأمر.

وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد إن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة كما أن سونلغاز وجدت نفسها وقد اسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل) وقد تطلب ذلك إنجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

3. سنة 1983 إعادة هيكلة سونلغاز:

- كهربيف: أشغال الكهربية KAHRIF

- كهركيب: تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية KAHRAKIB

- كنغاز: إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز KANAGAZ

¹www.sonelgaz.dz

- انرفا: أشغال الهندسة المدنية INERGA

- التركيب: التركيب الصناعي

- AMC: صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة

4. الفترة 1991 إلى 1995 سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري: EPIC: سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (قرار تنفيذي رقم 475/91 ليوم 14 ديسمبر 1991) وفي 1995 يؤكد القرار التنفيذي رقم 280/95 ليوم 17 سبتمبر 1995 على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

- سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2)

- سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4)

- سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين (المادة 5).

5. سنة 2002 سونلغاز SPA: المرسوم الرئاسي 195/02 يحدد النظام الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز SPA وهنا نجد أن المشرع الجزائري اخرج سونلغاز من القانون العام ليجعلها شركة تجارية تخضع للقانون التجاري وفي جميع علاقاتها مع الغير وأعطى لها شكل شركة ذات أسهم.

ثانيا: مهام الشركة

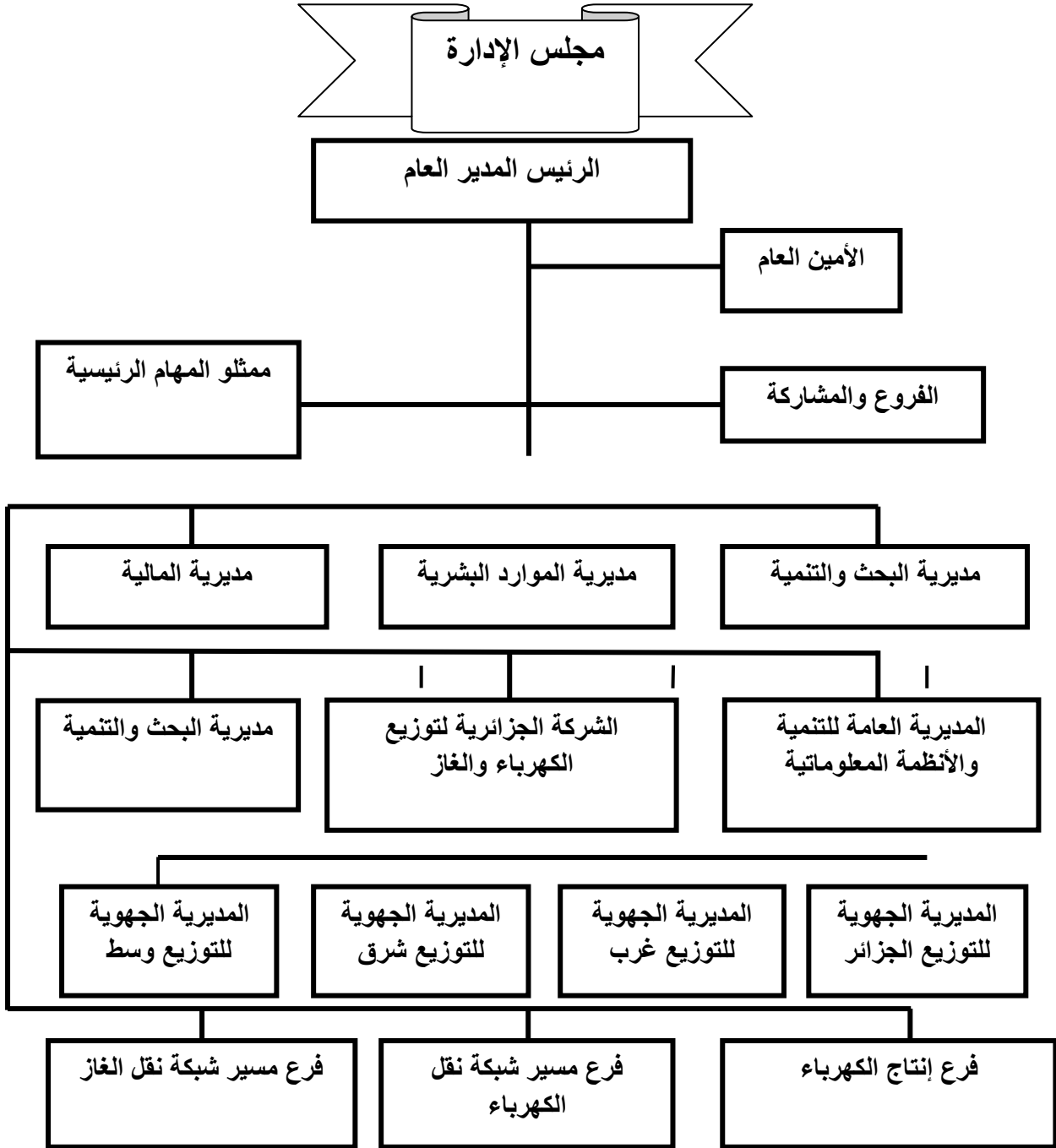
في المرسوم الرئاسي 195/02 (المادة 6) حدد مهام مؤسسة سونلغاز فيما يلي:

- تأمين الإنتاج، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز.
- إنتاج الكهرباء والغاز سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
- نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية.
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها.
- تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية... بكل أنواعها.
- دراسة كل شكل من مصادر للطاقة وترقيتها وتنميتها.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز، وبصفة عامة كل عملية كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- إنشاء فروع واخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

الشكل رقم (07) الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز (الشركة الأم)¹



المصدر: من إعداد الطلبة استنادا على القرار رقم: 476 للمديرية العامة بتاريخ 2005/05/16.

¹www.sonegaz.dz

المطلب الثاني: لمحة عامة عن الشركة

أولاً: التعريف بميدان الدراسة

1. تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز¹SADEG: إن هذا الفرع مكلف بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية رغبات الزبائن بشرط التكلفة والنوعية والخدمة والأمن وقد بلغ رأس مالها 64 000 000 000 دج وهي شركة ذات أسهم ومن مهامها ما يلي:

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وبيعها.
- ضمان تسيير واستغلال الشبكة الكهربائية والغازية.
- الموافقة على برنامج الاستثمار.
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية وكذا الموارد المادية اللازمة لخدمة مهمة التوزيع.

2. تعريف مديرية امتياز التوزيع برج بوعريبرج CDBBA:

أ. تعريف المديرية: هي فرع من بين 54 مديرية يمثل الشركة الفرع لل SADEG الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز يمثلها مدير التوزيع يعينه الرئيس المدير العام للشركة ويقوم بمهامه بموجب تفويض وباسم ولصالح وحساب SADEG، ورأس مالها تابع إلى الشركة لتوزيع الكهرباء والغاز وتقع مديرية امتياز توزيع الكهرباء والغاز لولاية برج بوعريبرج في العنوان التالي: 3 نهج عبد القادر بريكي برج بوعريبرج وتشغل شركة امتياز توزيع الكهرباء والغاز في 31-12-2020 511 موظف و 20 متربص وتنقسم إلى:

- 104 إطار.

- 204 متحكم.

- 203 منفذ.

ب. مهامها:

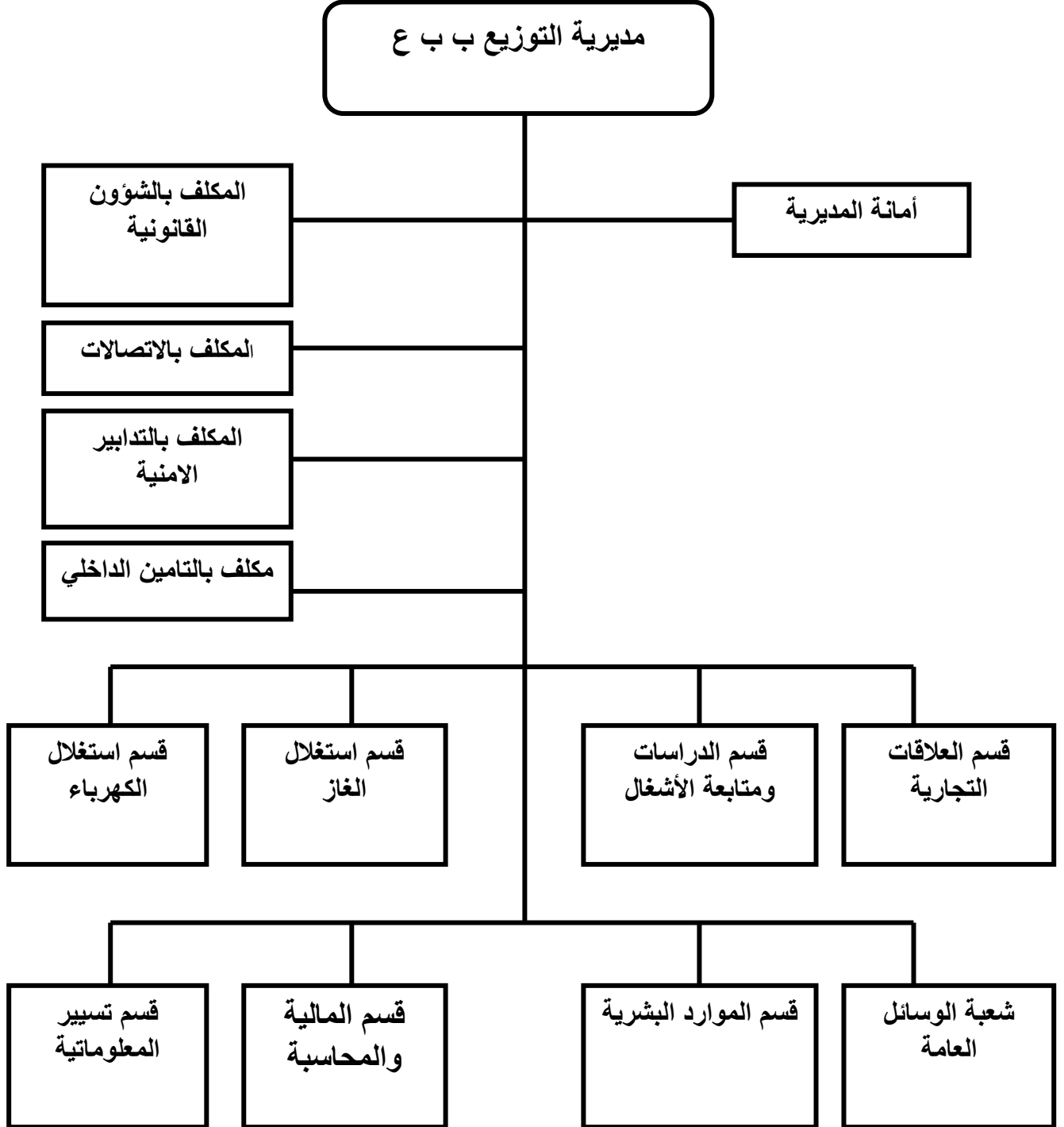
- المساهمة في إعداد السياسة العامة لشركة امتياز توزيع الكهرباء والغاز للشرق فيما يخص خدمة الزبائن، تطوير المبيعات وتحصيل ديون.
- وضع السياسة التجارية محل التجربة ومراقبة التطبيق.
- تلبية الطلبات التوصيل الزبائن في (بأحسن الظروف بالتكلفة والمواعيد وتقديم النصائح والمساعدة.
- ضمان تسيير الاستغلال والصيانة وتطوير الشبكة MT والمنشآت الملحقة.

¹Décision n° : 476/DG du 16 mai 2005 portant organisation de DGDE

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- إعداد وتجريب وتطوير بناء وصيانة واستغلال المنشآت.
- إعداد برامج أشغال متعلقة بمهامها وضمان التحكم في العمل.
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لعمل المديرية.

الشكل رقم (08) الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع ب ب ع CD BBA



المصدر: من إعداد الطلبة وفق المقابلة التي أجريت مع رئيس قسم الموارد البشرية.

ثانيا: أهداف مديرية امتياز توزيع الكهرباء والغاز لبرج بوعريريج

إن مديرية التوزيع على مستوى ولاية برج بوعريريج هي وحدة تعمل من أجل تقديم خدمة عمومية وتمثل هذه الخدمة في تقديم منتوجات الطاقة (الكهرباء والغاز) للمجتمع في أحسن الظروف، ومن بين أهداف المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تقديم خدمة عمومية تتمثل في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن في أحسن الظروف.
- تسهر على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مجموع الزبائن (الأفراد، المؤسسات، إدارات إلخ)
- تعمل على المحافظة على ديمومتها عن طريق تحديث وسائل الإنتاج (عصرنتها).
- وتكوين العمال في مجال الطاقة لاكتساب الخبرة المهنية المرجوة.
- تسهر على إحداث توازنها المالي عن طريق التحكم في النفقات وزيادة الإيرادات (رقم الأعمال).
- ترشيد وتحسيس المستهلكين للطاقة (الزبائن) عن كيفية استهلاك الطاقة بأمان (دون مخاطر) (أخطار الغاز والكهرباء).

- المساهمة في بناء اقتصاد وطني قوي عن طريق تزويد المستثمرين للطاقة التي يحتاجون إليها.
- المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق تكوين وتوظيف عمال يسهرون على تقديم الخدمة العمومية.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لبرج بوعريريج:

من وظائف ومهام كل قسم من أقسام المديرية التوزيع ب ب ع ما يلي:¹

1. قسم العلاقات التجارية:

- تسيير الزبائن فيما يخص الرصد وفوترة وتحصيل الديون بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض والتوتر المنخفض وزبائن الضغط المتوسط والتوتر المتوسط.
- فوترة الخدمات.
- تلبية رغبات الزبائن وذلك لتوصيلهم للشبكة.
- تحضير ميزانية تجارية.
- متابعة وتحليل الديون المتعلقة بالزبائن.

2. قسم استغلال الكهرباء:

- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية.

¹Décision n° : 476/DG du 16 mai 2005 portant organisation de DGDE

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بالعطب للشبكة الكهربائية

3. قسم استغلال الغاز:

- إعداد برامج صيانة الشبكة الغازية.

- متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بخلل في الشبكة لغازية.

4. قسم الدراسات ومتابعة الأشغال:

- دراسة طلبات الزبائن فيما يخص توصيل الكهرباء والغاز.

- مراقبة المشاريع فيما يخص البرمجة ونوعية الخدمة المقدمة من طرف المقاولين الخواص.

- استلام المشاريع المنجزة.

5. قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية:

- مكلف بتسيير مركز معالجة المعلوماتية.

- تسيير جميع مجموعات وسائل الإعلام.

- تطوير الأنظمة الخاصة بالأنظمة المعلوماتية المتعلقة بالمديرية التوزيع ب ب ع.

6. قسم الموارد البشرية:

- إعداد وتوجيه ومراقبة مختلف المشاريع المتعلقة بالعمال توظيف تأهيل والترقية.

- ضمان مراقبة مختلف الأنشطة المتعلقة بالأجور التعيينالخ.

7. شعبة الوسائل العامة:

- ضمان تسيير الوسائل والمعدات السيارات الآلاتالخ.

- متابعة وتسيير صيانة مباني المديرية التوزيع ب ب ع.

- ضمان تسيير التجهيزات.

8. أمانة المديرية:

- استقبال وتنظيم المكالمات الهاتفية الخاصة بمكتب المدير العام ومعالجتها وفقاً لتعليمات مدير عام الإدارة.

- استقبال واستلام كافة المراسلات العادية والسرية، وعرضها على المدير العام ومتابعة إنجازها.

- استقبال الزائرين، والرد على استفساراتهم وتوجيههم إلى الإدارات والوحدات المختصة.

- إعداد المذكرات والتقارير والمراسلات الخارجية الصادرة، تبعاً لنشاطات الإدارة.

- ترتيب وتنظيم الاجتماعات الخاصة بالمدير العام، ومتابعتها.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- حفظ أوراق ووثائق المكتب الناتجة عن نشاطاته، وتنظيمها وفق الأسس الفنية المتبعة

المطلب الثالث: تعريف قسم المالية والمحاسبة

يتضمن قسم المالية والمحاسبة أربعة مصالح: ¹ مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير، مصلحة المراقبة والتفتيش، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة المالية.

وبلغ عدد عمال القسم 17 عامل، 1 رئيس قسم مستواه التأهيلي ليسانس وما فوق، 7 مكلفين بالدراسات مستواهم التأهيلي ليسانس، 5 محاسبين مستواهم التأهيلي شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) أو تقني سامي أو تقني، 4 رؤساء المصالح مستواهم التأهيلي ليسانس وما فوق. أما العتاد الموجود في القسم يتكون من:

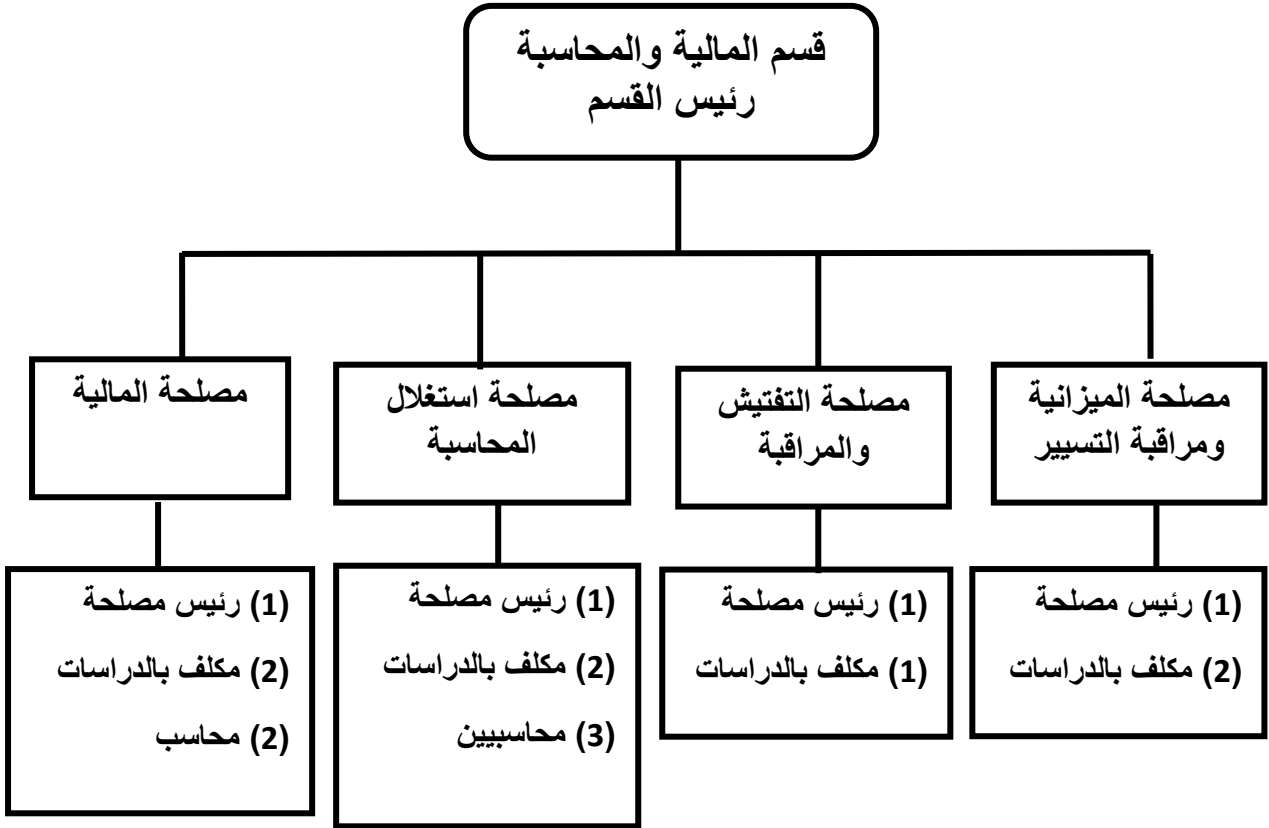
- 20 مكتب.
- 1 لرئيس القسم.
- 9 في مصلحة الاستغلال المحاسبي.
- 6 في مصلحة المالية.
- 3 في مصلحة الميزانية والمراقبة.
- 2 في مصلحة التفتيش والمراقبة.
- ونجد أيضا 18 أجهزة الكمبيوتر، 1 لرئيس القسم، 7 لمصلحة الاستغلالي المحاسبي، 6 لمصلحة المالية، 2 لمصلحة الميزانية والمراقبة التسيير، 2 لمصلحة الميزانية والمراقبة أما في مصلحة الاستغلال المحاسبي يستعملون برنامج إعلام آلي للتسجيل القيود ويسمى HISSAB إضافة الي برنامج الإعلام الآلي CTC لمتابعة العمليات المحاسبية الخاصة بالزبائن.

أما الوثائق المستخدمة في القسم نلخصها فيما يلي:

- فواتير التسديد والتحصيل.
- وثائق الخزينة.
- الميزانيات.
- دفتر تسيير الموردين.
- جدول حسابات النتائج وميزان المراجعة الخ.

¹قسم تسيير الموارد البشرية شركة التوزيع الكهرباء والغاز برج بوعرييج.

الشكل رقم (09) الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: من إعداد الطلبة وفق المقابلة التي أجريت مع رئيس قسم المحاسبة والمالية.

1. مصلحة الاستغلال المحاسبي: وتتمثل مهامها في:¹

- ضمان مراقبة القيود المحاسبية اليومية العامة المتعلقة بأجور العمال وتسيير الزبائن.
- إعداد النتائج المحاسبية للمديرية.
- إعداد جداول المقاربة المبررة بتقريب الحسابات المحاسبية (مدينة دائنة).
- مسك ملف الأصول الثابتة.
- ضمان الارتباط بين الوحدات المحاسبية عن طريق د/18 والمديرية الفرعية.
- ضمان العملية الجبائية المحلية.
- مراقبة عمليات الجرد (د/المخزون، د/الاستثمارات، د/الزبائن).
- تقديم جداول الجرد المحاسبي والتسيير المتعلق بالمخزونات والاستثمارات.

2. مصلحة المالية:

- ضمان التسديدات المحلية.

¹قسم المالية والمحاسبة، شركة التوزيع الكهرباء والغاز برج بوعريبيج.

- متابعة الحسابات المالية ومراقبة الحسابات البنكية وحسابات البريد الجاري.
- تحضير التقديرات المالية قصيرة الأجل.
- المقارنة بين الحساب البنكي والحساب البريدي الجاري وحساب المؤسسة.

3. مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- إعداد مشروع الميزانية السنوية ومراقبة تنفيذها خلال السنة.
- تحضير لوحة القيادة وميزانية الأعمال للمديرية.
- تسيير البرامج الاستثمارية السنوية والتزام بالنفقات.

المبحث الثاني: نظام مراقبة التسيير داخل مديرية التوزيع برج بوعرييج ودوره في اتخاذ القرارات

سنقدم في هذا المبحث لمحة حول نظام مراقبة التسيير داخل مديرية التوزيع من أجل معرفة مدى أهمية هذه الأخيرة في التحكم في نشاط وعمل المديرية.

المطلب الأول: مراقبة التسيير داخل المديرية

تتم عملية مراقبة التسيير داخل مديرية التوزيع برج بوعرييج في قسم المالية والمحاسبة على مستوى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بالاعتماد على المعطيات والمعلومات المحصل عليها من أقسام المديرية ومقارنتها بعقد التسيير وبرنامج الاستثمار وميزانية النشاط.

ألا: عملية مراقبة التسيير داخل المديرية

1. عقد التسيير CONTRAT DE GESTION: يعرف عقد التسيير على أنه وثيقة تبرم بين مديرية التوزيع من خلال مديرها والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تبيين التزامات المديرية خلال السنة الحالية والأهداف المسطرة المقرر إنجازها وتحقيقها وهو عقد معد بناء على النتائج المحققة خلال السنوات السابقة وكذا اقتراحات مختلف أقسام المديرية؛ ويشمل عقد التسيير جملة من الأهداف موزعة على أقسام المديرية كل حسب تخصصه، وقد تكون هذه الأخيرة أهداف كمية مثل عدد الزبائن، كمية المبيعات، عدد الشكاوى وأهداف نوعية مثل: تحسن نوعية الخدمة، ضمان استمرارية التموين بالطاقة الكهربائية والغازية؛ عند استلام مشروع العقد من طرف المديرية العامة، يعقد المدير اجتماع مع رؤساء الأقسام من أجل مناقشة الخطوط العريضة في العقد والأهداف المسطرة حيث يقوم رئيس كل قسم بإعطاء رأيه في الأهداف المخصصة بقسمه، يجد الذكر أن للمديرية الحق في التحفظ على بعض الأهداف إن رأتها صعبة التحقيق؛

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

بعد المناقشة ووضع التعديلات، يتم المصادقة على العقد من طرف مدير التوزيع ويرسل الى المديرية العامة SADEG؛ يصبح العقد ساري المفعول، حيث تسخر المديرية كل إمكانياتها البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

2. البرنامج الاستثماري **PROGRAMME D'INVESTISSEMENT**: يعبر البرنامج الاستثماري عن الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع الاستثمارية خلال السنة المالية ويتم اقتراحه من طرف مديرية التوزيع بناء على المشاريع المبرمجة ويتم اعتماده من طرف المديرية العامة حسب القدرة المالية للشركة وكذا الاعتمادات المالية المقدمة من طرف الدولة؛ يتكون البرنامج الاستثماري من عدة أنواع ويصنف حسب قاموس الاستثمارات الخاص بالشركة إلى استثمارات خاصة بنشاط توزيع الكهرباء، نشاط توزيع الغاز وأخرى هيكل قاعدية بنايات معدات وأدوات حيث يختلف مصدر تمويلها من مشروع لآخر حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01) البرنامج الاستثماري وطرق تمويلها

رمز المشروع	اسم المشروع	طريقة التمويل		
		المديرية	الزبون	الدولة
CA 43	توسيع وتدعيم شبكة الكهرباء	100%	0	0
CA 52	توسيع وتدعيم شبكة الغاز	100%	0	0
CA 61	الكهرباء الريفية	25%	0	75%
CA 62	ربط الزبائن الجدد	35%	65%	0
	كهرباء	10%	90%	0
CA63	ربط الزبائن الجدد غاز	35%	65%	0
		10%	90%	0
CA 64	توزيع عمومي غاز	25%	0	75%
CA71	استبدال شبكة الكهرباء	100%	0	0
CA72	استبدال شبكة الغاز	100%	0	0
CA 91	تهيئة متنوعة	100%	0	0

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

عند البدء في تنفيذ أي مشروع يجب يستوفي مجموعة من الشروط: عند المباشرة في إنجاز أي مشروع يجب أن يكون مسجل في البرنامج الاستثماري وله اعتماد مادي مثبت بتأشيرة من مصلحة مراقبة التسيير وأن يكون قد تم إخضاعه لمناقصة علنية حضورية.

ثانيا: أهمية مراقبة التسيير داخل المديرية

إن لمراقبة التسيير أهمية كبيرة داخل المديرية لأنها تعمل على تحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية لها وذلك من خلال:

- ضمان تحقيق الأهداف المسطرة في عقد التسيير.
- الوصول إلى نتائج إيجابية من خلال تحقيق إيرادات والتحكم في التكاليف صورة بصورة عقلانية
- العمل على إعطاء صورة جيدة للمديرية مع المتعاملين معها
- تحقيق أكبر قدر من المبيعات
- العمل على تموين الزبائن وتلبية احتياجاتهم.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- العمل على تغطية أكبر مساحة بالطاقة الكهربائية والغازية.
- اكتشاف الأخطاء والانحرافات ووضع إجراءات تصحيحية.
- التأكد من أن المعايير والقواعد المحددة مطبقة بطريقة صحيحة.
- ضمان تحقيق أقصى قد ممكن من المنافع للمجتمع في حدود السياسات العامة للدولة.

المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير وتقييم الأداء بالمديرية

تعتمد مديرية التوزيع برج بوعرييج على عدة أدوات في مراقبة عملية التسيير، نذكر منها النظم المعلوماتية، المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية لكن الأكثر أهمية هي لوحة القيادة التي تولى بأهمية كبيرة ويعتمد عليها أصحاب القرار في مراقبة التسيير لما فيها من سهولة الفهم وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة.

أولاً: تحديد الأهداف

حددت الأهداف الرئيسية ومؤشرات الأداء في عقد التسيير المبرم بين مديرية التوزيع والمديرية العامة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لسنة 2019، وتتعلق مؤشرات الأداء الرئيسية للتسيير في:

- جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- الحفاظ على الممتلكات.
- دفع وتطوير النشاط.
- تحسين الكفاءة العامة لأدوات وعوامل الإنتاج.
- إتقان الإدارة المالية.
- لا مركزية الأنشطة التجارية التشغيلية على مستوى الوكالة التجارية والمقاطعات.
- التدريب والأمن.

1. تحسين جودة الخدمات:

أ. جودة الخدمات المقدمة للعملاء:

حددت معايير أداء جودة الخدمة الرئيسية في، التوقيت اللازم لربط العملاء، معلومات العميل وإكشاف الأخطاء وإصلاحها.

- التوقيت اللازم لربط العملاء: فيما يلي الأهداف المحددة لعام 2019 من حيث المدة المثلى المتوسطة باليوم لربط الزبائن الجدد بالطاقة والتي لا يجب أن تتجاوز المدة المذكورة في الجدول أسفله:

الجدول رقم (02) المدة المثلى باليوم لربط الزبون

المدة المسموح تجاوزها باليوم	المدة المثلى باليوم	
1	7	الربط العادي لزيائن الكهرباء
3	8	الربط العادي لزيائن الغاز
5	44	تمديد الكهرباء
5	39	تمديد الغاز

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

يحرص على تحقيق هذه الأهداف قسم العلاقات التجارية العلاقات التجارية والوكالات التابعة له الموزعة على إقليم الولاية.

- المعلومات المتعلقة بالعملاء الخاصة بعملية قطع التموين:

- الانقطاعات المخطط لها: في حالة التخطيط للقيام بقطع التموين على الزبائن يجب أن يتم إبلاغهم قبل 48 ساعة من الانقطاع (الأعمال والصيانة) عن طريق الكتابة الشخصية لعملاء الكبار المزودين بالضغط والتوتر المتوسط والعالي، وعن طريق العرض والراديو والصحف للعملاء الآخرين.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- حوادث استثنائية: في حالة حدوث انقطاعات استثنائية يتم إبلاغ الزبائن بمجرد حدوثها وكحد أقصى ساعتين.

ب. اكتشاف الأخطاء وإصلاحها وتتبع الشكاوى: لا يجب أن تتجاوز فترة إصلاح الأعطال 10 ساعات كحد أقصى من وقت تلقي المكالمات الهاتفية أو على نظام المعلوماتية لمعالجة المكالمات والشكاوى، يجب أن يصل معدل معالجة الشكاوى 99% وألا تتجاوز مدة الاستجابة للشكاوى 07 أيام.

2. تحسين نوعية الأداء:

أ. الكهرباء: تسعى المديرية لخفض المدة اللازمة للتدخل والاستجابة للشكاوى مع مضاعفة حملات الصيانة والصيانة على شبكات التوزيع لتقليل عدد الحوادث إضافة الى تركيب أعمدة وسيطة لتقليل طول الإمدادات بين الحاملات بغرض تقليل عدد الزبائن المتضررين من الانقطاع.

ولمراقبة هذه العملية وضعت المديرية مؤشرات لقياس مدى نجاعة شبكة التوزيع وحددت الأهداف لسنة 2019 كما يلي:

- مؤشرات قياس التوزيع:

الجدول رقم (03) مؤشرات قياس نجاعة شبكة التوزيع

السنة	SAIDI BT	SAIDI HTA	SAIFI BT	SAIFI HTA
2019	1,35	0,98	2,02	1,75

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

- المؤشرات الكلاسيكية:

الجدول رقم (04) خاص بمعدل الانقطاعات حسب المصدر

المؤشرات	توقعات 2019
الحوادث/100 كلم	2,94
TEC INCIDENT	1,47
TX AvTransf %	0,1
OV Disj/100	63,7

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

يسهر على تحقيق الأهداف المسطرة في الجدولين رقم (03) و (04) قسم استغلال الكهرباء ومقاطعات الكهرباء الموزعة على إقليم الولاية.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- إحصاء وجرد الممتلكات: تهدف المديرية الى جرد ما يقارب 50% في سنة 2019 من التثبيات المركبة سواء على الأعمدة أو في باطن الأرض من شبكة التوتر المتوسط أو المنخفض (SCO-BT)
- ب. الغاز: حددت الأهداف الرئيسية الخاصة بجودة الخدمة المتعلقة بالغاز لسنة 2019 كما يلي:
- معايير الأداء الرئيسية وجودة الخدمة:

الجدول رقم (05) خاص بمعدلات الأداء النوعية في جودة الخدمة

المؤشرات	أهداف 2019
إصلاح شبكة التوزيع: قنوات من نوع PE et CUI	ساعتان
إصلاح شبكة التوزيع: قنوات من نوع حديد Acier	خمس ساعات
المعدل المتوسط للانقطاعات (الحوادث)	0,66 دقيقة
المعدل المتوسط للانقطاعات (الصيانة والأشغال)	5 دقيقة
معدل الحوادث في 100 كلم	3%
معدل مسح الشبكة	100%

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

- إحصاء وجرد الممتلكات: تسعى المديرية بلوغ نسبة 50% من عملية الجرد للتثبيات من ممتلكات ومنشآت غازية للسنة المالية 2019.

تحرص الشركة على حماية وتأمين المنشآت الغازية وذلك من خلال البرنامج المسطر لسنة 2019 على النحو التالي:

- ضمان الامتثال لبرنامج صيانة الغاز السنوي
- اختيار فترات الطقس الدافئ نسبياً لإجراء عمليات معينة، من بين أمور أخرى، استبدال وإنشاء الصمامات، إلخ
- استخدام الممرات الالتفافية في حالة الحوادث التي يكون وقت الإصلاح فيها طويلاً بدرجة كبيرة وتتطلب التوصيلات باستخدام نقطة الانطلاق المتساوية
- قطع الحد الأدنى من العملاء أثناء التدخلات التالية للحوادث باستخدام كسارات أنبوبية لشبكات البولي إيثيلين أو عن طريق إغلاق الصمام (الصمامات) المناسبة في حالة شبكات الصلب والنحاس، في هذه الحالة الثانية يجب أن يكون العامل على دراية تامة بشبكة الاتصال

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

• استبدال شبكات الغاز المصنوعة من الحديد الصلب والنحاس المتضررة من التآكل حتى يتم استبدالها كاملة، من ناحية أخرى فإن الإنجازات الجديدة يجب أن تكون مصنوعة 100% من البولي إيثيلين.

3. تقليل الخسارة في كمية الطاقة الكهربائية: تشكل خسائر الطاقة مصدر قلق كبير للشركة، ولها تأثير كبير على النتائج، وبالتالي يجب أن تحظى باهتمام خاص وكبير من المدراء على جميع المستويات.

لذلك من المتوقع انخفاضاً لهذا المؤشر مقارنة بإنجاز السنة المالية 2019، معدل خسارة إجمالي يجب ألا يتعدى 6.70% ومعدل خسارة في تسيير الجهد المنخفض 1.20%، أي قيمة خسائر كمية في تسيير الجهد المنخفض 733 جيكاواط ساعي.

4. تحصيل الديون:

أ. معدل دوران الزبائن تسعى الشركة لتحصيل ديونها المتراكمة لدى زبائنها، من أجل توفير السيولة اللازمة الواجبة لاستمرارية نشاطها وذلك بوضع أهداف لسنة 2019 يجب بلوغها قبل نهاية الفترة كما يلي: تحقيق معدل دوران إجمالي الزبائن ب 65 يوم، وقد قسمت حسب نوع الزبائن الى.

الجدول رقم (06) معدل دوران الزبائن لسنة 2019

معدل الدوران باليوم	نوع الزبون
30	زبون HT/HP
30	زبون MT/MP
18	زبون BT/BP
65	جميع الزبائن

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

وقد تم إعطاء أوامر لمدراء الوكالات التجارية، بغرس مفهوم قطع التموين على العميل بعد 18 يوماً من تاريخ تقديم الفاتورة للزبون وذلك بتكوين ثلاث فرق على مستوى كل وكالة.

• الفرقة الأولى توكل إليها العملية التحسيسية.

• الفرقة الثانية تقديم الإنذارات.

• الفرقة الثالثة تقوم بعملية القطع.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

بالإضافة الى ذلك التسيير الصارم للشيكات، بالإسراع في تقديمها للبنك من أجل التحصيل لغرض التأكد من ملاءة الزبون، كما تم إسدال أمر بتنظيف رصيد الحساب 47972 تحصيلات قيد التعيين، وكذا محفظة الديون من خلال الامتثال الى قاعدة فاتورتين غير محصلة لكل زبون.

ب. **رصيد حسابات الزبائن للسنة المالية 2019:** وللتأكيد على ما تم ذكره فيما سبق تم تقدير رصيد حسابات الزبائن كحد أقصى عند إقفال السنة المالية 2019 كما يلي:

الجدول رقم (07) رصيد حسابات الزبائن لسنة 2019

الرصيد	هدف 2019 مليون وحدة نقدية
الزبائن العاديين	46,61
زبائن التوتر والضغط المنخفض مصانع	0,33
زبائن التوتر والضغط المتوسط	4,37
زبائن التوتر والضغط العالي	4,86
مجموع الخواص	56,16
زبائن التوتر والضغط المنخفض إدارات	68,68
زبائن التوتر والضغط المتوسط	126,93
زبائن التوتر والضغط العالي	195,61
مجموع الإدارات	6,08
زبائن الأشغال إدارات	0,00
زبائن الأشغال خواص	6,08
مجموع المديرية	257,86

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

5. **إغلاق الاعتمادات المالية:** على المديرية بذل جهد كبير فيما يتعلق بإغلاق الاعتمادات المالية الخاصة بالبرامج الاستثمارية المنتهية، وقد سطر هدف سنة 2019 بخفض مستوى تثبيتات قيد الإنجاز إلى عامين بإغلاق 20 اعتماد وتحويلها من الحساب 23 الى الحساب 21.

6. **التكوين:** بغرض تحسين مستوى أداء العمال في جميع النشاطات وعلى جميع المستويات، سطرت المديرية برنامج تكويني لسنة 2019 يهدف الى رفع كفاءة العمال، وقد قسم حسب الأولويات كما يلي:

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

أ. مجال الكهرباء: يتعين على المديرية تكوين فرق خاصة بإنجاز وصيانة الشبكات مع تعزيزها برئيس فرقة واستكمال البرنامج التدريبي للمهندسين المسؤولين عن مقاطعات الكهرباء.

ب. مجال الغاز: يتعين على المديرية تكوين فرق خاصة بإنجاز وصيانة الشبكات مع تعزيزها برئيس فرقة واستكمال البرنامج التدريبي للمهندسين المسؤولين عن مقاطعات الغاز.

ج. المجال التجاري: تحسين وتطوير العلاقة مع العملاء من خلال تكوين المدير التنفيذي المسؤول عن المكتب الاستشاري، استكمال البرنامج التكويني لمدراء الوكالات التجارية الملحقيين التجاريين.

د. نشاط التسيير والإدارة: إعداد دورات تدريبية للمدراء ورؤساء الأقسام للتأهيل للتأهب، مثل تكوين المديرين ذوي الإمكانيات العالية (مخطط 34 مديراً)، كما يجب الانتهاء من تكوين الإطارات والكوادر المحاسبية والمالية.

مواصلة الجهود لتدريب مديري المستوى الأول لضمان الإدارة الاستراتيجية والتشغيلية والجودة، لا سيما فيما يتعلق بتحسين إدارة الوكالات التجارية ومقاطعات الكهرباء والغاز.

هـ. النظم المعلوماتية:

• تعظيم الاستفادة من نظام HISSAB ، من خلال استغلال الوظائف التي تم تطويرها بالفعل وإثرائها بوظائف أخرى من أجل سد أوجه القصور الملحوظة.

• المساهمة في إصلاح نظم المعلومات مع ELIT

• التنفيذ والتعميم على جميع المديريات الجديدة GTC ، CRMS ، CTC ، GTC

• إثراء أنظمة NOVA ، ATTAD ، GTR دفتر الشروط الخاص بالتسيير .

• تعظيم الاستفادة من تطبيق نظام الالتزام لتعويض أوجه القصور الملحوظة.

7. المالية والمحاسبة.

وضعت بعض الأهداف الخاصة بقسم المالية والمحاسبة من أجل التحكم في التسيير المالي

للشركة من ناحية وتوحيد نظم تسيير كامل أصول الشركة من ناحية أخرى، وتتمثل هذه الأهداف

فيما يلي:

• استمرار بتطبيق معايير النظام المحاسبي المالي والمعايير المحاسبية الدولية IAS / IFRS

وإجراءات تطهير الحسابات.

• إغلاق الحسابات وإعداد القوائم المالية في الوقت المحدد وبجودة عالية

• رفع تحفظات محافظ الحسابات.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

• استمرار عملية نسخ مذكرات وإجراءات المحاسبية باسم الشركة بالتنسيق مع محاسبي المديريات الجهوية.

• التسوية (مقاربة فصلية) للذمم المدينة والديون وكذلك المصروفات والإيرادات وفقاً للتوجيه رقم 80
8. المعدات والبنية التحتية: يهدف البرنامج المخطط بشكل أساسي إلى متابعة:

• تكيف الاستثمار مع تحديات التجارة من خلال دعم الإدارات الفنية لتحقيق مخطط المعدات الخاصة بهم) أجهزة القياس والأدوات الفردية والجماعية TST / BT و TST / MT بالإضافة إلى تلك المخصصة للسلامة "G37" ، قطع الغيار... الخ

• تجهيز وتأمين بنى تحتية جديدة

• إعادة تأهيل شبكات LAN للمكاتب الرئيسية والوكالات

• الاستمرار في تنظيف الملف التثبيات الإضافي

• كسب المال من خلال تحويل استهلاك الوقود (60% غاز البترول المميع و40% أخرى).

• تزويد معدات النقل بنظام تحديد الموقع الجغرافي

• تنظيف ملف السكن الوظيفي عن طريق استرداد المساكن المشغولة بلا داع

• الارتقاء بوظيفة تسيير المحفوظات والوثائق

ثانياً: أهداف النشاط لسنة 2019

1. نشاط الكهرباء

أ. نمو عدد العملاء: تسعى الشركة في سنة 2019 الى الرفع من عدد العملاء ومن المتوقع أن يصل عدد العملاء الجدد خلال هذه السنة إلى، 6150 مقسمة كما يلي:

الجدول رقم (08) خاص بالعملاء الجدد المتأتية من نشاط كهرباء لسنة 2019.

العملاء الجدد لسنة 2019			
المجموع	HT	MT	BT
6 150	0	50	6 100

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

وبذلك سيبلغ إجمالي العملاء لمديرية التوزيع عند إقفال السنة المالية 2019 الى 181606 عميل

موزعة حسب نوعية التموين كما يلي:

الجدول رقم (09) خاص بإجمالي العملاء المتأتية من نشاط الكهرباء لسنة 2019

إجمالي عدد عملاء الكهرباء لسنة 2019			
المجموع	HT	MT	BT
181606	0	1263	180303

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

ب. بيع الكهرباء: من المتوقع أن تبلغ كمية مبيعات الكهرباء خلال سنة 2019، 977,28 جيكواواط ساعي موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (10) خاص كمية مبيعات الكهرباء لسنة 2019

الهدف	
601,41	توتر منخفض BT
375,87	توتر متوسط MT
977,28	المجموع المبيعات

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

حدد هذا الهدف وفق معطيات السنة السابقة مضاف إليه تقدير لكمية الطاقة المباعة للعملاء الجدد

المندرجين ضمن أهداف سنة 2019.

2. نشاط الغاز:

أ. نمو العملاء: تسعى الشركة في سنة 2019 الى الرفع من عدد العملاء ومن المتوقع أن يصل عدد العملاء الجدد خلال هذه السنة إلى، 6395 مقسمة كما يلي:

الجدول رقم (11) خاص بالعملاء الجدد المتأتية من نشاط الغاز لسنة 2019.

العملاء الجدد لسنة 2019			
المجموع	HP	MP	BP
6395	0	15	6380

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

وبذلك سيبلغ إجمالي العملاء لمديرية التوزيع عند إقفال السنة المالية 2019 الى 157305 عميل

موزعة حسب نوعية التموين كما يلي:

الجدول رقم (12) خاص بإجمالي العملاء المتأتية من نشاط الغاز لسنة 2019.

إجمالي عدد عملاء الكهرباء لسنة 2019			
المجموع	HT	MT	BT
157305	2	272	157031

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

ب. بيع الغاز: تسعى المديرية لتحقيق كمية مبيعات 679,90 ألف متر مكعب من الغاز خلال سنة

2019 موزعة على النحو التالي:

الجدول رقم (13) خاص كمية مبيعات الغاز لسنة 2019

الهدف	نوع التموين
515,38	الضغط المنخفض BP
153,23	الضغط المتوسط MP
11,29	الضغط العالي HP
679,90	المجموع المبيعات

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

حدد هذا الهدف وفق معطيات السنة السابقة مضاف إليه تقدير لكمية الطاقة المباعة للعملاء الجدد

المندرجين ضمن أهداف سنة 2019.

3. الاستثمارات - الأشغال: تهدف المديرية الى زيادة حجم الاستثمارات خلال سنة 2019، بناء على

البرنامج الاستثماري المسطر بين مديرية التوزيع والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز الممثلة في المديرية المركزية.

وفق الاعتمادات المالية الممنوحة، وذلك لتغطية كامل تراب الولاية بالطاقة، إضافة الى تحسين

الخدمة، ومن المتوقع أن يزيد طول شبكة التوزيع حسب نوع البرنامج على النحو التالي:

الجدول رقم (14) خاص حجم الاستثمارات لسنة 2019

الشبكة/ كلم	نوع الشبكة
78,33 58,45 5,11	الكهرباء ربط الزبائن الجدد RCN البرنامج الخاص بالشركة PP برنامج الأحياء الجديدة PQLS
141,89	مجموع الكهرباء
20,55 78,00 30,25	الغاز التوزيع العمومي DP ربط الزبائن الجدد RCN البرنامج الخاص بالشركة PP
128,80	مجموع الغاز

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

أما من الناحية المالية، فإن المبلغ الممنوح بناء على الاعتمادات المالية لتحقيق هذا الحجم من الاستثمار خلال السنة المالية 2019 فهو: 858 813 ألف دينار جزائري.

4. افتراضات التقييم لعام 2019: من المتوقع أن يبلغ متوسط سعر بيع الكهرباء والغاز خلال سنة 2019 دون الرسم الضريبة على القيمة المضافة إلى:
أ. الكهرباء دينار الكيلوواط الساعي

الجدول رقم (15) خاص متوسط سعر بيع الكهرباء لسنة 2019

تقديرات 2019	2018	متوسط سعر البيع
463,6	463,6	توتر منخفض
392,5	392,5	توتر متوسط
275,8	275,8	توتر عالي

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

ب. الغاز دينار تارمي THERMIS

الجدول رقم (16) خاص متوسط سعر بيع الغاز لسنة 2019

متوسط سعر البيع	متوسط السعر لسنة 2018	تقديرات السعر لسنة 2019
ضغط منخفض BT	38,4	38,4
ضغط متوسط MT	37,7	37,7
ضغط عالي HT	21,5	21,5

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

أما بالنسبة لسعر الشراء خارج الرسم فهو مقدر كمايلي:

- الكهرباء دينار/الكيلوواط الساعي:

الجدول رقم (17) خاص بسعر شراء الكهرباء لسنة 2019

المنتجون	سعر الشراء الوحدة: دينار للكيلوواط الساعي
SPE	2,298
SKTM	13,827
KHRAMA	2,716
SKS	2786
SKB	1,636
SKAD	3,102
SKTM	3,003
SKH	2,11

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

- الغاز بالدينار للتارمي THERMIS:

الجدول رقم (18) خاص بسعر شراء الغاز لسنة 2019

الموردون	محقق خلال 2018	تقديرات 2019
سوناطراك	10,84 DA/Th	DA/Th 10,84

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- السعر الخاص بنقل الكهرباء والغاز: بالدينار لوحد القياس

الجدول رقم (19) خاص بسعر نقل الطاقة لسنة 2019

الموردون	2018	تقديرات 2019
الكهرباء GRTE	0,70 DA/KWh	DA/KWh 0,70
الغاز GRTG	0,0464 DA/Th	DA/Th 0,0464

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

5. نسبة التقدم والنمو: بناء على ما تم ذكره وكمخلص لمجمل أهداف النشاط لسنة 2019، تطمح المديرية

الى تحقيق نسبة تقدم ونمو مقارنة بإنجازات سنة 2018.

أ. الكهرباء

الجدول رقم (20) خاص بنسبة التقدم والنمو في نشاط الكهرباء لسنة 2019

نسبة التقدم TE	برج بوعريريج			المديرية
	الأهداف	محقق		
	2019	2018	2017	السنة
-38,26	6 150	9 961	6 729	الزيائن الجدد
-38,28	6 100	9 884	6 664	ربط الزيائن الجدد
-38,28	6 100	9 884	6 664	توتر منخفض
-35,06	50	77	65	توتر متوسط
3,43	185 393	179 143	169 406	مجموع العملاء
3,43	184 115	178 015	168 243	عدد عملاء التوتر المنخفض
4,07	1 278	1 228	1 163	عدد عملاء التوتر المتوسط
3,80	1 047,46	1 009,12	997,42	مشتريات الكهرباء BT HTA
4,98	977,28	930,96	916,18	إجمالي المبيعات للزيائن
7,90	601,41	557,36	563,81	مبيعات كهرباء توتر منخفض
0,62	375,87	373,56	352,37	مبيعات كهرباء توتر متوسط
-10,26	70,18	78,21	81,23	الخسارة من التوزيع
-13,55	6,70	7,75	8,14	نسبة الخسارة
-58,48	7,33	17,66	21,39	الخسارة من التسيير بالكمية GWH
-60,78	1,20	3,07	3.66	نسبة الخسارة

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

بناء على القراءة الأولية لنسبة التقدم لمؤشرات الأداء الخاصة بنشاط الكهرباء نستخلص أن معظم الأهداف يمكن بلوغها إلا هدف التقليل من الخسارة يصعب تحقيقه مبدئيا إذا نظرنا إلى الإنجاز المحقق

لسنة 2018 مقارنة بسنة 2017.

ب. الغاز :

الجدول رقم (21) خاص بنسبة التقدم والنمو في نشاط الغاز لسنة 2019

نسبة التطور TE %	برج بوعريبرج			المديرية
	الأهداف	محقق		
	2019	2018	2017	السنة
6,30	6 395	6 016	11 045	الزيائن الجدد
-71,43	800	2 800	5304	مناطق توزيع عمومية جديدة
74,38	5 580	3 200	5 726	ربط الزيائن الجدد
6,33	6 380	6 000	11 030	ضغط منخفض
0,00	15	15	15	ضغط متوسط
-100,00	0	1	0	ضغط عالي
4,24	157 305	150 910	144 894	مجموع العملاء
4,23	157 031	150 651	144 651	عدد عملاء التوتر المنخفض BP
5,84	272	257	242	عدد عملاء التوتر المتوسط MP
0,00	2	2	1	عدد عملاء التوتر العالي HP
1,08	687,87	680,51	601,27	مشتريات الغاز BP MP
1,29	668,61	660,10	560,20	إجمالي المبيعات للزيائن
1,29	515,38	508,82	431,82	مبيعات غاز ضغط منخفض
1,29	153,23	151,28	128,38	مبيعات غاز ضغط متوسط
15,34	11,29	9,79	4,58	مبيعات غاز ضغط عالي
-5,66	19,26	20,42	41,07	الخسارة من التوزيع
-6,67	2,80	3,00	6,83	نسبة الخسارة

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

بناء على القراءة الأولية لنسبة التقدم لمؤشرات الأداء الخاصة بنشاط الكهرباء نستخلص أن معظم الأهداف يمكن بلوغها.

6. البرنامج الاستثماري المسطر حسب الاعتمادات المالية بالوحدة النقدية ألف دينار جزائري

الجدول رقم (22) خاص ببرنامج الاستثمار لسنة 2019

تقديرات 2019	تعريف المشروع	صنف المشروع
108 379	توسيع ودعم شبكة التوزيع كهرباء	43
39 520	توسيع ودعم شبكة التوزيع غاز	52
195 433	ربط الزبائن الجدد بالكهرباء	62
19 407	ربط الزبائن الجدد بالكهرباء	QLS ELEC
243 085	ربط الزبائن الجدد بالغاز	63
120 969	التوزيع العمومي غاز	64
54 525	تجديد شبكة الكهرباء	71
28 140	تجديد شبكة الغاز	72
4 400	تهيئات متنوعة	93
813 858	المجموع	

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

المطلب الثالث لوحة القيادة وقياس الأداء واتخاذ القرار بالمديرية

أولاً: لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة أداة مراقبة أساسية مهمة داخل المديرية يعتمد عليها المسير في متابعة إنجاز أو تنفيذ الأهداف المسطرة في عقد التسيير حيث يحرص المدير على أن يقوم كل قسم في المديرية بإعداد لوحات القادة الخاصة بنشاط قسمه الشهري وذلك من خلال:

- حساب مؤشرات الأداء الخاصة بالنشاط الرئيسي للقسم.
- مقارنة النتائج المتعلقة بشهر السنة الحالية وشهر السنة السابقة وحساب معدل التقدم أو التطور (TE).
- مقارنة النتائج المتراكمة أي النتائج الإجمالية من شهر جانفي الى الشهر المعني للسنة الحالية بنفس الفترة من السنة السابقة (TE).

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- مقارنة النتائج الإجمالية مقارنة بالأهداف المسطرة المتضمنة في عقد التسيير نسبة الإنجاز (TR) يتم إرسال لوحة القيادة المتضمنة للمؤشرات الخاصة بجميع الأقسام الى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير ليتم التأكد من صحة المعلومات وطريقة حساب المؤشرات.
عند التأكد من صحة المعلومات تقوم مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بإعداد لوحة القيادة للمديرية ويتم عرضها في اجتماع بين رؤساء الأقسام ومدير المديرية من أجل تقييم الأداء واتخاذ التدابير والإجراءات الواجب اتباعها من أجل الوصول الى الأهداف المسطرة. ليتم بعد ذلك إرسالها الى المديرية العامة أين يقوم المدير بعرضها أمام مجلس الإدارة والرئيس المدير العام للشركة.
يتم قياس مؤشرات وعرضها في لوحة القيادة أين يتم مقارنة النتائج من خلال معادلتين رئيسيتين:
- **نسبة النمو والتقدم:** يتم حساب النسبة من خلال العلاقة التالية:

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

- **نسبة الإنجاز:** يتم حساب النسبة من خلال العلاقة التالية

$$\text{نسبة الإنجاز TR} = 100 \times \frac{\text{نتائج السنة الحالية}}{\text{الأهداف المسطرة}}$$

وتجدر الإشارة أن لوحة القيادة لشهر ديسمبر من كل سنة تمثل ميزانية النشاط للمديرية وعلى أساس النتائج المتوصل إليها يتم وضع تقديرات السنة المقبلة وتقييم نتائج المديرية ومدى تحقيق الأهداف المسطرة في عقد التسيير؛ وبناء عليها يتم اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب سواء من المديرية أو المديرية العامة للشركة.

ثانيا: قياس الأداء واتخاذ القرار

1. النشاط التجاري: يتكفل قسم العلاقات التجارية بتوفير المعلومات اللازمة وذلك من خلال نظام الإعلام الآلي SGC-CRMS المسير للزيائن على مستوى كل المديرية.

الجدول رقم (23) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالزبائن الجدد للكهرباء

التعريف	شهر ديسمبر		النتائج المتراكمة		نسبة التقدم %	نسبة التقدم %	نسبة الإنجاز %
	2019	2018	2019	2018			
توتر منخفض	794	719	9813	9884	11	-0,70	160,87
توتر متوسط	3	0	70	77	0	-9,10	140,00
توتر عالي	0	0	0	0	0	0	0,00
المجموع	797	719	9883	9961	10,85	-0,78	160,70

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الجدول رقم (24) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة إجمالي بالزبائن للكهرباء

التعريف	النتائج المتراكمة		أهداف 2019	نسبة التقدم %	نسبة الإنجاز %
	2019	2018			
توتر منخفض	177560	187354	184115	5,52	101,76
توتر متوسط	1228	1283	1278	4,48	100,39
توتر عالي	0	0	0	0	0,00
المجموع	178788	188637	185393	5,51	101,75

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من خلال المعلومات الواردة في الجداول رقم (23) و (24) نلاحظ أنه تم قياس نسبة تطور الزبائن مقارنة بنفس الفترة من السنة السابقة وكذا نسبة الإنجاز المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة في عقد التسيير بالاعتماد على العلاقتين المذكورتين سلفا.

من القراءة للوحة القيادة نلاحظ أن نسبة التقدم للزبائن الجدد كهرباء كانت سالبة هذا ما يدل على تراجع إنجازات السنة الحالية 2019 مقارنة بإنجازات السنة السابقة 2018، بنسبة 0,78%، وعلى الرغم من ذلك فالمديرية حققت الهدف وتجاوزته بنسبة 60,70% حيث بلغ عدد الزبائن الجدد المشتركين في شبكة الكهرباء لسنة 2019، 9883 مشتركا مقابل الهدف 6150 مشتركا، وهذا راجع لتسارع وتيرة توزيع

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

السكنات العمومية بكل صيغها؛ أما بالنسبة لإجمالي الزبائن ككل فالمديرية حققت نسبة تقدم ب 5.51% مقارنة بالسنة السابقة 2019، كما تجاوزت الهدف المسطر لسنة 2019 ب 1.75%.
القرارات التصحيحية: إعطاء أهمية للطلبات من الزبائن الخاصة بالسكنات الفردية.

الجدول رقم (25) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالزبائن الجدد للغاز

التعريف	شهر ديسمبر		نسبة التقدم %	النتائج المتراكمة		نسبة الإنجاز %
	2018	2019		2018	2019	
ضغط منخفض	1647	842	-48,88	10017	9109	142,77
ضغط متوسط	1	1	0,00	18	15	100,00
ضغط عالي	0	0	0	0	0	0,00
المجموع	1648	843	-48,85	10035	9124	142,67

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الجدول رقم (26) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بإجمالي الزبائن للغاز

التعريف	النتائج المتراكمة		أهداف 2019	نسبة التقدم %	نسبة الإنجاز %
	2018	2019			
ضغط منخفض	154925	163851	157031	5,76	104,34
ضغط متوسط	257	270	272	5,06	99,26
ضغط عالي	2	2	2	0	100,00
المجموع	155184	164123	157305	5,76	104,33

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من خلال قراءة لوحة القيادة الخاصة بزبائن الغاز الموضحة في الجدولين رقم (25) و (26) نلاحظ أن نسبة التقدم للزبائن الجدد غاز كانت سالبة ب 9.08%، هذا ما يدل على تراجع إنجازات السنة الحالية 2019 مقارنة بإنجازات السنة السابقة 2018، ورغم ذلك فالمديرية حققت الهدف وتجاوزته بنسبة 42.67% على إجمالي الزبائن الجدد، فقد بلغ عدد الزبائن 9124 مشترك السنة 2019 مقابل الهدف 6395 مشتركا، وهذا راجع لتسارع وتيرة توزيع السكنات العمومية بكل صيغها؛ أما بالنسبة لإجمالي الزبائن ككل

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

فالمديرية حققت نسبة تقدم ب 5.76% مقارنة بالسنة السابقة 2019، كما تجاوزت الهدف المسطر لسنة 2019 ب 4.33%.

القرارات التصحيحية: إعطاء أهمية للطلبات من الزبائن الخاصة بالسكنات الفردية.

الجدول رقم (27) لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بمشتريات وبمبيعات الكهرباء

التعريف	النتائج المتراكمة		أهداف 2019	نسبة التقدم %	نسبة الإنجاز %
	2019	2018			
توتر منخفض	606,13	557,36	601	8,75	100,78
توتر متوسط	394,82	373,56	376	5,69	105,04
المجموع التوزيع	1000,95	930,92	977,28	7,52	102,42
المشتريات الصافية كهرباء (Gwh)	1080,77	1009,12	1047,46	7,10	103,18
الخسارة كهرباء (Gwh)	79,81	78,21	70,18	2,05	113,72
نسبة الخسارة	7,38	7,75	6,70	28,81	110,22

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الجدول رقم (28) لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بمشتريات وبمبيعات الغاز

التعريف	النتائج المتراكمة		أهداف 2019	نسبة التقدم %	نسبة الإنجاز %
	2019	2018			
ضغط منخفض	4954,25	4912,92	4911,59	0,84	100,87
ضغط متوسط	1294,87	1241,56	1460,24	4,29	88,68
المجموع المبيعات	6249,12	6154,48	6371,82	1,54	98,07
ضغط عالي	96,832	112,4	107,58	-13,85	90,01
المشتريات الصافية BP+MP (Mth)	6450,99	6343,63	6663	1,69	96,82
المشتريات الصافية (Mth)	6547,82	6456,03	770,58	1,42	96,71
الخسارة (Mth)	201,87	189,15	183,6	6,72	109,95
نسبة الخسارة	96,87	97,02	-0,16%	95,00	101,97

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

في الجدولين رقم (27) و (28) الخاصين بلوحة القيادة للمشتريات والمبيعات، فالمعطيات معبر عنها بالكمية، وذلك بغرض تسهيل قياس نسبة الخسارة، وهي أحد المؤشرات الرئيسية التي تدخل في قياس أداء قسم العلاقات التجارية حيث يمثل الفرق بين الكمية المشتريات والكمية المباعة من الطاقة، باعتبار أن الكهرباء والغاز سلعة لا تخزن، نظريا يجب أن تكون الكمية المشتريات هي نفسها المباعة. فالكمية الضائعة يجب أن تحسب لمعرفة السبب، إن كان تقني يدخل في عملية التسيير أو بسبب غش وسرقة أي كمية مستهلكة بطريقة غير شرعية، ويتم حساب نسبة الخسارة بنفس الطريقة سواء كانت الطاقة كهرباء أو غاز.

ويتم حساب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الخسارة} = \frac{\sum \text{ACHATS} - \sum \text{VENTES}}{\sum \text{ACHATS}} \times 100$$

كلما اقتربت هذه النسبة من الصفر كان الأداء جيدا، لذا فالأهداف المسطرة دائما ما تكون مشددة وتعطى أهمية كبيرة لهذا المؤشر، فكل المنح التحفيزية التي تمنح للعمال أو المسيرين مرتبطة بنسبة الإنجاز المحققة في هذا المؤشر.

وفي قراءة لوحة القيادة الخاصة بالكهرباء، نلاحظ نسبة تقدم إيجابية كانت إيجابية في مبيعات الكهرباء، كما أن الهدف المسطر حقق، إلا أن المؤشر الرئيسي نسبة الخسارة شهدت تراجع في نسبة التقدم مقارنة بالسنة السابقة 2018 بنسبة 2.05% ولم تتمكن المديرية من تحقيق الهدف المسطر لسنة 2019 وقد سجلت نسبة 113.72%، ومن المفروض أن تكون أقل من 100% لان المديرية كانت تبحث عن تدليل الخسارة.

فيما يخص لوحة القيادة الخاصة بالغاز، هناك تراجع للأداء مقارنة مع سنة 2018 خاصة في مبيعات الضغط العالي والمتوسط فالمديرية لم تحقق الهدف المسطر لإجمالي المبيعات وقد بلغت نسبة الإنجاز 98.07% بالنسبة للضغط المتوسط والمنخفض، و 90.01% بالنسبة للضغط العالي، ويرجع ذلك الى تراجع كمية الاستهلاك من طرف مصانع الطوب والآجر بسبب الركود الاقتصادي في مجال الأشغال والبناء.

أما فيما يخص نسبة الخسارة شهدت تراجع في نسبة التقدم مقارنة بالسنة 2018 بنسبة 1.42% ولم تتمكن المديرية من تحقيق الهدف المسطر لسنة 2019 وقد سجلت نسبة 109.95%، ومن المفروض أن تكون أقل من 100% لأن المديرية كانت تبحث عن تدليل الخسارة.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

القرارات التصحيحية المتخذة: بالرغم من التحسن في مؤشر الخسارة مقارنة بالسنة السابقة إلا انه لم يتم تحقيق الهدف، توجب على كل المقاطعات تنشيط عمل خلايا مكافحة الغش والاحتيال، التدخل السريع في حالة وقوع حوادث ينجم عنها ضياع في الطاقة تدعيم المناطق السكنية البعيدة عن المحولات ب منطقات كهربائية تدعم الشبكة.

الجدول رقم (29) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمتوسط سعر البيع للكهرباء

الكهرباء دينار للكيلوواط الساعي	متوسط سعر البيع	الهدف	نسبة الإنجاز %
توتر منخفض BT	461,08	463,6	99,46
توتر متوسط MT	392,97	392,50	100,12
الغاز دينار للتارمي THERMIE	سعر البيع	الهدف	نسبة الإنجاز TR %
ضغط منخفض BP	40,39	38,4	105,18
ضغط متوسط MP	27,71	37,7	73,50
ضغط عالي HP	34,76	21,5	161,67

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من خلال الجدول رقم (29) الذي يعبر عن متوسط سعر البيع بالنسبة للكهرباء والغاز حسب طبيعة التوتر أو الضغط على التوالي، ومن قراءة المعطيات نلاحظ أن المديرية حققت الهدف بنسبة كلية وتجاوزته في بعض أنواع البيع، لكن بالنسبة لمبيعات الضغط المتوسط فان الهدف لم يتم بلوغه نظرا للأسباب التي تم ذكرها مسبقا في التعليق على الجدول رقم (28).

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الجدول رقم (30) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة برقم الأعمال الوحدة مليون دينار

البيان	رقم الأعمال المتراكم		نسبة التقدم %	الأهداف	نسبة الإنجاز %
	2019	2018			
توتر منخفض	2794,77	2564,04	9	2788,12	100,24
توتر متوسط	1551,53	1458,55	6	1475,29	105,17
رقم أعمال كهرباء	4346,3	4022,59	8	4263,41	101,94
ضغط منخفض	2001,41	1987,26	1	1858,34	107,70
ضغط متوسط	358,81	343,74	4	542,42	66,15
ضغط عالي	33,66	38,35	-12	22,79	147,70
رقم أعمال غاز	2393,88	2369,35	1	2423,55	98,78
رقم الأعمال الإجمالي	6740,18	6391,94	5	6686,96	100,80

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من خلال الجدول رقم (30) الخاص بلوحة القيادة لرقم الأعمال نلاحظ أن المديرية حققت نسبة تقدم ب 8% في مبيعات الكهرباء مقارنة بالسنة السابقة 2018، كما حققت الهدف المسطر لسنة 2019 وتجاوزه بنسبة 1.94% حيث بلغ رقم أعمال 4346.30 مليون دينار مقابل الهدف 4263.41 أي بنسبة إنجاز 101.94%

أما بالنسبة لرقم أعمال الغاز، فيما يخص مبيعات الضغط المنخفض حققت المديرية نسبة تقدم ب 1% مقرنة بسنة 2018 كما تحقق الهدف المسطر وتم تجاوزه بنسبة 7.70%.

لكن بالنسبة لرقم أعمال الضغط المتوسط ورغم تحقيق نسبة تقدم ب 4% مقارنة بسنة 2018 لم يتحقق الهدف فقد بلغت نسبة الإنجاز 66.15% خلال نهاية السنة المالية، كما عرف رقم أعمال الضغط العالي تراجع ملحوظ بنسبة 12% مقارنة بالسنة السابقة 2018 ومع ذلك تحقق الهدف الخاص بسنة 2019. لقد تأثر رقم الأعمال الإجمالي الخاص بالغاز بنسبة كبيرة نظرا لتذبذب مبيعات الضغط المتوسط مما حال دون بلوغ الهدف المسطر لسنة 2019 وتم تحقيق نسبة إنجاز 98.78%.

ويرجع عدم تحقيق الهدف المسطر في رقم أعمال الغاز بسبب نفس مصانع الطوب والمحاجر التي شهدت تراجع في كمية استهلاكها لغاز نتيجة الكود الاقتصادي في مجال البناء وأشغال المقاولات.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الجدول رقم (31) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة برصيد حسابات الزبائن حسب الوكالات

نسبة التقدم %	إجمالي الزبائن		نسبة التقدم %	الزبائن الواجب تحصيلهم		نسبة التقدم %	الزبائن العاديين		المديرية
	2019	2018		2019	2018		2019	2018	
-6	13,5	14,31	12	12,77	11,36	-75	0,73	2,95	351
-22	7,51	9,57	3	5,67	5,53	-54	1,84	4,04	352
-38	2,34	3,76	31	2,06	1,57	-87	0,28	2,19	353
5	18,47	17,61	36	17,96	13,18	-88	0,51	4,43	354
-13	3,01	3,45	5	2,07	1,97	-36	0,94	1,48	355
-8	44,83	48,7	21	40,53	33,61	-72	4,3	15,09	المديرية

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من خلال قراءة نسب التقدم الموضحة في الجدول رقم (31) الخاص بلوحة القيادة لرصيد حسابات الزبائن لسنة 2019 كل الوكالات التجارية حققت الهدف المسطر إلا الوكالة رقم 354 برج بوعرييج (2)

تراجعت بنسبة 5%، وعلى الرغم من ذلك فالمديرية ككل حققت الهدف وتجاوزته بنسبة 8%.

القرارات التصحيحية: كان من المفروض عملية التحصيل أن التركيز على الزبائن الواجب تحصيلهم، فقد شهدت المحفظة زيادة بنسبة 21%.

- مزولة عملية التحصيل، تحويل أعوان من مقاطعات الكهرباء والغاز الى الوكالات التجارية الى غاية تحقيق الهدف.

- كراء سيارات من الفرع المسير للسيارات MPV لدعم حضيرة الوكالات التجارية خاصة الوكالة رقم 354 برج بوعرييج (2).

- تقديم تقرير يومي من طرف مدراء الوكالات الى قسم العلاقات التجارية عن عملية التحصيل.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الجدول رقم (32) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمدة المتوسطة لتحصيل الديون

نسبة التقدم %	نسبة التحصيل		نسبة التقدم %	الزبائن الواجب تحصيلهم		نسبة التقدم %	الزبائن العاديين		المديرية
	2019	2018		2019	2018		2019	2018	
0,11	99,03	98,92	-11	3,52	3,94	0	3	3	351
0,21	99,38	99,17	-25	2,25	3,02	0	2	2	352
0,25	99,63	99,38	-41	1,34	2,27	0	1	1	353
0,01	98,8	98,79	-1	4,38	4,42	33	4	3	354
0,09	99,52	99,43	-16	1,75	2,09	0%	1	1	355
0,12	99,17	99,05	-13	3,02	3,45	15	3	2	المديرية

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الجدول رقم (33) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمدة المتوسطة لتحصيل الديون

نسبة التقدم %		النتائج المتراكمة 2019				النتائج المتراكمة 2018		المبلغ مع الرسوم مليون دينار
رصيد زبائن %		المدة الممنوحة للزبون		رصيد زبائن		رصيد زبائن		
إجمالي	واجب التحصيل	إجمالي	واجب التحصيل	إجمالي	واجب التحصيل	إجمالي	واجب التحصيل	
6,36	32,34	4	4	64,08	59,5	60,25	44,96	زبون عادي BTBP
-2,70	-2,70	2	2	0,36	0,36	0,37	0,37	زبون مصانع BTBP
-1,78	-1,78	0	0	1,66	1,66	1,69	1,69	زبون مصانع MTMP
6,08	30,84	3	3	66,1	61,52	62,31	47,02	مجموع زبائن خواص
-6,77%	-6,77%	49	49	70,46	70,46	75,58	75,58	زبون إدارات BTBP

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

26,29%	26,29%	123	123	177,82	177,82	140,8	140,8	زبون إدارات MTMP
14,74%	14,74%	86	86	248,28	248,28	216,38	216,38	مجموع زبائن الإدارات
12,81%	17,62%	13	13	314,38	309,8	278,69	263,4	مجموع زبائن الطاقة
-	-	-	-	-	-	-	-	زبائن أشغال خواص
43,34%	43,34%	2	2	3,83	3,83	6,76	6,76	زبائن أشغال إدارات
43,34%	43,34%	1	1	3,83	3,83	6,76	6,76	مجموع زبائن الأشغال
11,48%	16,09%	12	12	318,21	313,63	285,45	270,16	المجموع العام
5,17%	11,11%	12	12	12	12	11,41	10,8	المدة الممنوحة للزبون

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

يعبر الجدولين رقم (32) و (33) على المدة المتوسطة الممنوحة للزبون من أجل تسديد مبلغ الفاتورة، وهذا المؤشر يحسب بناء على المعلومات المقدمة من طرف قسم العلاقات التجارية، من خلال نظام المعلومات CRMS التي يجب أن تتوافق مع المعلومات المسجلة في نظام المعلومات المحاسبي HISSAB، ويتم حسابه بقسمة مجموع الديون المسجلة في حسابات الزبائن على مجموع التحصيلات مع جميع الرسوم في عدد أيام الفترة، فكلما اقتربت النسبة من الواحد كان المؤشر جيد، يدل على تحكم المديرية في حسابات الزبائن والسهولة في تحصيل ديونها.

ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

$$Crédit client = \frac{\sum Solde des créances}{\sum Recette TTC} \times Nbr Jrs CLd de Période$$

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الجدول رقم (34) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمؤشرات إرضاء الزبائن

مدة إنجاز المشاريع باليوم				
البيان	مدة الإنجاز	الهدف	خارج المدة	الهدف خارج المدة
تمديد شبكة الكهرباء	28,55	44	0	5%
تمديد شبكة الغاز	31,84	39	0	5%
ربط كهرباء	3,97	7	0,71	1%
ربط غاز	7,14	8	0,88	3%

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الجدول رقم (35) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمؤشرات إرضاء الزبائن

دراسة الشكاوى ومدة التدخل لإصلاح الأعطاب بالساعة			
السنة	الهدف	نسبة الإنجاز % TE	
0,77	10	7,70%	كشف الأعطاب وإصلاحها
3,52	10	35,20%	دراسة الشكاوى

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

بناء على المعلومات المسجلة في الجدولين رقم (34) و (35) الخاصين بمؤشرات إرضاء الزبائن، نلاحظ أن المديرية حققت الهدف في كل المؤشرات، فقد كانت مدة إنجاز مشاريع التمديد 28.55 يوم لشبكة الكهرباء مقابل 44 يوم كانت مسطرة كهدف، وكانت 31.84 يوم لشبكة الغاز، أما مشاريع الربط فلم تتجاوز مدة الإنجاز 3.97 يوم بالنسبة للكهرباء مقابل 7 أيام كانت مسطرة كهدف لسنة 2019، و 7.14 يوم بالنسبة للغاز، كذلك لم تتعدى مدة كشف الأعطاب وإصلاحها ودراسة الشكاوى 0.77 ساعة و 3.52 ساعة على التوالي مقابل 10 ساعات كهدف لسنة 2019.

2. نشاط توزيع الكهرباء: لوحات القيادة الخاصة بنشاط الكهرباء تعد ووفق المعلومات المقدمة من طرف قسم استغلال الكهرباء وذلك من خلال نظام المعلمات المسير لشبكة الكهرباء

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الجدول رقم (36) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمؤشرات الاستغلال الكلاسيكية باحساب الحوادث بسبب الطقس والاعتداء على الشبكة من طرف الغير

المديرية	شهر ديسمبر		النتائج المتراكمة		نسبة التقدم %	نسبة الهدف الإنجاز %
	2019	2018	2019	2018		
TEC INCIDENT	0,05	0,08	1,04	0,72	-38	70,75
INC/100 KM	0,156	0,16	2,587	2,55	-3	87,90
OD/100 KM	6,5	5,27	57,08	62,65	23	89,61
AV TRF/100	0,04	0	0,08	0,09	0	80,00

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

الجدول رقم (37) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمؤشرات الاستغلال الكلاسيكية دون احتساب الحوادث بسبب الطقس والاعتداء على الشبكة من طرف الغير

المديرية	شهر ديسمبر		النتائج المتراكمة		نسبة التقدم %	نسبة الهدف الإنجاز %
	2019	2018	2019	2018		
TEC INCIDENT	0,05	0,07	0,64	0,51	-22,86	43,74
INC/100 KM	0,156	0,160	1,88	2,96	-2,5	63,78
OD/100 KM	6,5	5,27	48,15	62,65	23,30	75,59
AV TRF/100	0,04	0	0,05	0,09	0	80,00

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من تحليل الجدولين السابقين رقم (36) و (37) نجد أن لوحة القيادة تستعرض مؤشرات أداء شبكة التوزيع الخاصة بالكهرباء من خلال قياس مدة الانقطاعات من التمويل على العملاء.

● المعدل المكافئ للانقطاعات TEC وهو مؤشر يقيس مدة الانقطاع بالدقيقة في الفترة على الزبائن

ويحسب بالعلاقة التالية

$$TEC = \frac{(M \times Pmoy_{mt} + B \times Pmoy_{bt})}{Pmoy_{totale}}$$

حيث M هي معدل مدة الانقطاع على زبائن التوتر المتوسط و B هي معدل الانقطاع على محولات التوزيع العمومي توتر متوسط وتوتر منخفض و Pmoy هو معدل الكهرباء المباعة في فترة.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

● Inc/100KM هو معدل يمثل عدد الحوادث في 100 كلم التي سببت الانقطاع في تموين الزبائن

بالكهرباء

● OD/100KM هو معدل يمثل التذبذب في التموين بالكهرباء بسبب إغلاق المحولات لأغراض

تقنية أو لإنجاز أشغال.

● AV TRSF/100 KM هو معدل يمثل الانقطاعات بسبب أعطاب في المحولات الكهربائية.

يتم حساب هذه المؤشرات بناء على المعلومات المتوفرة على مستوى نظام تسيير شبكة الكهرباء

.GDO

ومن قراءة للمؤشرات في الجدول رقم (37) نلاحظ أنه، المعدل المكافئ للانقطاعات TEC المسجل

خلال هذه الفترة مقبول (معدل الإنجاز 70.61%)، لكنه عرف بنسبة 44.17% مقارنة بالسنة السابقة 2018،

وما يبرره هو ارتفاع المدة الطويلة للتدخل أثناء الطقس السيئ وصعوبة الوصول الى مكان الحادث خلال

جانفي 2019، وتجدر الإشارة إلى أنه تم تسجيل ما يقارب 27% المعدل المكافئ للانقطاعات خلال شهر

جانفي بسبب بسوء الأحوال الجوية وبلغ عدد الحوادث (07 حوادث).

حتى نهاية ديسمبر 2019، سجل 66 حادث منها 11 حادث بسبب الأحوال الجوية و 13 حادث

بسبب الاعتداء من الغير، مقابل 64 حادث مقارنة بالفترة نفسها من العام الماضي.

خلال هذه الفترة سجل معدل حوادث في كل 100 كلم، 2.58 مقابل 2.55، أي تراجع طفيف بنسبة

1.33% مقارنة بالسنة السابقة وبلغت نسبة الإنجاز لسنة 2019 87.89% وبالتالي فالهدف قد حقق.

أما بالنسبة للمعدل المكافئ للانقطاعات المسار إليه في الجدول رقم (37)، فالمديرية حققت الهدف

بنسبة 43.74% رغم التراجع المسجل مقارنة بالسنة السابقة 2018 وقد برر ذلك بسبب المدة الكبيرة التي

دامت على بعض الحوادث مثل منطلق بئر قاصد على 55 دقيقة، منطلق تكستار 37 دقيقة و 41 دقيقة

في منطلق عين زادة.

القرارات التصحيحية المتخذة: مع الانتهاء من عرض للوحة القيادة اتخذ مدير التوزيع بعض القرارات

التصحيحية بغرض تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن وقد تمثلت فيمايلي:

- تكثيف حملات الصيانة وإصلاح شبكات التوزيع، بالاعتماد على الفرق التي خضعت لتكوين للعمل تحت

التوتر دون اللجوء الى عملية القطع.

- غرس أعمدة وسيطة لتقليل المسافة بين الحوامل بغرض تخفيف الوزن إضافة الى إنشاء نقاط دورانية من

أجل تحقيق أقل ضرر وهو تقليل عدد الزبائن المتضررين من الانقطاع في حالة حدوث أعطاب.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

- تحميل الغير المتسببين في الحوادث مصاريف الصيانة وتكلفة الطاقة الضائعة، في حالة الرفض يتم متابعتهم قضائيا.

الجدول رقم (38) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمعايير الكلاسيكية للكهرباء

المعايير الكلاسيكية شبكة /التوتر المنخفض			
نسبة التقدم %	الي غاية نهاية ديسمبر		المديرية
	2019	2018	
29,94	1341	1032	عدد الأعطاب
-5,75	213	226	المحولات
76,97	630	356	الشبكة
10,67	498	450	الروابط
2,78	3609,05	3511,41	طول شبكة توتر منخفض
26,43	37,16	29,39	عدد الأعطاب/100 كلم

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

يعرض الجدول رقم (38) عدد الأعطاب التي وقعت على شبكة التوزيع الخاصة بالتوتر المنخفض، ومقارنتها بطول الشبكة، وقد شهدت ارتفاع بمعدل %29.94 حيث بلغ عددها 1341 عطب سنة 2019 مقابل 1032 عطب سنة 2018، مما أدى الى ارتفاع عدد الأعطاب كل 100 كلم خلال سنة 2019 ب 37.16 عطب مقابل 29.39 عطب خلال سنة 2018.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الجدول رقم (39) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمؤشرات التقنية للكهرباء وفق معايير الاتحاد الدولي لمنتجي وموزعي الطاقة الكهربائية

النتائج المتراكمة				السنة
زبائن التوتر متوسط		زبائن التوتر منخفض		
SAIDI	SAIFI	SAIDI	SAIFI	
0,84	1,66	0,79	1,58	2018
1,01	2,21	1,11	2,40	2019
20,24	33,13	40,51	51,90	نسبة التقدم % TE
0,58	1,32	0,64	1,43	بدون الأحوال الجوية 2019
-30,95	-20,48	-18,99	-9,49	نسبة التقدم بدون الأحوال الجوية
0,98	1,75	1,35	2,02	هدف 2019
59,18	75,43	47,41	70,79	نسبة الإنجاز TR

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

يمثل الجدول رقم (39) لوحة القيادة الخاصة بالمؤشرات التقنية للكهرباء، المعتمدة من طرف الاتحاد الدولي لمنتجي وموزعي الطاقة الكهربائية تعبر عن مدى نجاعة الشبكة التوزيع الكهربائية المتواجدة في الخدمة فهي ترمز الى نوعية الخدمة المقدمة للزبون وهي تقوم بقياس معدل انقطاع التموين عن الزبون وكذا عدد الزبائن المتضررين من الانقطاعات.

المؤشر SAIDI يقصد به معدل المدة المتوسطة للانقطاعات في نظام التموين بالكهرباء ويقاس

بالدقيقة للزبون الواحد

$$SAIDI = \frac{\sum(Nn \times Dn)}{Ns}$$

حيث

- Dn هو مدة الانقطاعات بالدقيقة
- Nn هو عدد الزبائن المتضررة من الانقطاعات من التموين بالكهرباء
- Ns هو العدد الإجمالي للزبائن

1. المؤشر SAIFI معدل التردد للانقطاع المتوسط في نظام التوزيع للكهرباء ويعبر عن عدد الزبائن

المتضررين من انقطاع الكهرباء

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

$$SAIFI = \frac{\sum(Nn)}{Ns}$$

- Nn هو عدد الزبائن المتضررة من الانقطاعات من التموين بالكهرباء
- Ns هو العدد الإجمالي للزبائن

من خلال قراءة لنسب لوحة القيادة المشار إليها في الجدول رقم (39) نلاحظ أن المديرية قد حققت الهدف وحسنت من أداء نظام التوزيع، ما جعل معدل مدة الانقطاع على الزبون يتراجع بنسبة 18.99% لزيائن التوتر المنخفض و 30.95% لزيائن التوتر المتوسط مقارنة بسنة 2018، كذلك بالنسبة لمعدل الزبائن المتضررين من الانقطاع تحسن بنسبة 9.49% لزيائن التوتر المنخفض و 20.48% لزيائن التوتر المتوسط.

3. نشاط توزيع الغاز: يسهر قسم استغلال الغاز بتوفير المعلومات اللازمة لقياس أداء نشاط الغاز وذلك من خلال برنامج المعلوماتية المثبت في القسم والمقاطع التابعة له، وقد أوكلت المهمة الى مهندس دراسات يقوم بإعداد تقارير شهرية، ترسل الى مصلحة مراقبة التسيير من أجل إعداد لوحة القيادة الخاصة بنشاط القسم.

الجدول رقم (40) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالمؤشرات التقنية للغاز

الإنجاز	النتائج المترجمة		نسبة التقدم %	الهدف	نسبة الإنجاز %
	2019	2018			
معدل متوسط الانقطاع بالدقيقة TMC	0,614	0,523	17,26	0,66	92,98
صيانة وإصلاحات TMC	00:03:20	00:02:58	12,36	00:05:00	66,67
تردد متوسط الانقطاعات FMC	0,051	0,050	3,02	0,066	77,37
الحوادث في 100 كلم	2,701	2,870	-5,88	3	90,02

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

يمثل الجدول رقم (40) لوحة القيادة الخاصة بالمؤشرات التقنية للغاز التي تستعمل في قياس أداء شبكة توزيع وتعتبر عن جودة الخدمة المقدمة للزبون، وذلك ع طريق قياس مدة انقطاع التموين عن الزبون إضافة الى عدد الزبائن المتضررين من الانقطاعات.

أ. معدل المدة المتوسط للانقطاعات غاز TMC

• وهو مؤشر يقيس مدة الانقطاع بالدقيقة في الفترة على الزبائن بسبب الحوادث على شبكة التوزيع ويحسب بالعلاقة التالية:

$$TMC = \frac{\sum(Tci \times Ni)}{N}$$

Tci هو مدة الانقطاع بالدقيقة.

Ni هو عدد الزبائن المتضررين من الانقطاعات

N هو إجمالي عدد الزبائن للمديرية في نهاية الفترة

ب. معدل التردد المتوسط للانقطاعات FMC

هو مؤشر يقيس عدد الزبائن المتضررين من الانقطاع من التموين بالغاز بسبب الحوادث والأشغال على شبكة التوزيع ويحسب بالعلاقة التالية:

$$FMC = \frac{\sum(Ni)}{N}$$

Ni هو عدد الزبائن المتضررين من الانقطاعات

N هو إجمالي عدد الزبائن للمديرية في نهاية الفترة

في قراءة ل لوحة القيادة الخاصة بالمؤشرات التقنية للكهرباء الموضحة في الجدول رقم (40) نلاحظ تراجع في نسبة المدة المتوسطة للانقطاعات ب 17.26% مقارنة بالسنة السابقة 2018، ويرجع ذلك الحوادث المتسبب فيها من طرف الغير، حيث وصلت مدة الانقطاعات الى أكثر من 3 ساعات و56 دقيقة على أكثر من 950 زبون.

أما بالنسبة للمدة المتوسطة للانقطاعات بسبب الأشغال من أجل تمديد الشبكة تراجع المعدل بنسبة 12.36% مقارنة بالسنة السابقة 2018، قطع التموين على أكثر من 200 زبون لمدة تفوق ساعة و30 دقيقة إضافة الى عملية تغيير الصمامات التي سببت 13 انقطاع على أكثر من 100 زبون لمدة 18 ساعة و43 دقيقة. وعلى الرغم من ذلك فالمديرية قد حققت الهدف المسطر لسنة 2019.

أما فيما يخص التردد المتوسط للانقطاعات، عرف تراجع طفيف مقارنة بسنة 2018 بنسبة تقدر ب 3.02% وهذا راجع عدد الزبائن الذين مستهم عملية القطع من التموين، 367 8 زبون سنة 2019 مقابل 679 7 خلال سنة 2018.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

القرارات التصحيحية المتخذة: مع الانتهاء من عرض للوحة القيادة اتخذ مدير التوزيع بعض القرارات التصحيحية بغرض تحسين نوعية الخدمة المقدمة للزبائن وقد تمثلت فيما يلي:

- استخدام الممرات الالتفافية في حالة الحوادث التي تتطلب وقت طويلة في الإصلاح.
- مراقبة الأشغال والمشاريع التي تتم بالقرب من الشبكة.
- تحميل الغير المتسببين في الحوادث مصاريف الصيانة وتكلفة الطاقة الضائعة، في حالة الرفض يتم متابعتهم قضائيا.

الجدول رقم (41) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بمدة إصلاح شبكة للغاز

نوع الصيانة	النتائج المتراكمة لسنة 2019	الهدف	نسبة الإنجاز TR %
مدة إصلاح قنوات PE	00:25:48	02:00:00	21,50
مدة إصلاح قنوات CU	00:22:23	02:00:00	18,65
مدة إصلاح قنوات Acier	00:00:00	05:00:00	0,00
مسح الشبكة (كلم)	4905,569	4894,0625	100,24

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من خلال الجدول رقم (41) الخاص بمدة إصلاح الحوادث حسب نوعية القنوات، فقد كانت مدة إصلاح الشبكة قنوات من نوع PE 25 دقيقة مقابل الهدف ساعتان أما بالنسبة للشبكة من نوع CU فلم تتعدى المدة 23 دقيقة مقابل الهدف ساعتان، كما لم تشهد الشبكة من نوع Acier أي عطب، إضافة الى مسح 4905,569 كلم خلال سنة 2019 من شبكة توزيع الغاز، للتأكد من عدم وجود تسربات مقابل الهدف 4894,0625 كلم، فقد حققت المديرية الهدف المسطر وتجاوزته، هذا ما يثبت سرعة كشف الأعطاب وإصلاحها نتيجة للكفاءة المهنية للعمال على كل المستويات وتشبعهم بروح المسؤولية.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الجدول رقم(42) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة ببرنامج الاستثمار كهرباء

نسبة الإنجاز % TR	الهدف	نسبة التقدم TE %	النتائج المتراكمة		برنامج الاستثمارات / كلم
			2019	2018	
-	0	130,69	21,51	9,324	الكهرباء الريفية
90,37	5,108	229,01	4,616	1,403	ربط الأحياء الجديدة QLS
117,42	78,33	-24,62	91,974	122,009	ربط الزبائن الجدد
99,80	58,45	60,04	58,334	36,45	برنامج الخاص بالشركة
124,35	141,88	4,28	176,43	169,18	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير .

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (42) الخاص ببرنامج الاستثمار في توسيع شبكة الكهرباء، نلاحظ أن المديرية حققت نسبة تقدم في إنجاز مشاريع الكهرباء الريفية بنسبة 130.69% رغم عدم وجود هدف مسطر لسنة 2019 ، وهذا راجع لإنجاز ما تبقى من الأهداف التي كانت مسطرة لسنة 2018، أما بالنسبة لبرنامج ربط الأحياء الجديدة فقد حققت المديرية نسبة تقدم تفوق 229.01% مقارنة بسنة 2018 رغم ذلك لم تحقق المديرية الهدف المسطر الهدف المسطر وقد بلغت نسبة الإنجاز لسنة 2019، 90.37%. كما عرفت المشاريع الاستثمارية الخاصة ببرنامج ربط الزبائن الجدد تراجع في نسبة التقدم ب 24.62% مقارنة بسنة 2018 إلا أن الهدف المسطر لسنة 2019 تم تجاوزه حيث بلغت نسبة الإنجاز 117.42% لسنة 2019 ، والسبب يعود الى الكمية الهائلة من الطلبات المقدمة من الزبائن. أما بالنسبة للبرنامج الخاص بالشركة الممول 100 % من طرف المديرية فقد بلغت نسبة الإنجاز 99.80% من الهدف المسطر.

القرارات التصحيحية المتخذة: الإسراع في وتيرة إنجاز المشاريع من أجل تذليل مدة الإنجاز لإرضاء الزبائن من جهة، والسماح بغلق الاعتمادات المالية بغرض إدراج المشاريع في الملف الاستثمارات ومباشرة عملية اهتلاك التثبيتات.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الجدول رقم (43) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة ببرنامج الاستثمار غاز

نسبة الإنجاز %TR	الهدف	نسبة التقدم TE%	النتائج المتراكمة		برنامج الاستثمارات / كلم
			2019	2018	
100,07	33,98	66,31	34,005	20,447	التوزيع العمومي
91,31	78	-25,15	71,224	95,154	ربط الزبائن الجدد
112,87	24,15	101,53	27,259	13,526	برنامج الخاص بالشركة
97,32	136,13	2,60	132,48	129,12	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (43) الخاص ببرنامج الاستثمار في توسيع شبكة الغاز، نلاحظ أن المديرية حققت نسبة تقدم في إنجاز مشاريع التوزيع العمومي بنسبة 66.31% مقارنة بسنة 2018 حيث تم تحقيق الهدف المسطر لسنة 2019 مع تدارك التأخر المسجل في سنة 2018 وقد بلغت نسبة الإنجاز في هذا البرنامج 100.07%، كما عرفت المشاريع الاستثمارية الخاصة ببرنامج ربط الزبائن الجدد تراجع في نسبة التقدم ب 25.15% مقارنة بسنة 2018، مما أدى الى عدم تحقيق الهدف المسطر لسنة 2019 حيث بلغت نسبة الإنجاز 91.31% لسنة 2019، ويعود السبب عدم تحقيق الهدف الى التأخر في إنجاز مشروعين الخاصية بالمنطقتين الصناعيتين مشة فطيمة و الرمايل لعدم الانتهاء من تهيئة الطرق و الأرصفة من طرف البلدية. أما بالنسبة للبرنامج الخاص بالشركة الممول 100 % من طرف المديرية فقد بلغت نسبة الإنجاز 112.87% أنه تم تحقيق الهدف المسطر إضافة الى تدارك التأخر المسجل خلال سنة 2018.

القرارات التصحيحية المتخذة: الإسراع في وتيرة إنجاز المشاريع من أجل تذليل مدة الإنجاز لإرضاء الزبائن من جهة، والسماح بغلق الاعتمادات المالية بغرض إدراج المشاريع في الملف الاستثمارات ومباشرة عملية اهتلاك التثبيات. تجميد المشاريع الخاصة بالمناطق الصناعية والتشاور مع الولاية عن إمكانية تحويل الأموال الى مشاريع أخرى مسطرة في برنامج الولاية.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الجدول رقم (44) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بالإنجازات المالية لبرنامج الاستثمار

برنامج الاستثمارات / MDA	إنجازات 2019	هدف 2019	نسبة الإنجاز TR
الكهرباء الريفية ER	70,556	0	-
ربط الأحياء الجديدة QLS	34,819	19,407	179,41%
ربط الزبائن الجدد RCN	729,608	195,433	373,33%
برنامج الخاص بالشركة PP ELEC	108,276	156,404	69,23%
مجموع برنامج الاستثمار كهرباء	943,259	371,244	254,08%
التوزيع العمومي DP	52,247	116,853	44,71%
ربط الزبائن الجدد RCN GAZ	177,735	243,085	73,12%
برنامج الخاص بالشركة PP GAZ	58,441	85	68,75%
مجموع برنامج الاستثمار غاز	288,423	444,938	64,82%
تهيئة عامة	3,818	4,4	86,77%
مجموع برنامج الاستثمار الكلي	1235,5	820,582	150,56%

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من خلال قراءة بيانات الجدول رقم (44) الخاص بالتدفقات المالية الصادرة لإنجاز البرامج الاستثمارية المسطرة لسنة 2019 نلاحظ أن إجمالي مصاريف برنامج الكهرباء بلغ 943.259 مليون دينار جزائري مقارنة بالهدف 371.244 مليون دينار مسطر لسنة 2019 أي بنسبة إنجاز 254.08%، ما يدل على وجود عدة مشاريع تم إنجازها خلال سنة 2018 وتم فوترتها من قبل الموردين خلال سنة 2019.

بالنسبة لبرنامج الغاز قدر المصروف الإجمالي لسنة 2019 ب 288.423 مليون دينار جزائري مقابل الهدف الذي كان مسطر لنفس السنة وقدر بمبلغ 444.938 مليون دينار جزائري بنسبة إنجاز 64.82 %، فالمديرية لم تحقق الهدف بسبب تأخر الموردين في فوتره قيمة المشاريع في السنة المالية 2019.

القرارات التصحيحية المتخذة: أمر السيد مدير التوزيع بعقد اجتماع مع كافة الموردين المتعاقدين مع المديرية من أجل حثهم على فوتره قيمة المشاريع المنتهية و التي تم استلامها من طرف مصالح المديرية، وكذا رفع التحفظات المسجلة على بعض المشاريع و الإسراع في فوترتها، كما أمر قسم الدراسات و متابعة الأشغال و بالتنسيق مع قسم الصفقات والمحاسبة والمالية بإعداد قوائم بالمشاريع المنتهية وتقييمها و إرسالها الى

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

قسم المالية و المحاسبة من أجل تسجيلها محاسبيا في الحساب 408 فواتير قيد الاستلام مع متابعة العملية على أن يرصد الحساب قبل 31 مارس من سنة 2020 .

الجدول رقم (45) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة بغلق الاعتمادات المالية

المديرية	عدد الاعتمادات			المبلغ التثبيات بمليون دينار		هدف 2019	
	المغلقة	غير مغلقة	المغلقة خارج الهدف	في الملف المركزي	الملف الإضافي	الهدف	نسبة الإنجاز TR
برج بوعريبيج	18	2	4	868 440	103 963	20	90%

المصدر: من إعداد الطلبة وفق الوثائق المقدمة من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

من خلال الجدول رقم (45) الذي يمثل لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بغلق الاعتمادات المالية لسنة 2019 نلاحظ أن المديرية تمكنت من غلق 18 اعتماد من بين 20 اعتماد كانت مسطرة كهدف لسنة 2019 أي بنسبة إنجاز قدرت ب 90 % ولم تتمكن من غلق اعتمادين بسبب عدم تقديم الفاتورة من طرف المورد ولم تتمكن المديرية من تسجيلها كفواتير قيد الاستلام بسبب إحالة الملف الى المنازعات، ولتغطية هذا العجز تم غلق أربع 04 اعتمادات غير مدرجة في الهدف.

بعد إغلاق السنة المالية والانتهاج من إعداد القوائم المالية وإعداد ميزانية النشاط للسنة بناء على لوحة القيادة الأخيرة لشهر ديسمبر التي تم مناقشتها على مستوى المديرية، يتم إعداد محضر اجتماع نهائي يقيم فيه الأداء للسنة المالية يشار فيه الى كل النقاط الإيجابية التي تم تحقيقها والى النقاط السلبية التي يجب تداركها وكذا المعوقات والأسباب التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف.

يرفع هذا التقرير الى المديرية الجهوية، ويقوم مدير مديرية التوزيع بعرض حوصلة النشاط أمام مجلس الإدارة، يتم المصادقة فيه على ميزانية النشاط من طرف مجلس الإدارة بعد ذلك تأتي القرارات التكتيكية التقنية من المديرية الجهوية تدرج هذه القرارات في عقد التسيير للسنة المالية المقبلة إن كانت تخص الأداء العام، أما القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعملية التمويلية الخاصة بالاستثمارات أو الخطط الطويلة المدى فهي قرارات صادرة من المديرية العامة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تبنى على أساس القدرات المالية للشركة وكذا العقود المبرمة بين الشركة والدولة ويتم إصدار هذه القرارات من طرف لجنة ضبط الكهرباء والغاز والتي يقع مكتبها في مقر وزارة الطاقة لها كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

الفصل الثاني دراسة تطبيقية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مديرية التوزيع ب.ب.ع

الخاصة بنشاط توزيع الكهرباء والغاز، من تمويل البرامج الاستثمارية تنفيذ خطط طويلة المدى، تنظيم العمل، تقسيم المديرية، إنشاء وكالات تجارية جديدة...إلخ.

كما تجدر الإشارة هنا أن لجنة ضبط الكهرباء والغاز بوزارة الطاقة تقوم بإعداد مخطط طاقتي متوسط المدى (PMTE) والذي يقدر عادة بخمس سنوات لكل مديرية على حدى بناء على معطيات تحققت في السابق و فرضيات مستقبلية مع مراعاة معامل الخطر الذي قد يظهر طيلة المخطط، ويجب المتابعة والتصحيح كل سنة بغرض تحقيق الأهداف الثابتة في نهاية المخطط (PMTE).

خلاصة الفصل الثاني:

استهدفت الدراسة الميدانية بشكل أساسي نظام مراقبة التسيير ودوره في تحسين الأداء واتخاذ القرارات في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز 'مديرية التوزيع برج بوعرييج' وهذا من خلال إبراز أهم الأدوات التي تستخدمها في كشف نقاط القوة والضعف في نشاطها بغرض تسهيل عملية اتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء الكلي للمديرية.

لقد سعينا من خلال دراستنا هذه إلى الإلمام بنظام بمراقبة التسيير، والتطرق الى النقاط التي تركز عليها المؤسسة لتحسين والرفع من مستوى أداءها، والتي من خلالها يمكن إحداث أثر فعال في المؤسسة، ومحاولة منا في دراسة هذا المجال، وهذا بالتعرف على مختلف العناصر التي يعتمد عليها عمل نظام مراقبة التسيير، و تبيين الإطار العام لأساسيات الأداء، و كذا كيفية فاعلية هذا النظام في اتخاذ القرارات في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المتمثلة في مديرية التوزيع برج بوعرييج، قمنا بدراستنا هذه تحت عنوان " دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية " ، و التي ارتكزت على شقين، نظري و آخر ميداني من أجل الإحاطة بإشكالية البحث و التساؤلات المرافقة لها.

وتتجلى أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة لما لها من تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء، وأداة في يد الإدارة العليا للشركة، حيث تعمل على مد الإدارة بالمعلومات عن طريق التقارير، قصد الوقوف على الصعوبات والمشاكل والظروف التي تحيط بتسيير المؤسسة، وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء داخل المؤسسة وتسهيل عملية اتخاذ القرارات اللازمة.

أولاً: النتائج

من خلال الفصلين المتكاملين استطعنا استخراج عدة نتائج سواء على المستوى النظري أو على المستوى التطبيقي ويمكن تلخيصها فيما يلي:

1. الدراسة النظرية: توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى النقاط التالية:

- بالرغم من اختلاف الباحثين حول تعريف مراقبة التسيير إلا أن تعاريفهم تتدفق جميعا في أنها مسار دائم للتعديل يستهدف تجنيد الطاقات من أجل الاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات.
- مراقبة التسيير تسمح للمسيرين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم، وبالتالي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة بغرض الوصول الى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

- أداء المؤسسة يتمثل في قدرتها على تحقيق النتائج التي تتطابق مع الأهداف المرسومة
- ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف عام وهو تنمية معلومات المسيرين، وتطوير قدراتهم، وتعديل اتجاههم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع كفاءة الأفراد وتحسين أداء الشركة ككل.

- يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولويات، وتعتبر هذه الأدوات أدوات مساعدة على اتخاذ القرار، تطرقنا في دراستنا إلى أهمها وهي: نظام المعلومات، المحاسبة التحليلية، لوحة القيادة، الموازنات التقديرية.
- 2. الدراسة التطبيقية فقد توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:
 - نظام مراقبة التسيير في مديرية التوزيع يشمل على عقد التسيير الذي يتضمن الأهداف المسطرة والبرنامج الاستثماري الذي يشمل التقديرات المتوقعة في مختلف البرامج الاستثمارية.
 - يضمن عملية مراقبة التسيير في المديرية قسم المالية والمحاسبة من خلال مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير ومصلحة المراقبة والتفتيش.
 - تستعمل الشركة ثلاث أدوات للرقابة على سير العمليات بها وهما:
 - المحاسبة العامة: تساعد على معرفة الوضعية الحالية للمديرية من خلال تحليل التقارير المالية المفصح عنها في نهاية كل سنة (الميزانية جدول، حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة، جدول التغير في حقوق الملكية).
 - المحاسبة التحليلية الهدف الأساسي لهذه الأداة هو العمل على التحكم في التكاليف، لكن في المديرية يقتصر عملها على حساب سعر التكلفة وسعر العائد.
 - لوحة القيادة: الأداة الأكثر استعمالاً في المديرية باعتبارها أداة شهرية تسمح بالتزويد الدوري والسريع بالمعلومات الأنوية الفورية، ورغم هذا يمكن القول أن لوحة القيادة بالمديرية هي أداة لتقييم النتائج وتصعيد المعلومات شهرياً إلى المديرية العامة بغرض التحقق من تحقيق الأهداف المسطرة، وليست أداة رقابية ذاتية تسمح للمسؤولين بالتحكم في نشاطهم وتحفيزهم نحو تحقيق أداء أفضل واتخاذ القرارات الاستراتيجية، فمعظم القرارات المتخذة على المستوى المحلي هي قرارات تصحيحية.
- من خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن كل مسؤولي وإطارات المديرية على دراية بالوضعية المالية والتسييرية داخل المديرية لكن الشكل القانوني للشركة يجعل اتخاذ القرارات صعب لأنه متركز على مستوى المديرية العامة، فالشركة اقتصادية ذات طابع عمومي تنشط في قطاع استراتيجي يخضع لتوجيهات من القيادة السياسية، فهي تسهر على تقديم خدمة عمومية يراعى فيها الجانب الاجتماعي.

3. اختبار الفرضيات:

بعد هذه الدراسة التي قمنا بها تمكنا من إثبات بعض الفرضيات والتوسع فيها وتصحيح بعضها الآخر كما هو مبين:

- الفرضية الأولى المتمثلة في: مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والعمليات تعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات؛ من خلال تناولنا للجانب النظري تم إثبات صحة هذه الفرضية.

- الفرضية الثانية: تمر عملية صنع القرار بخمس خطوات رئيسية هي مرحلة تحديد المشكلة؛ مرحلة البحث عن البدائل؛ مرحلة تقييم البدائل واختيار الحل؛ مرحلة تنفيذ الحل؛ ثم مرحلة تقييم النتائج؛ من خلال تناولنا للجانب النظري تم إثبات صحة هذه الفرضية.

- الفرضية الثالثة: تساهم مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع برج بوعرييج من خلال تقييمها للأداء الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات تصحيحية؛ من خلال تناولنا للجانب التطبيقي تم إثبات صحة هذه الفرضية.

ثانيا: التوصيات:

- إعطاء الاستقلالية الفعلية تدريجيا للمديرية في التسيير واتخاذ القرارات من أجل تحسين الأداء.
- التغيير في استراتيجية وضع الأهداف بما يتماشى مع متطلبات المديرية.
- العمل على تفعيل أدوات مراقبة التسيير من أجل ضبط التكاليف المرتفعة.
- إعطاء اعتبار لنظام مراقبة التسيير داخل المديرية.
- العمل على تفعيل دور مراقبة التسيير بجعلها أدوات لاتخاذ القرارات والانتقال بها من النظرة القديمة الى النظرة الحديثة.
- توجيه أداة المحاسبة التحليلية الى وجهتها الصحيحة من خلال توظيف النتائج المتوصل اليها من أجل التحكم في النفقات وتكاليف العمل وإيقاف الإسراف الزائد وضبط الإنفاق في المجالات الغير حيوية.
- ارتفاع ضغط العمل على مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير يستدعي تدعيمها بإطارات إضافية نظرا للدور الذي تقوم به من إبراز لنقاط القوة والضعف لمختلف مؤشرات ومعايير التسيير لدى المديرية مقارنة بالأهداف المسطرة.

• تدعيم الأقسام الرئيسية التي تمثل مراكز الربحية centres de profits بالوسائل المادية المناسبة والمهارات البشرية، لأجل تحقيق مردودية أكبر rentabilité، وبهذا تكون الأهداف المسطرة على المدى المتوسط سهلة التحقيق.

ثالثا: الآفاق

من أهم المواضيع المقترحة التي يمكن أن نقدمه وهي ناتجة عن دراستنا هي:

- علاقة مراقبة التسيير بمراحل صنع القرارات.
- دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- أثر أدوات مراقبة التسيير على تقييم القرارات.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، الجزائر دار المحمدية العامة 2004.
- ناصر دادي عدون، وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، الجزائر دار المحمدية العامة 2003.
- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية (المؤسسة العمومية بالجزائر)، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- محمد على إبراهيم الإدارة المالية الحديثة 1، ط، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- أرشد فؤاد التميمي، عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- فلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية 1ط، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- خالد الراوي، يوسف سعادة، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، 1ط، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- علاء فرجان طالب، حوكمة المؤسسة والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء الأردن، 2011.
- محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- مهدي الحسن زوليف، أحمد القطامين، الرقابة الإدارية، عمان، دار حين للنشر، 1995.
- إبراهيم عبد العزيز شيحة، أصول الإدارة العامة، الإسكندرية منشأة المعارف، 1993.

- سونيا محمد البكري، استخدام الأساليب الكمية في الإدارة، الإسكندرية، مطبعة الإشعاع، 1997

المذكرات:

- نعيمة يحيوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتورا، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق دراسة حالة قطاع صناعة الحليب 2009/2008.

- فاطمة نعمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2012 - 2013.

- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

- جادل منصورية، دور وظيفة التدقيق في تقييم نظام مراقبة التسيير، مذكرة لنيل تخرج شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، 2016-2017.

- منيرة كيسري، التحليل المالي والموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إستراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010-2011.

- لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير جامعة الجزائر، 2005.

- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، 2002.

محاضرات ومطبوعات جامعية:

- د. معراج هواري، أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية.

- احمد الصغير قرشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد09/2011.
- حداب سليم، مطبوعة محاضرات في نظام مراقبة التسيير للمنشآت الرياضية، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3 الجزائر، 2020.
- وري منير، نظام المعلومات المطبق في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- محمد الصغير قرشي، شريفة رفاع، مطبوعة دروس في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح.
- عبد الكريم بو يعقوب، المحاسبة التحليلية، 3ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- زينات محمد محروم وآخرون، أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، مصر، 2009.
- رحيم حسين، بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، ديسمبر 2008.
- السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، نوفمبر، 2001.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Younène Benaïssa, Technique comptable algérienne, Entreprise national du live, Alger, 1984.
- Norbert Guedj , Le contrôle de gestion, édition d'organisation, Paris, 1995.

- J.R suljer, Comment construire le tableau de bord « les objets et les méthodes d'élaboration », édition dunod,Paris.
- H el ene Loning , et autres, le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre 2 me édition, dunod,Paris,2003.
- Leroy M, Le tableau de bord du service de l'entrepris, édition, Organisation Paris,2001.
- Barnard Martory, contrôle de gestion social, librairie vuibert, Paris, 1999.
- Décision n  : 476/DG du 16 mai 2005 portant organisation de DGDE.

مواقع الانترنت:

- www.sonelgaz.dz
- احمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات www.net.rr4ee

الملاحق



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

Région de L'Est

Contrat de Gestion 2019

DIRECTION DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITE /RDE

DIVISION BUDGET & CONTROLE DE GESTION

N° 2019 _____/RDE

N° 2019 _____/DCG /DFC

Objet : Contrat de Gestion 2019.

Le plan d'actions **2019** arrêté pour la concession de **BBA** aussi bien au niveau des objectifs d'activités qui lui sont assignés que des moyens qui lui sont reconnus, se présente comme suit :

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

PREAMBULE

1. FINALITES :

Eriger le contrat de gestion **en contrat de performance** avec appréciation des résultats fondés sur l'évaluation et l'analyse des écarts sur objectifs.

2. OBJECTIFS DU CONTRAT DE GESTION :

- Traduit les principales missions de la Direction,
- Retrace les objectifs à court terme sous forme de critères synthétiques mesurables de manière à permettre :
 - ✓ D'effectuer les contrôles à posteriori,
 - ✓ De garantir l'objectivation de l'appréciation des performances

Le présent contrat de gestion entre le Directeur de la Région Est et le Directeur de la Concession DE BBA s'articule en deux parties :

1. **Les engagements et les principaux objectifs pris par le Directeur de la Concession**
2. **Le cadre prévisionnel qui précise les conditions dans lesquelles sont pris les engagements du Directeur de la Concession**



I- PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE
ET CIBLES 2019

Les principaux indicateurs de performance de la Direction concernent :

1. La qualité des services fournis à la clientèle,
2. La préservation du patrimoine.
3. La conduite du développement des activités.
4. L'amélioration de l'efficacité globale des outils et facteurs de production.
5. La maîtrise de la gestion financière.
6. La décentralisation des activités commerciales opérationnelles au niveau Agence Commerciale et Districts,
7. La formation et la sécurité.

Commentaire du directeur de la distribution Bordj Bou arreridj

2-7-5

Le Directeur
de la Distribution



09 MAI 2018

عياشي رابح

Le Directeur
de la Région Est



ع. فرحاني

Programme d'investissement
Crédits accordés par chapitre Article et par AP (KDA)

Centre comptable: DD BORDJ BOU ARRERIDJ

projet	CA	N°AP	LIBELLE AP	ANNEE	MONTANT	ACCORDE 2019	OBSERVATION
F132	22	EJ0501	INTERCONEXION AU RESEAU FIBRE OBTIQUE 2018 BBA	2018	5 000,00	0,00	
			TOTAL CHAPITRE-ARTICLE.22		5 000,00	0,00	
F132	43	EJ0104	REHAB,ETAGE MT 30 KV BBA	2010	200 000,00	0,00	
F132	43	EJ0237	CREATION PTES 2015 BBA PLAN DURGENCE 2015	2015	450 000,00	0,00	
F132	43	EJ0273	TELEGESTION DES POSTES HTA/BT DP ET	2016	24 000,00	0,00	
F132	43	EJ0505	CREATION ,EXT ,RENF ,RES E POSTES /PASSAGE	2018	23 855,00	0,00	
F132	43	EJ0506	CREATION DEPART EL HAMADIA /PASSAGE ÉTÉ 2018	2018	42 000,00	0,00	
F132	43	EJ0507	ACQUISITION 10 IAT 2018	2018	35 000,00	6 500,00	
F132	43	EJ0508	CREATION,EXT,RENF,RES PROGRAMME PROPRE	2018	88 773,00	0,00	
F132	43	EJ0509	CREATION PTES PROGRAMME PROPRE 2018 BBA	2018	10 500,00	0,00	
F132	43	EJ0511	EXTENTION ETAGE PTE 220/60/30 KV BBA 2018	2018	45 000,00	0,00	
F132	43	EJ0518	CRATION POSTES HTA/BT PASSAGE ÉTÉ 2019	2019	33 800,00	8 604,00	
F132	43	EJ0519	EXT E RENF REZEAX ELEC PASSAGE ÉTÉ 2019	2019	36 950,00	13 925,00	
F132		EJ0520	CREATION E EXTENT RENF RESEAX ELEC PP 2019	2019	100 000,00	79 350,00	
			TOTAL CHAPITRE-ARTICLE 43		1 089 878,00	108 379,00	
F133	52	EJ0523	CREATION E EXT RENF RESEAU GAZ	2019	45 000,00	3 500,00	
			TOTAL CHAPITRE - ARTICLE 52		45 000,00	3 500,00	
F181	61	EJ0182	PROGRAMME QUINQUILENAL 2012 1 ERE TRENCHÉ	2012	252 896,00	0,00	
F181	61	EJ0235	ER PRG QUINQ 2EME TRENCHÉ	2014	468 467,00	0,00	
			TOTAL CHAPITRE-ARTICLE 61		721 363,00	0,00	
F177	62	EJ0179	PQLS ELEC /MT+POSTES /201	2012	65 705,00	7 763,00	
F177	62	EJ0180	PQLS ELEC BT 2012 BBA	2012	40 966,00	11 644,00	
F130	62	EJ0275	RCN ELEC BBA 2017	2017	600 000,00	29 316,00	
F130	62	EJ0277	RCN ELEC BBA 2017 /SUPERVISION	2017	10 000,00	0,00	
F130	62	EJ0510	RCN ELEC BBA 2018	2018	850 000,00	48 858,00	
F130	62	EJ0515	RCN ELEC BBA 2019	2019	600 000,00	117 259,00	
F130	62	EJ0521	REALI RES ELEC PRG RCN ZONE IND MECHTA FATIMA	2019	179 000,00	0,00	
F130	62	EJ0525	TRAVAUX DE RACCOR ENERGIE ELEC MT ZONE RASE EL	2019	68 000,00	0,00	
			TOTAL CHAPITRE -ARTICLE 62		2 413 671,00	214 840,00	
F131	63	EJ0278	RCN GAZ BBA2017	2017	250 000,00	13 617,00	
F131	63	EJ0279	RCN GAZ BBA 2017 /SUPERVISION	2017	10 000,00	0,00	
F131	63	EJ0283	GROS RCN GAZ DD BBA 2017	2017	150 000,00	35 000,00	
F131	63	EJ0500	RCN GAZ BBA 2018	2018	250 000,00	48 617,00	
F131	63	EJ0514	RCN GAZ BBA 2019	2019	300 000,00	145 851,00	
F131	63	EJ0522	REALI RES ELEC PRG RCN ZONE IND MECHTA FATIMA	2019	169 000,00	0,00	
F131	63	EJ0526	TRAVAUX DE RACCOR ENERGIE ELEC MT ZONE RASE EL	2019	50 000,00	0,00	
			TOTAL CHAPITRE -ARTICLE 63		1 179 000,00	243 085,00	
F181	64	EJ0183	PRG QUIN BENDAOU D 2012 BB	2012	541 338,00	43 580,00	
F181	64	EJ0185	PRG QUIN EL MAIN E AOURIR	2012	219 045,00	39 700,00	
F181	64	EJ0216	PRG QINQ 2EME TRENCHÉ DRAA LABIAD ET OULED	2014	104 144,00	500,00	
F181	64	EJ0219	PRG QINQ 2EME TRENCHÉ EL KSORE +TIHAMAMINE	2014	129 757,00	12 856,00	
F181	64	EJ0222	PRG QINQ 2EME TRANCHE ZENOUNA BBA 2014	2014	93 822,00	2 433,00	
F181	64	EJ0252	PRG QUINE 2EME TRANCHE LEMJEZ 2015	2015	76 050,00	10 784,00	
F181	64	EJ0253	PRG QUINE 2EME TRANCHE GHAFSITENE 2015	2015	46 800,00	7 000,00	
			TOTAL CHAPITRE -ARTICLE 64			116 853,00	
F132	71	EJ0502	REMPLE RESEAU ELEC BBA 2018	2018	23 800,00	0,00	
F132	71	EJ0517	REMPLE RESEAU ELEC BBA 2019	2019	100 000,00	54 525,00	
			TOTAL CHAPITRE-ARTICLE/71		123 800,00	54 525,00	
F133	72	EJ0503	REMPLEMENT GAZ 2018 DD BBA	2018	51 780,00	0,00	
F133	72	EJ0524	REMPLEMENT GAZ 2019 DD BBA	2019	81 500,00	81 500,00	
					133 280,00	81 500,00	
E110	93	EJ0286	CREATION DES BUREAU TST ET DES MAGASINS	2017	3 000,00	0,00	
E110	93	EJ0504	AMENAGEMENT DIVERS 2018 DD BBA	2018	3 000,00	0,00	
E110	93	EJ0513	AMENAGEMENT AGENCE COMMERCIALE RAS EL OUED	2018	2 200,00	0,00	
E110	93	EJ0516	AMENAGEMENT DIVERS (RENFORCEMENT SECURITE 2019)	2019	5 750,00	0,00	
			Total chapitre article: 93		113 950,00	0,00	
			Total général		6 935 898,00	822 682,00	

Indicateur Commercial Electricité

Unité de Mesure	Définition	Méthodes de Calcul	Source des Données et Périodicité Trimestrielle
PERTES ELECTRICITE SUR LES RESEAUX HTA/BT			
%	Ecart entre les achats aux fournisseurs et les ventes facturées aux clients (englobent les pertes techniques)	$\frac{(\sum \text{achats nets BT} + \sum \text{achats nets HTA}) - (\sum \text{ventes BT} + \sum \text{ventes HTA})}{\sum \text{achats nets}}$ <p>Achats : Energies comptabilisées mensuellement par poste HTB/HTA Ventes BT : Energies facturées aux clients BT cumulées Ventes HTA : Energies facturées aux clients HTA cumulées</p>	<p>Achats : Relève par GRTE/CD des comptages des postes HTB/HTA</p> <p>Echanges : Relève des comptages inter concessions</p> <p>Ventes BT et HTA : Restitutions du CRMS</p>

Indicateur Commercial Gaz

Unité de Mesure	Définition	Méthodes de Calcul	Source des Données et Périodicité Trimestrielle
PERTES GAZ SUR LES RESEAUX MP/BP			
%	Ecart entre les achats aux fournisseurs et les ventes facturées aux clients (englobent les pertes techniques)	$\frac{(\sum Achatsnets) - (\sum VentesBP + \sum VentesMP)}{(\sum Achatsnets)}$ <p>Achats : Energies comptabilisées mensuellement par poste de détente livraison y compris le GPL ; Ventes BP : Energies facturées aux clients BP cumulées ; Ventes MP : Energies facturées aux clients MP cumulées.</p>	<p>Achats : Relève par GRTG des comptages des postes de détente de livraison ;</p> <p>Echanges : Relève des comptages inter concessions ;</p> <p>Ventes BP et MP : Restitutions CRMS</p>

Indicateurs Financier Electricité

Unité de Mesure	Définition	Méthodes de Calcul	Source des Données
<p>DELAIS CREDIT CLIENTS</p> <p>BT : - Abonnés Ordinaires - Abonnés FRM</p> <p>HTA : Privés</p>			
Jours	Délai moyen accordé à un client pour régler sa facture	$\frac{\sum \text{Solde des créances}}{\sum \text{Recettes TTC}} \times \text{Nbre de jours calendaires de la période}$	<p>Créances :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Clients Ordinaires : solde des comptes 47003 et 47004 - Clients FRM : solde des comptes 47022 et 470284 - Clients HTA privés solde des comptes 47025 et 470284 <p>Chiffre d'affaires : Restitutions CRMS AO, FRM, HTA privés</p> <p>Revoir les comptes selon le SCF</p>

Indicateurs Financier Gaz

Unité de mesure	Définition	Méthodes de Calcul	Source des Données
<p>DELAIS CREDIT CLIENTS</p> <p>BP : -Abonnés ordinaires -Abonnés FRM</p> <p>MP : Privés</p>			
<p>Jours</p>	<p>Délai moyen accordé à un client pour régler sa facture</p>	$\frac{\sum \text{Solde des créances}}{\sum \text{Recettes TTC}} \times \text{Nbre de jours calendaires de la période}$	<p>Créances : -Clients Ordinaires : solde des comptes 47003 et 47004 - Clients FRM : solde des comptes 47002 et 470284 - Clients MT privés solde des comptes 47025 et 470284</p> <p>Chiffre d'affaires : Restitutions CRMS AO, FRM, MT/MP privés</p> <p>Revoir les comptes selon le SCF</p>

Indicateurs Techniques Electricité

Unité de Mesure	Définition	Méthodes de Calcul et Méthodologie	Source des Données et Périodicité Annuelle
SAIDI (HTA) et SAIDI (BT) lié aux incidents de distribution			
Heures décimales	<p>Durée moyenne d'interruption du système ;</p> <p>Durée des interruptions prises en compte $\geq 3mn$;</p> <p>Tenir compte des interruptions dues à la défaillance des réseaux de distribution</p> <p>Ne pas tenir compte des délestages et incidents amont GRTE, atteintes des tiers, force majeur (intempéries, affaissement de terrain).</p>	$\frac{\sum (Nn \times Dn)}{Ns}$ <p>Dn : durée de l'interruption (min) Nn : nombre de postes interrompus (mixtes + livraison) pour la HTA Nn : nombre de postes interrompus (mixtes + DP) pour la BT Ns : nombre total de postes (mixtes + livraison) pour la HTA Ns : nombre total de postes (mixtes + DP) pour la BT</p>	Système SIE (suivi des interruptions électriques)
SAIFI (HTA) et SAIFI (BT) liée aux incidents de distribution			
Interruptions	<p>Fréquence d'interruption du système ;</p> <p>Durée des interruptions prises en compte $\geq 3mn$;</p> <p>Tenir compte des interruptions dues à la défaillance des réseaux de distribution</p> <p>Ne pas tenir compte des délestages et incidents amont GRTG, atteintes des tiers, force majeur (intempéries, affaissement de terrain).</p>	$\frac{\sum (Nn)}{Ns}$ <p>Nn : nombre de postes interrompus (mixtes et livraison) pour la HTA Nn : nombre de postes interrompus (mixtes + DP) pour la BT Ns : nombre total de postes (mixtes + livraison) pour la HTA Ns : nombre total de postes (mixtes + DP) pour la BT</p>	Système SIE (suivi des interruptions électriques)

Indicateurs Techniques Gaz

Unité de mesure	Définition	Méthodes de Calcul	Source Données
TEMPS MOYEN DE COUPURE lié aux incidents de distribution (TMC)			
Minutes décimales	<p>Durée moyenne des interruptions par client suite aux incidents sur réseau de distribution.</p> <p>Tenir compte des interruptions dues à la défaillance des réseaux de distribution</p> <p>Ne pas tenir compte des délestages et incidents amont GRTG, atteintes des tiers, force majeur (intempéries, affaissement de terrain).</p>	$\frac{\sum (Tci \times Ni)}{N}$ <p>Tci : temps d'interruption (min) Ni : Nombre de clients interrompus N : Nombre total des clients de la concession à la fin de la période</p>	Fichier Excel
FREQUENCE MOYENNE DE COUPURE liée aux incidents de distribution (FMC)			
Nombre	<p>Fréquence moyenne des interruptions par client</p> <p>Tenir compte des interruptions dues à la défaillance des réseaux de distribution</p> <p>Ne pas tenir compte des délestages et incidents amont GRTG, atteintes des tiers, force majeur (intempéries, affaissement de terrain).</p>	$\frac{\sum (Ni)}{N}$ <p>Ni : nombre de clients interrompus N : nombre total des clients de la concession à la fin de la période</p>	Fichier Excel



Cs_bba_1
maouche.assia@bbarreridj.sadeq.dz

Fax : 035.68.54.74

Email :



Menu

- Home
- Activité Electricité
- Activité Gaz
- Réclamation
- Réglementation
- Canevas des données
- Suivi des plans d'engagements

Chiffres clés à : mai 2022

Superficie (Km2) **3920** Habitants **8160**

Communes **34** Agences **5**

Réseaux BT (Km) **6607.26**

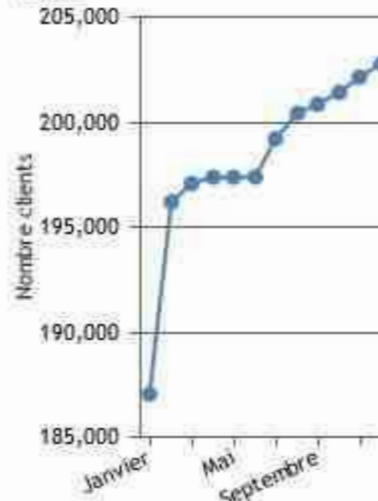
Réseaux Gaz (Km) **5678.58**

Client BT **202776** Client HTA **1368**

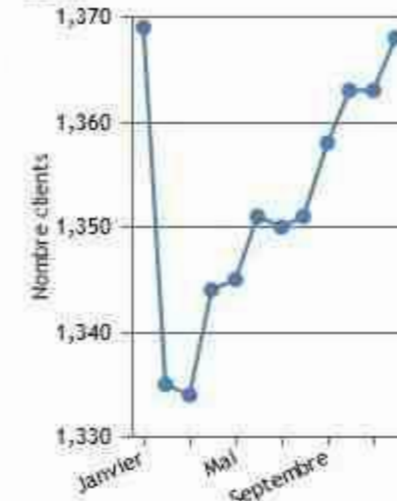
Affichage de l'élément 1 à 3 sur 3 éléments

Précédent 1 Suivant

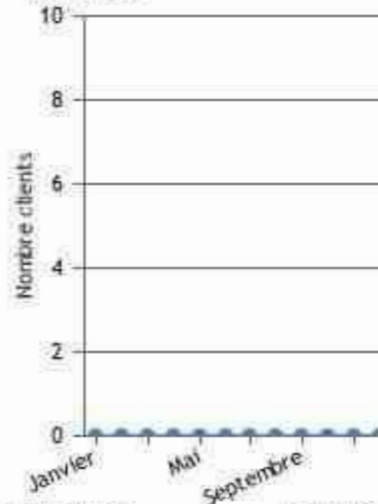
Evolution de la clientèle BT par mois



Evolution de la clientèle HTA par mois



Evolution de la clientèle HTB par mois



2- Les Ventes (Gwh) par niveau de tension

Copy PDF Excel Print

Rechercher :



Cs_bba_1
maouche.assia@bbarreridj.sadeg.dz

[Home](#) >
 [Electricité](#) >
 [Technique](#) >
 [Qualité de service](#) >
 Incidents

Répartition des incidents d'électricité par cause et conséquences

Répartition des incidents par cause et conséquences

Contraintes d'exploitation et Mesures prises

Importation

Cause:

Copy

PDF

Print

Rechercher:

Cause	T1		T2		T3		T4	
	Nbre incidents	Nbre clients coupés	Nbre incidents	Nbre clients coupés	Nbre incidents	Nbre clients coupés	Nbre incidents	Nbre clients coupés
2021								
Amont au réseau de distribution (production)	0	0	0	0	0	0	0	0
Amont au réseau de distribution (transport)	3	2703	7	2723	15	0	2	4545
Atteintes des tiers et actes de malveillance	0	0	4	1245	5	6804	1	4114
Causes liées à l'état du matériel	14	1520	16	1351	6	8165	10	20571



Cs_bba_1

maouche.assia@bbarreridj.sadeg.dz

Menu

Home

Activité Electricité +

Activité Gaz +

Réclamation

Réglementation

Canevas des données

Suivi des plans d'engagements +

Description de la concession

Région : RDC

Concession

: BORDJ BOU

ARRERIDJ

Adresse : AVENUE

ABDELKADER EL

BARIKI BORDJ

BOU ARRERIDJ

Téléphone : 035.68.52.40

Fax : 035.68.54.74

Email :

Chiffres clés à : mai 2022


 Superficie
(Km2)
3920

 Habitants
8160

Electricité

Gaz

1- Nombre clients par niveau de tension

Copy

PDF

Excel

Print

Rechercher :

Tension	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	S
2021									
BT	187042	196194	197073	197372	197374	197381	199205	200418	21
HTA	1369	1335	1334	1344	1345	1351	1350	1351	1:
HTB	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total:	188411	197529	198407	198716	198719	198732	200555	201769	20

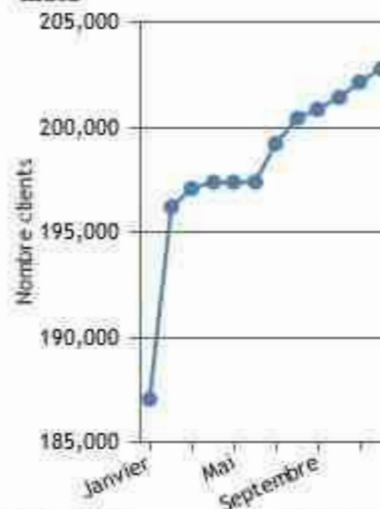
Affichage de l'élément 1 à 3 sur 3 éléments

Précédent

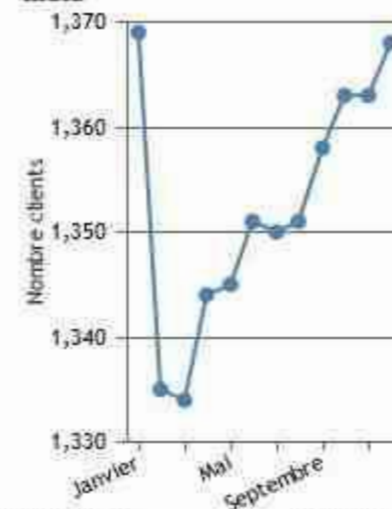
1

Suivant

Evolution de la clientèle BT par mois



Evolution de la clientèle HTA par mois





Paramètres:



PLATEFORME WEB DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ (CREG-SADEG)

Concession : BORDJ BOU ARRERIDJ

[Home](#) > [Electricité](#) > [Investissements](#) > [Physique](#) > Réalisations longueur réseaux (KM)

Longueur réseaux

Réalizations (km)

Mises en services (km)

Importation

1- Par niveau de tension (km)

Copy

PDF

Print

Rechercher :

Tension	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
2021												
BT	37.875	46.171	44.176	10.629	15.99	13.619	15.54	6.393	19.039	15.141	1.968	31.77
HTA	16.8	10.867	9.84	2.85	6.454	3.662	2.373	2.512	10.614	2.984	2.318	8.308
2022												
BT	21.998	34.732	18.751									
HTA	21.321	10.952	11.284									
Total:	97.994 /97.994	102.722 /102.722	84.051 /84.051	13.479 /13.479	22.444 /22.444	17.281 /17.281	17.913 /17.913	8.905 /8.905	29.653 /29.653	18.125 /18.125	4.286 /4.286	40.07 /40.07

Affichage de l'élément 1 à 4 sur 4 éléments

Précédent

1

Suivant

2- Par programme d'investissement (km)

Copy

PDF

Print

Rechercher :

