جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

العنوان

دور لوحة القيادة في الرفع من مستوى أداء المؤسسة

"دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية 2021-2028"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

من إعداد الطالبتين:

- العمري ريم
- قرطاس نسيمة

إشراف الدكتور:

- بوشنافة الميسوم

أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور	غزازي عماد الدين	رئيسا
الدكتور	بوخرص عبد العزيز	ممتحنا
الدكتور	بوشنافة الميسوم	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2024/2023


بسم الله الرحمن الرحيم

الشكر والتقدير

الحمد لله حمد الحامدين وشكر الشاكرين عدد خلقه ورضاء نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على أن وفقنا لإتمام هذا العمل.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى السيد الدكتور المسيوم بوشنافة الذي لم يبخل علنا بالنصائح والتوجيهات لكي يستقيم عملنا فكان نِعم الأستاذ المشرف كما نشكر إطارات مديرية توزيع الكهرباء والغاز وأخص بالذكر موظفي المديرية وعلى راسها السيد بطاش أمحمد والسيد طبوزي أمين والسيد عوماري عبد المطلب لمدهم يد العون لنا في إجراء الدراسة إلى كل من ساندنا ومد يد العون لنا من بعيد أو قريب.

الإهداء

بسم خالقي وميسر أموري وعصمتُ أمري،

لك كل الحمد والإمتنان.

من قال أنا لها " نالها وأنا لها وإن أبت رغماً عنها أتيتُ بها".

نلتها وعانقت اليوم مجداً عظيماً، فعلتها بعد أن كانت مستحيلة، كانت دروباً قاسية، وطرقاً خسرت بها الكثير ولكنّي وصلت.

أهدي هذا النجاح لنفسي أولاً ثم إلى كل من سعى معي لإتمام هذه المسيرة، دمتم لي سنداً لا عُمر له.

من كلله الله بالهيبه والوقار ، إلى من أحمل إسمه بكل فخر، يُردد إسمي عالياً في عنان السماء حاملاً شرف لقبك وبكل إعتزاز أنا لهذا الرجل إبنة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم بعد فضل الله ما أنا فيه يعود إلى - أبي - الرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه.

- أبي الغالي -

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحُب وإلى معنى الحنان والتفاني، إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي التي كانت لي الأم والأخت والصديقة داعمي الأول ووجهتي التي أستمد منها القوة

- أمي الحبيبة -

إلى مصدر قوتي، الداعمين الساندين، أرضي الصلبة وجداري المتين، إلى من راهنوا على نجاتي، ويذكروني بمدى قوتي وإستطاعتي، الذين لا يحبطوني ويؤمنوا بشجاعتي مهما ضعفت وإرتخيت واقفين خلفي مثل ظلاً مهما كثرة تخبطاتي، إلى من بذلوا جهداً في مساعدتي وكانوا عوناً وسنداً إلى الشموع التي تنير طريقي

- أختي وإخواني -

ولا أنسى رفقاء الروح الذين شاركوني خطوات هذا الطريق إلى من هونوا تعب الطريق إلى من شجعوني على المثابرة وإكمال المسيرة إلى رفقاء السنين خاصة "نسيمة" ورفقاء الدراسة ممتنة لكم.

لله الشكر كله إن وفقني لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم.

العمري ريم

الإهداء

الحمد لله حُباً وشكراً وإمتناناً ، الحمد لله الذي بفضله ادركت اسمى الغايات

انظر لنفسي ولنجاحي كالذي ينظر إلى معجزته، إلى الحلم الذي طال إنتظاره، تتحقق بفضل الله وأصبح واقعاً افتخر به.

إلى العزيز الذي حملت إسمه فخراً، يُردد إسمي عالياً في عنان السماء حاملاً شرف لقبك وبكل إعتزاز انا لهذا الرجل إبنة إلى من كلله الله بالهيبة والوقار يا من أفتقدته منذ الصغر ويرتعش قلبي لذكراه، إلى من فارقني بجسده وروحه ما زالت ترفرف في سماء حياتي

إلى تلك الروح الطاهرة "والدي العزيز" رحمه الله.

إلى من كانت الداعمة الأولى والأبدية، ملاكي الطاهر، من كان وجودها يمدني بالسعي دون ملل، إلى التي ظلت دعواتها تضم إسمي دائماً، مُعلمتي الأولى،

"أمي ومحبوبتي وملهمتي"

أهديك هذا الإنجاز الذي لولاك لم يكن، أهديك مراحلي وإنجازاتي كلها فالفضل والثناء للمولى ثم لكفاحك لأجلي، وعطائك الذي يضمد تعبي، كُنتِ لي الأم والأب إكتفيت بك عن العالم أجمع يا خير عِوض وأعظمُ سند، كُنتِ لي النور في دربي الشاق مضينا معاً طريقاً لم يكن محفوفاً بالسهوله ها أنا اليوم أهديك علماً وشهادةً في سبيل رعايتي وتعليمي، ممتنة لأن الله إصطفاكِ من البشر أما لي.

إلى من سيشاركني رحلة الحياة إلى رفيق دربي وروحي، إلى من راهن على نجاتي ونجاحي وذكرني بمدى قوتي وإستطاعتي، وأقف خلفي مثل ظلي "عمار"

إلى خيرة أيامي وصفوتها، إلى من مُدت لي أياديهم وقت ضعفي وأمنوا بقدرتي، إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي "إخواني وزوجاتهم وأخواتي وأزواجهم" وإلى ملائكتي الصغار كلهم من صغيرهم إلى كبيرهم.

إلى الذين يبهجهم نجاحي، ولكل من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق، لأصدقاء ورفقاء السنين وأصحاب الشدائد والأزمات خاصة رفيقة دربي "ريم."

أخيراً الشكر موصول لنفسي على الصبر والعزيمة والإصرار، ها أنا أختم كل ما مررت به بفخر ونجاح الحمد لله من قبل ومن بعد، راجيةً من الله تعالى أن ينفعني بما علمني وإن يعلمني ما أجهل ويجعله حجةً لي لا علي.

قرطاس نسيمة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، تم إستخدام أدوات الدراسة مثل المقابلة والملاحظة في دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود مصلحة مراقبة التسيير تابعة لقسم المالية والمحاسبة، مما يقلل من إستقلالية عمل مراقبة التسيير، حيث يتم تحضير لوحات القيادة شهريا علما أن أهداف لوحات القيادة سنوية والإنجازات فصلية وبالتالي تحليل الإنحرافات يكون غير دقيق، يتم إعداد لوحات القيادة شهريا رغم أن أهدافها سنوية والإنجازات فصلية، مما يجعل تحليل الإنحرافات غير دقيق، كذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة فصل مصلحة مراقبة التسيير عن قسم المالية والمحاسبة وجعلها تابعة لرئيس المدير العام مباشرة حتى تتمكن هذه المصلحة من مزاولة مهامها بطريقة مستقلة، والعمل على تحديد الأهداف شهريا وفصليا حتى تتطابق مع طريقة التصميم مما يسهل عملية الدراسة والتحليل.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، مراقبة التسيير، الأداء، تحسين الأداء، مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

Abstract:

The study aimed to determine the extent to which the dashboard contributes to improving performance in Algerian economic institutions. Study tools such as interviews and observations were used in the case study of the Médéa Directorate of Electricity and Gas Distribution.

Ultimately, the study reached several conclusions, the most important of which is the existence of a management control department affiliated with the finance and accounting department, which reduces the independence of the management control function. Dashboards are prepared monthly, while their goals are annual and achievements are quarterly, leading to inaccurate deviation analysis. The study also concluded with several recommendations, the most important of which is the necessity to separate the management control department from the finance and accounting department and make it directly accountable to the CEO to enable it to perform its duties independently. Additionally, it is recommended to set monthly and quarterly goals to align with the design method, facilitating the study and analysis process.

Keywords: Dashboard, Management Control, Performance, Performance Improvement, Electricity and Gas Distribution Directorate of Médéa.



فهرس
المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وتقدير	
إهداء	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	V
قائمة الأشكال	VI
مقدمة	**أ–ي**
الفصل الأول: الأداء	
تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار المفاهمي حول تحسيين الأداء	3
المطلب الأول: مفاهيم الأداء وأبعاده	3
المطلب الثاني : مفهوم ودوافع تحسيين الأداء	13
المطلب الثالث: نماذج تحسين الأداء	18
المبحث الثاني: تقييم الأداء ومؤشرات تحسينه	**21**
المطلب الأول: مفهوم المؤشر وخصائصه	21
المطلب الثاني: تقييم الأداء	24
المطلب الثالث: مؤشرات تحسين أداء	28
خلاصة الفصل	35
الفصل الثاني: لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير	
تمهيد	37
المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير	**38**
المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير	38
المطلب الثاني: أهداف وأنواع مراقبة التسيير	44
المطلب الثالث: أدوات ومجالات تطبيق مراقبة التسيير	48

المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير	**52**
المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة	52
المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة ومراحل تصميمها	56
المطلب الثالث: إستخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير	64
خلاصة الفصل	**70**
الفصل الثالث: لوحة القيادة ودورها في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	
تمهيد	**71**
المبحث الأول: عرض عام لشركة محل الدراسة	**72**
المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "مجمع سونلغاز"	72
المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية	76
المطلب الثالث: تقييم نظام لوحة القيادة المتبع بالمؤسسة	78
المبحث الثاني: واقع إستخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	**82**
المطلب الأول: عرض لوحة القيادة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية	82
المطلب الثاني: أثر لوحة القيادة في تحسين الأداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	89
المطلب الثالث: المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لتحسين الأداء	107
خلاصة الفصل	**117**
الخاتمة	**119**
قائمة المراجع	**124**
الملاحق	**131**

قائمة الجداول والأشكال

1- قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01-I	معايير المصدر	10
02-I	معايير الشمولية	10
03-I	مقاييس الأداء	11
04-I	مؤشرات الربحية	33
05-I	مؤشرات المردودية	34
06-I	مؤشرات المديونية	34
01-II	أهم مراحل تطور مراقبة التسيير	40
02-II	أدوات مراقبة التسيير	49
03-II	الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسة	55
04-II	مثال للوحة القيادة المالية	57
01-III	تطور عدد الزبائن الكهرباء حسب طبيعة الزبون (2021-2023)	82
02-III	تطور عدد الزبائن الغاز حسب طبيعة الزبون (2021-2023)	83
03-III	مشتريات مبيعات وضياع كهرباء	85
04-III	مشتريات مبيعات، ضياع الغاز	86
05-III	تطور رقم الأعمال الخاص بالكهرباء" مليون دينار MDA"	87
06-III	تطور رقم الأعمال الخاص بالغاز" مليون دينار MDA"	88
07-III	نسب السيولة	89
08-III	نسب المديونية	91
09-III	نسب النشاط	92
10-III	نسب الربحية والمردودية	93
11-III	نسب مؤشرات التوازن المالي	94
12-III	نموذج مقترح للوحة القيادة المالية 2021-2022	96

13-III	نموذج مقترح للوحة القيادة المالية 2022-2023	98
14-III	نسبة ضياع الكهرباء	100
15-III	نسبة ضياع الغاز	101
16-III	نسبة تسديد ديون الزبائن العاديون	102
17-III	نسبة تسديد ديون زبائن الإدارات	103
18-III	نسبة تسديد ديون زبائن الضغط العالي	104
19-III	نموذج مقترح للوحة القيادة لضياع الطاقة " خسارة"	105
20-III	الجانب التجاري الخاصة بالكهرباء"أهداف 2024-2028"	107
21-III	الجانب التقني الخاصة بالكهرباء"أهداف 2024-2028"	108
22-III	الجانب المالي الخاص بالكهرباء"أهداف 2024-2028"	109
23-III	خطة تطوير شبكات الكهرباء "أهداف 2024-2028"	110
24-III	الجانب التجاري الخاصة بالغاز"أهداف 2024-2028"	111
25-III	الجانب التقني الخاصة بالغاز"أهداف 2024-2028"	112
26-III	الجانب المالي الخاص بالغاز "أهداف 2024-2028"	113
27-III	خطة تطوير شبكات الغاز"أهداف 2024-2028"	114
28-III	الخزينة "أهداف 2024-2028"	115

2- قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01-I	الأداء من منظور الكفاءة والفعالية	7
02-I	مقاييس الأداء	12
03-I	التنمية المستدامة	17
04-I	نموذج تحسين الأداء	18
05-I	عملية تقييم الأداء في المؤسسة	27
01-II	هيكل المراقبة	41
02-II	أهداف مراقبة التسيير	45
03-II	مكونات لوحة القيادة المستقبلية	60
04-II	العلامات الساطعة	62
05-II	قييم والإنحرافات	63
06-II	مكانة لوحات القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير	65
07-II	طريقة عمل لوحة القيادة "في إطار مراقبة التسيير	69
01-III	الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمديرية	77
02-III	تطور عدد الزبائن الكهرباء حسب طبيعة الزبون	82
03-III	تطور عدد الزبائن الغاز حسب طبيعة الزبون	83
04-III	رقم الأعمال الخاص بالكهرباء	87
05-III	رقم الأعمال الخاص بالغاز	88
06-III	نسب السيولة	90
07-III	نسب المديونية	91
08-III	مؤشرات التوازن المالي	95
09-III	نموذج مقترح للوحة القيادة المالية	99
10-III	نموذج مقترح للوحة القيادة لضياع الطاقة " خسارة"	106



مقدمة

مقدمة

في ظل التنافس الشديد الذي يميز عالم الأعمال اليوم، تسعى المؤسسات بكل جهدها لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ولتحقيق ذلك، تعتمد العديد من المؤسسات على أدوات ووسائل حديثة تساعدها على تقييم أدائها بشكل دقيق وإتخاذ قرارات فعالة وتشهد مجموعة من المتغيرات المتسارعة والمتلاحقة التي مست معظم المؤسسات وأثرت على مختلف العمليات المتعلقة بنشاطها ولاشك أن هذه الوضعية تمثل تحديا كبيرا على تسييرها، وتفترض عليها البحث عن الأدوات أكثر عملية لتحسين أداءها وتكسبها القدرة على المنافسة لتكون أكثر مرونة مع محيطها.

وعليه أصبحت مراقبة التسيير ركيزة أساسية لقيادة المؤسسات بفعالية، فهي بمثابة رفيق درب العملية الإدارية، تدعمها وتكملها في رحلة تحقيق الأهداف، فمن خلال مسارها الممنهج، تبدأ مراقبة التسيير بتحديد الأهداف، ثم وضع الوسائل المناسبة لتحقيقها، ومتابعة سير العمل بدقة للتحكم في النشاطات وضمان تصحيح أي إنحرافات قد تعيق التقدم وتسهم هذه العملية في تحسين أداء المؤسسة بشكل عام وبالتالي، تصبح مراقبة التسيير أداة إستراتيجية لا غنى عنها للمؤسسات التي تسعى إلى النجاح في عالم الأعمال اليوم فهي بمثابة بوصلة ترشد الإدارة في مسارها نحو تحقيق الأهداف، وتساعد على تصحيح المسار وضبط النشاطات، وتحسين الأداء بشكل عام.

تعد مراقبة التسيير بمثابة حزمة أدوات متكاملة تساعد الإدارة على تحقيق أهدافها وإتخاذ القرارات الفعالة، وبالتالي تعزيز كفاءة وفعالية المؤسسة.

ومن بين هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تعد من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير والتي تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير إذ أن هذه الأداة تسمح بتوفير معلومات أنية وملائمة تساعد على إتخاذ القرارات وتمكنهم من متابعة التحكم بشكل جيد في تسيير اليومي للعمليات وبالتالي تحسين الأداء.

1. إشكالية الدراسة

وبناء على ما سبق ذكره تظهر لنا معالم الإشكالية الرئيسية للبحث والتي يمكن صياغتها من خلال السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة لوحة القيادة في الرفع من مستوى الأداء بمديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية ؟

وقصد إعطاء صورة واضحة للإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يتم تقييم الأداء، وماهي الأبعاد المعتمد عليها؟
- ما هي مراحل التي يتم على أساسها تصميم نظام مراقبة التسيير؟
- ما مدى مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في مديرية توزيع الكهرباء والغاز؟

2. الفرضيات

من أجل معالجة الموضوع من جانبين النظري والتطبيقي يمكننا تحديد الفرضيات التالية كمنطلق البحث:

1- الأداء هو درجة إنجاز وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة سواء على المستوى الإستراتيجي أو العملي بالإستغلال العقلاني للموارد المتاحة، وهناك أربعة أبعاد للأداء هي البعد الإقتصادي، البعد التنظيمي، البعد الإجتماعي، البعد البيئي.

2- تعتبر مراقبة التسيير مجموعة من العمليات والإجراءات التي تسمح بتحقيق الأهداف وتصحيح الإنحرافات بإستعمال مجموعة من الأدوات، ويشبه تصميم نظام مراقبة تسيير رحلة تتطلب جمع المعلومات وتحليلها بعناية فائقة ويعتمد على فهم عميق لإحتياجات المؤسسة وعواملها المختلفة.

3- لوحة القيادة هي أداة أساسية في عملية مراقبة التسيير وتعد لوحة القيادة بمثابة لوحة تحكم للإدارة.

3. مبررات ودوافع إختيار الدراسة

هناك عدة أسباب دفعتنا لإختيار الموضوع منها:

- الميول الشخصي نحو الموضوع.
- طبيعة التخصص.
- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبقية حول هذا الموضوع.

4. أهمية الدراسة

- تشمل أهمية هذا الموضوع في كون لوحة القيادة أهم أدوات مراقبة التسيير بحيث تمكن المسير من أخذ الصورة الحقيقية عن وضعية المؤسسة ومدى فعالية مؤشراتها في تحسين أداءها.
- الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع.

5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى النقاط التالية:

- التعرف على الأداء وكيفية قياسه وتقييمه.
- إظهار لوحة القيادة في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- إبراز ضرورة تطبيق مراقبة التسيير لضمان نجاح وإستمرارية المؤسسة الإقتصادية.

6. صعوبات الدراسة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا جملة من الصعوبات نذكر منها:

- تحفظ المسؤولين في الكشف عن تقارير والإحصائيات الرسمية للمؤسسة وكذلك في الإجابة عن بعض التساؤلات خلال المقابلات معهم.
- وجود صعوبات في المؤسسة من إنشغالات العمال في مؤسسة التربص.

7. المنهج المتبع

للإجابة على إشكالية بحثنا وإثبات صحة الفرضيات من عدمه، تمت الدراسة بالإعتماد على منهجين هما المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، المنهج الوصفي إعتمد في الجانب النظري الإلمام بالموضوع من مختلف جوانبه النظرية وذلك باللجوء إلى المصادر والمراجع، كما إعتمدنا في التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال إعتماد على شركة توزيع الكهرباء والغاز ومحاولة تصميم لوحة قيادة في هذه الشركة.

8. الدراسات السابقة

- دراسة بونقيب أحمد"، 2006، بعنوان " **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسير" دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة**"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة "الماجستير".

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: " **كيف يمكن للوحات القيادة أن تساهم في زيادة فعالية مراقبة التسيير؟ وما هو واقع ذلك في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟**

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية عند الإجابة على الإشكالية:

أ- نتائج الجانب التنظيمي لمراقبة التسيير في المؤسسة

- المؤسسة مقسمة على شكل مراكز مسؤولية مما يساعد في عملية مراقبة التسيير.

- الغياب التام للمصالح الفرعية التابعة لمدرية مراقبة التسيير.

- الأدوات المستعملة في عملية مراقبة التسيير في المؤسسة هي: المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، تسيير، الميزانيات ولوحات القيادة.

ب- النتائج المتعلقة بنظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة

- نظام لوحات القيادة يناسب الهيكل التنظيمي الموجود في المؤسسة.
- تسمح لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة من تحقيق التواصل والحوار بين المسؤولين.
- المؤسسة لا تولي إهتماما بطريقة عرض لوحات القيادة داخل المؤسسة.
- غالبية لوحات القيادة المتواجدة في المؤسسة تحتوي على مؤشرات مالية.

- دراسة بوديار زهية، جباري شوقي"، بعنوان "**لوحة القيادة كأسلوب فعال لإتخاذ القرار في المؤسسة**" الملتقى الدولي: صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية "جامعة المسيلة".

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: "**كيف تساهم لوحة القيادة في إتخاذ القرارات الفعالة في المؤسسة؟**

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية عند الإجابة على الإشكالية:

أ- النتائج المتحصل عليها

- لوحة القيادة تشكل أداة جد هامة في مجال إدارة المعلومة.
- لوحة القيادة تمكن المؤسسة من توجيه عملية القيادة في الإتجاه السليم.
- الإعتماد على لوحة القيادة في مجال إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية.
- لوحة القيادة أداة مرنة يمكن إدخال التعديلات الضرورية عليها.

- دراسة "صفاء لشهب"، سنة 2006/2005، بعنوان "**نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار " دراسة حالة "مؤسسة إنتاج المياه المعدنية**"، شهادة مقدمة لنيل" الماجستير".

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية:" **كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيرين والمسوؤلين في عملية إتخاذ القرار، بإعتباره وسيلة فعالة لتحكم في التسيير؟**"

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية عند القيام بالإجابة على الإشكالية:

أ- نتائج الجانب التطبيقي لنظام مراقبة التسير

-عدم وجود مصلحة مستقلة لمراقبة التسيير في المؤسسة؛

- ضعف نظام التحفيز بالنسبة للعمال؛

- جهل معظم المسؤولية والأفراد بأدوار وأهداف مراقبة التسيير؛

ب- نتائج الجانب المتعلقة بنظام لوحات القيادة المتبع في المؤسسة

- يقوم مدير المصلحة بتقديم المعلومات اليومية والضرورية لإعداد لوحات القيادة.

- مصلحة التسيير الموجودة في المؤسسة ليس لها تدخل أوفاعلية في إعداد لوحات القيادة وهذا راجع إلى:

- غياب الهدف الرئيسي من كراء إعداد لوحات القيادة وهو قياس الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- إنه ليس هناك متابعة للمصاريف الخاصة بالمصالح والإدارات الموجودة في المؤسسة.

9. حدود الدراسة

بهدف الوصول إلى إستنتاجات أكثر دقة وأقرب من الواقع تم وضع أبعاد وحدود لموضوع الدراسة نلخصها فيما يلي:

الإطار المكاني للدراسة: تمت الدراسة على مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

الإطار الموضوعي للدراسة: تم التركيز في هذه الدراسة على دور لوحة القيادة في الرفع من مستوى أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

10. هيكلة الدراسة

سعيا منا لتحقيق الأهداف المسطرة وقصد إعطاء القدر الكافي من الإهتمام وللإجابة عن الإشكالية سنقسم البحث إلى ثلاثة فصول مستهلة بمقدمة ومنتهية بخاتمة، حيث يمثل الفصل الأول والثاني الجانب النظري أما الفصل الثالث الجانب التطبيقي ويمكن إستعراض هيكل البحث كما يلي:

عنوان الفصل الأول " الأداء" حيث سيقسم إلى مبحثين، الأول تحت عنوان "الإطار المفاهمي حول تحسيين الأداء" والذي من خلاله سيتم تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية حول الأداء ودوافع ونتائج تحسين الأداء، المبحث الثاني تقييم الأداء ومؤشرات تحسينه، والذي سنعرض فيه أهم المؤشرات المستخدمة في تحسين الأداء.

عنوان الفصل الثاني "لوحة القيادة أداة لمراقبة التسيير" الذي سيقسم بدوره إلى مبحثين الأول تحت عنوان "ماهية مراقبة التسيير"، سنتطرق من خلاله إلى مفاهيم عامة مراقبة التسيير وعلى أدوات ومجالات تطبيق مراقبة التسيير، أما المبحث الثاني سيكون بعنوان" لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير"، والذي سنقدم فيه مختلف أنواع لوحة القيادة ومراحل تصميمها وأيضا كيفية إستخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير.

عنوان الفصل الثالث "دراسة حالة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية"، الذي سيقسم إلى مبحثين الأول بعنوان "عرض عام لشركة محل الدراسة" والذي سنقدم فيه نشأة وأهداف والهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية، أما المبحث الثاني تحت عنوان "واقع إستخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية"، والذي سنوضح فيه المؤشرات المستخدمة في تحسين الأداء للمؤسسة.



الفصل الأول:

الأداء

طالما جرت أقلام الباحثين وتدفق الكثير من حبرها على موضوع الأداء وكيفية تحسينه ولاتزال، إذ أن هذا المفهوم بدقائقه وتفصيلاته لا يزال يفتح للعديد من الباحثين باب المساهمة ولو بالقليل.

ويعتبر الأداء من المفاهيم الواسعة الإنتشار في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، نظرا لما تكتسبه من أهمية بالغة في المؤسسات الإقتصادية، فالأداء أصبح شغلا شاغلا على مستوى الوظائف والعمليات المرتبطة بنشاط المؤسسة الإقتصادية.

تكتسي عملية قياس وتقييم الأداء أهمية بالغة بإعتبارها جزء من العملية الرقابية، وقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأدوات المختصة في عملية التقييم منها الحديثة ومنها ما هو تقليدي والتي تسمح بقياس وبتقييم الأداء بشكل أفضل وأكثر فعالية.

وسنحاول في هذا الفصل الإلمام بمفاهيم حول الأداء وكيفية تحسينه ومختلف مؤشراته، وعليه يكون من الملائم في هذا الفصل تقسيمه إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهمي حول تحسيين الأداء.

المبحث الثاني: تقييم الأداء ومؤشرات تحسينه.

المبحث الأول: الإطار المفاهمي حول تحسيين الأداء

يعد الأداء مفهوما هاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، ويكاد أن يكون شاملا لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية فضلا عن كونه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، إذ أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمها، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي وهو البقاء والإستمرارية.

يعد تحسين الأداء أمرا ضروريا خاصة في ظل تسارع التغيرات البيئية وإشتداد المنافسة، لذا سيتم في هذا المبحث التعرف على كيفية تحسينه ومختلف النماذج المستخدمة.

المطلب الأول: مفاهيم الأداء وأبعاده

ويندرج تحت هذا المطلب ما يلي:

أولا: مفهوم الأداء

إن أصل كلمة أداء ينحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة" PERFORMARE" والتي إشتقت منها اللفظة بالإنجليزية " PERFORMANCE" التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه[1].

لقد تعددت مفاهيم الأداء بتعدد الباحثين والدارسين في هذا المجال ولم يستطيع علماء الإدارة الوصول إلى مفهوم محدد وشامل، وفيما يلي سنعرض أهم وأكثر المفاهيم شمولا للأداء:

1. تعريف الأداء حسب (Miller & Bormily,1990): الأداء على أنها إنعكاس لكيفية إستخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، وإستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها[2]؛

[1] عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم**، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص 86.

[2] حسين عداي، فالح الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 231.

2. تعريف الأداء حسب (A.Khemakhem): الأداء على أنه عمل أو إنجاز نشاط أوتنفيذ لمهمة بمعنى القيام بعمل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة؛

3. تعريف الأداء حسب(D. Kaisergruber et J. Handrieu): يعبر عن إصدار حكم على الشرعية الإجتماعية لنشاط معين[1]؛ نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة إجتماعية، بما يقود إلى إكتساب قبول إجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الإقتصادية؛

4. تعريف الأداءحسب (P.Drucker) على أنه التوازن بين رضا المساهمين والعمال حيث يعد الأداء هنا مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وإستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، وتمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعاملين[2]؛

وبالتالي فإن أداء المؤسسة يكون محصلة تفاعل نوعين من الأداء هما أداء العنصر البشري، وأداء العناصر التكنولوجية والفنية[3]؛

بناء على مما سبق الأداء هو قدرة المؤسسة وفي ظل القيود البيئية المحيطة بها على تحقيق أهدافها (الفعالية) وتعظيم إستغلال الموارد المتاحة (الكفاءة) مع العمل على الحصول على هذه الموارد بأقل تكلفة، ممكن القول أيضا أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المؤسسة.

---

[1] الشيخ الداودي، "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**"، مجلة الباحث، العدد السابع، جامعة الجزائر، 2009-2010، ص218.

[2] براهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2013 ص 105.

[3] محمد أمين شياب، **إدارة الوقت والأداء داخل المؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية بالمؤسسة المنائية بسكيكدة، مقال في مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والإجتماعية، الجزائر، العدد الثامن، ديسمبر2015، ص 32.

ثانيا : مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين هذين العاملين في تسيريها.

1-الفعالية:

تعرف على أنها العلاقة النسبية بين النتائج المحققة والأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح أي بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب، ومن هذا التعريف نستنتج معادلة الفعالية:

$$\textbf{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

و تقاس الفعلية بطريقتيين[1]:

الطريقة الأولى: تعتمد في القياس على عنصرين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة ومن ثم:

$$\textbf{الفعالية (النسبية)} = \frac{Rm}{Rp}$$

حيث : R_m: النتائج المحققة ، R_p: النتائج المتوقعة

و هي تسمح بالحكم على درجة تحقيق الأهداف.

الطريقة الثانية: تتبنى هذه الطريقة في القياس عاملي الإمكانيات المستخدمة والإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة ومن ثم:

$$\textbf{الفعالية (النسبية)} = \frac{Mm}{Mp}$$

حيث: M_m: الإمكانيات المستخدمة ، M_p: الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج المتوقعة.

[1] محفوظ جودة وأخرون، **منظمات الأعمال "المفاهيم والوظائف**، دار وائل للنشر، عمان/الأردن، الطبعة الاولى، 2004، ص71.

2-الكفاءة:

الكفاءة صفة ملازمة لكيفية إستخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها، حيث ينبغي أن يكون هناك إستغلال عقلاني ورشيد، أي القيام بعملية مزج عوامل الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، وهناك تعريف أخر ينظر للكفاءة على أنها الحصول على ما هو كثير نظير ماهو أقل، أي إبقاء التكلفة في حدودها الدنيا والأرباح في حدودها القصوى وتقاس الكفاءة بطريقتين[1]:

الطريقة الاولى:

$$\textbf{الكفاءة (النسبية)} = \frac{Rp}{Mp}$$

حيث: R_p: النتائج المتنبأ بها.

M_p: الموارد المتنبأ إستخدامها لتحقيق النتائج المتنبأ بها.

الطريقة الثانية:

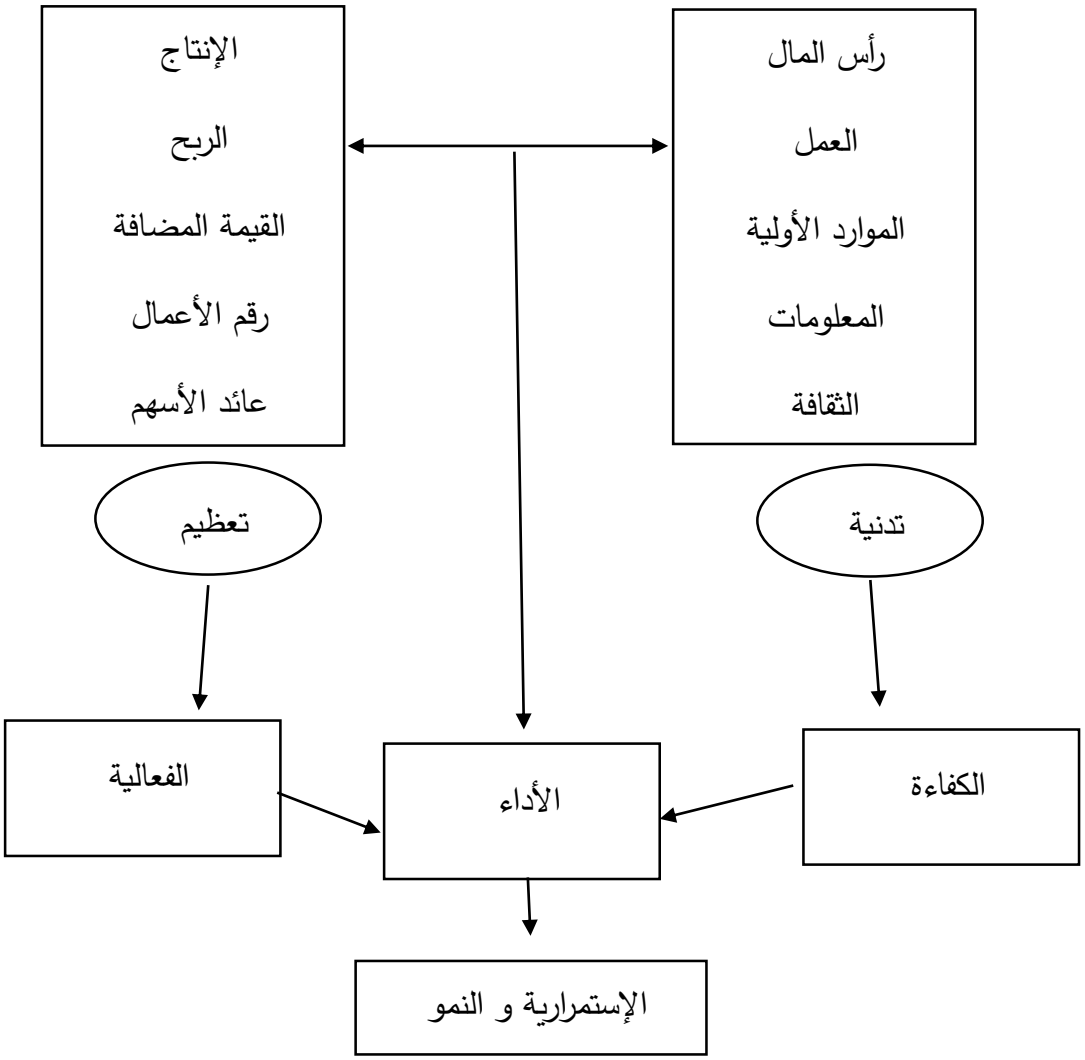
$$\textbf{(الكفاءة النسبية)} = \frac{Rm}{Mr} = \textbf{المخرجات / المدخلات}$$

حيث: R_m: النتائج المحققة (الأهداف المحققة)

M_r: الموارد المستخدمة (الوسائل المستعملة)

[1] الشيخ الداودي، "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**"، مرجع سبق ذكره، 220-221.

الشكل رقم (I-1): يوضح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية



المصدر: عبد المليك مزهودة، **"الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 88.

ثالثا: أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الإقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الأخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والإجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذا تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي[1]:

1-البعد الإقتصادي:

والذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين والزبائن والموردين وتكتسب ثقته ويقاس هذا الأداء بالإستعانة للقوائم المالية.

2-البعد التنظيمي:

يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وآثارها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلة التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإقتصادية والإجتماعية وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر نتائج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقييم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية.

[1] الشيخ الداودي، "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**"، مرجع سبق ذكره، ص217.

3-البعد الإجتماعي:

يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسساتهم، وتتجلى أهمية هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذ إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي، وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية لذا ينصح إعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمات...الخ).

4-البعد البيئي:

والذي يرتكز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تنمية وتطوير بيئتها.

رابعا : تصنيف الأداء وقياسه

أ) **تصنيف الأداء:** تختلف تقسيمات الأداء حسب معايير الحاجة الخاصة لدراسة وقياس الأداء، وهنا أهم المعايير لدراسة الأداء الذي تقدمه الإدارة بالعمليات هو معيار المصدر والشمولية[1].

[1] عبد المليك مزهودة، "**الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 89.

1- معيار المصدر: وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى أداء داخلي وخارجي[1].

الجدول رقم (I-01): يوضح معايير المصدر

الأداء الداخلي	الأداء الخارجي
وينتج من تفاعل مختلف أدوات الأنظمة الفرعية للمؤسسة أي مختلف الأداءات الجزئية المتمثلة في الأداء البشري والأداء التقني والمالي الخاص بالإمكانيات المالية المستعملة.	هو الأداء الناتج للتغيرات البيئية المحيطية بالمؤسسة، وهو ينتج عن المحيط الخارجي للمؤسسة حيث قد يظهر هذا الأداء في نتائج جيدة تحصل عليها المؤسسة، على سبيل المثال قد يزيد حجم مبيعات المؤسسة بسبب تحسين في الأوضاع الإقتصادية.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على: عبد المليك مزهودة، "**الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 89.

2- **معيار الشمولية:** و يمكن تقسيم هذا الأداء إلى أداء كلي وجزئي.

الجدول رقم (I-02): يوضح معايير الشمولية

الأداء الكلي	الأداء الجزئي
يتجسد في الإنجازات التي ساهمت كل الوظائف والأنشطة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، ومن خلال الأداء الكلي يمكن الحكم على مدى تحقيق المؤسسة الأهدافها الخاصة كالإستمرارية والنمو والربحية.	يقصد به الأداء الذي يتحقق على مستوى الأنشطة الفرعية للمؤسسة والوظائف الأساسية والأداء الكلي، في الحقيقة هو عبارة عن تفاعل أداءات الأنظمة الفرعية (أداءات جزئية) وهو ما يعزز فكرة أومبدأ التكامل والتسلسل بين الأهداف في المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالإعتماد على: عبد المليك مزهودة، "**الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 89.

[1] عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص89.

ب) قياس الأداء:

منذ أكثر من قرن كتب اللورد كيفين قائلا: "عندما يكون بإمكانك قياس ما تتحدث عنه وتعبر عنه بصورة أعداد وأرقام، فإن ذلك يعني أنك تعرف شيئا عنه، ولكنك عندما تعبر عن قياسه أو التعبير عنه في صورة عددية يكون معنى ذلك أن معرفتك به ضئيلة أو غير مرضية".

إن قياس الأداء هو الوسيلة الصحيحة التي بواسطتها تحدد من خلال جميع العوامل المؤثرة في التقدم نحو الهدف، بحيث يكون قياسها شاملا لجميع أبعاد الأداء[1]، والجدول التالي يوضح المقاييس الأكثر إستعمالا لقياس الأداء:

الجدول رقم (I-03): مقاييس الأداء

المقياس	يقيس	التعبير عنه بالوحدات
الكفاءة	قدرة المؤسسة على أداء المهام	المدخلات الفعالية إزاء المدخلات المخططة
الفعالية	قدرة المؤسسة على تخطيط لمخرجات عملياتها	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة
الجودة	مسألة إنجاز وحدة العمل بشكل صحيح وإن تدبير الصحة هنا تحدد حسب احتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح إزاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة.
التوقيت	مسألة إنجاز وحدة العمل في التوقيت المحدد وإن معايير التوقيت تحدد حسب إحتياجات العملاء	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد ازاء إجمالي عدد الوحدات المنتجة
الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة العمل	مخرجات إزاء المدخلات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي، "**الإستراتجيات وبطاقة التقييم المتوازن**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص78.

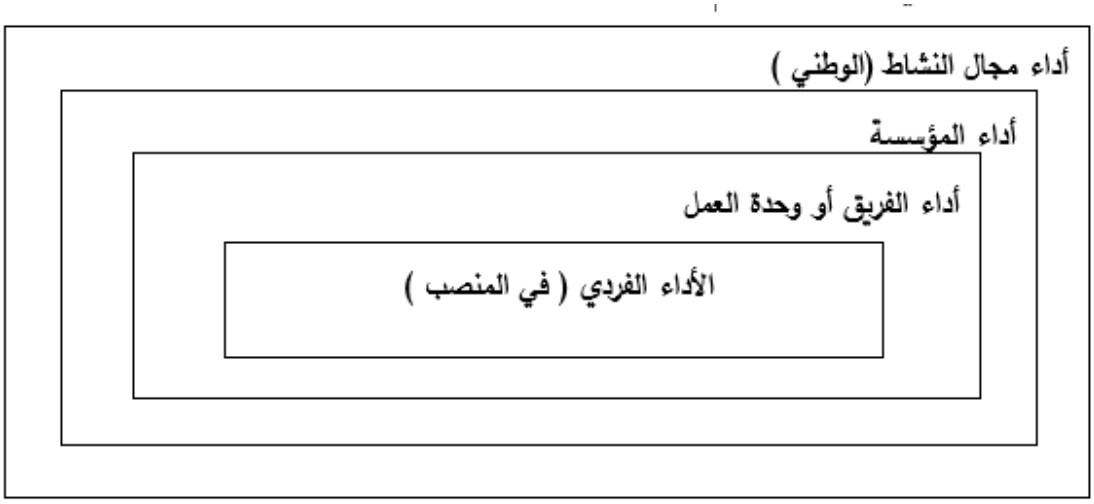
[1] طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي، "**الإستراتجيات وبطاقة التقييم المتوازن**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص78.

1- مستويات قياس الأداء[1]:

الأداء يقاس في أربع مستويات وإهتمام المسيرين ينصب أكثر من المستويات الثلاثة الأولى:

- الأداء الفردي على مستوى المنصب الوظيفي والذي يشكل قاعدة لتحديد التعويض.
- مستوى الفريق أو وحدة العمل والتي تستخدم كقاعدة لتفكير المؤسسة.
- مستوى المؤسسة فيما يتعلق بالإختيارات الإستراتيجية.
- مستوى التحليل الكلي ويعطي مؤشرات عامة بعيدة عن إشكالية القيادة الإجتماعية، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (I-01): مقاييس الأداء



المصدر: لقواق عبد الرزاق، **أهمية مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص7.

فيتبين أنه لاشك أن عملية قياس الأداء الناجحة هي العملية التي تعطي نتائج موثوقة لإنتاجية العمل، كذلك فعلى جميع الإدارين الدراسة الكيفية الصحيحة للقياس بالقياسات المختلفة.

[1] لقواق عبد الرزاق، **أهمية مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص6.

المطلب الثاني : مفهوم ودوافع تحسيين الأداء

تحسين الأداء هو عملية تهدف إلى زيادة فعالية وكفاءة الأنشطة داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية، ودوافعه تشمل زيادة الكفاءة والإنتاجية، تحقيق الأهداف الإستراتيجية، تحسين الجودة، وتعزيز رضا العملاء والموظفين.

أولا: مفهوم تحسيين الأداء

إن تحسين الأداء هو إستخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات كتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى[1]، ومن المبادئ الأساسية لتحسين الأداء[2]:

- الوعي بتحقيق إحتياجات وتوقعات الزبون (الداخلي/الخارجي).
- إزالة الحوافز والعوائق وتشجيع مشاركة جميع العاملين.
- التركيز على النظام والعمليات.
- القياس المستمر ومتابعة الأداء.

[1] عبد الحكم أحمد الخزامي، **"تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء"**، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999، ص11 .

[2] ياسر إبراهيم العبيداء، **مؤشرات الأداء**، الزمالة الامريكية لجودة المنشات الصحية الموقع:

www.yasseralobaid/presentation/arabic13.pps.

ثانيا: دوافع تحسين الأداء

يوجد العديد من العوامل التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحسين أدائها، ونذكر من أبرزها دوافع التحسين المستمر والمسؤولية الإجتماعية وأبعاد التنمية المستدامة؛

1- دوافع التحسين المستمر: من أهم العوامل التي تدفع بالتحسين المستمر هي:

معدلات التغير السريعة، المنافسة، الحفاظ على المكانة،الاهتمام بالجودة[1].

- **معدلات التغير السريعة**

وهي تمثل مجموعة القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة وتتأثر بها، والبيئة الخارجية هي نقطة البداية والنهاية للمؤسسة فمن حيث كونها نقطة البداية، فهي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل المواد الخام، رؤوس الأموال، العمالة، المعلومات عن السوق، أما من حيث كونها نقطة النهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي للمنتجات وخدمات المؤسسة، فكلما تميزة البيئة بعدم التأكد نتيجة لكثرة المتغيرات البيئية وعدم إستقرارها، عندها تعمل المؤسسة على تحسين أدائها لمواجهة ظروف الغموض البيئي وذلك من خلال الإبتكار.

- **الحفاظ على المكان**

تعكس مكانة الموقع التنافسي للمؤسسة بين بقية المؤسسات العاملة في نفس المجال، ويمكن لها أن تحقق ميزة تنافسية عندما تقوم بتطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك، والتي لا يمكن للمنافسين الحالين أو المترقبين تطبيقها فإن المؤسسة يمكن أن تملك ميزة تنافسية دائمة من خلال المزج الدقيق بين المهارات البشرية والأصول المادية بطريقة فريدة تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية المنشودة.

[1] عادل زايد، "**التنظيم المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص10.

- **الإهتمام بالجودة**

إن المتغيرات السريعة التي تحيط بنشاط المؤسسات، خاصة الهادفة للربح، تحتم على المؤسسات أن تجد لنفسها الأسلوب الذي يمكنها من دمج معارفها وكفاءاتها المختلفة لتحقيق مستوى عالي من الأداء، وذلك مع الحرص على التركيز على الجودة الشاملة، والتي تعبر عن الأساس الذي ينطلق منه إستهداف ذلك المستوى من الأداء، إضافة إلى ضرورة مراعاة شروط التنمية المستدامة[1].

- **المنافسة**

تعبر المنافسة عن حالة الصراع الموجود بين المؤسسات ومحاولة كل منها كسب الريادة في السوق، وذلك بإعتماد عدة إستراتيجيات تمكنها من تحقيق مستويات مرتفعة من الأداء، لذلك على المؤسسة القيام التحديث المستمر لإستراتيجياتها وتتبع متغيرات البيئة الخارجية.

2- المسؤولية الإجتماعية للمؤسسة والتنمية المستدامة:

تعددت تعاريف المسؤولية الإجتماعية لدى المفكرين والكتاب بسبب أن الموضوع يكتسب أهمية متزايدة يوم بعد يوم، ومن أهم التعاريف نذكر[2]:

تعريف البنك الدولي: هي إلتزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في أن واحد.

---

[1] عادل زايد ،مرجع سبق ذكره، ص 10.

[2] محمد فلاق، ""**المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي" سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجا**"، مجلة الباحث عدد 12، 2013، ص31، موجود على الموقع الإلكتروني: https://www.asjp.cerist.dz/en/article/541 consulté : 11-02-2024 à 23:08.

الغرفة التجارية العالمية للمسؤولية الاجتماعية:[1] تعرفها على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تتطوع المؤسسات لتحقيق تنمية بسبب إعتبارات أخلاقية وإجتماعية، وبالتالي فان المسؤولية الإجتماعية تعتمد على مبادرات رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا، ولذلك فإن المسؤولية الإجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم؛

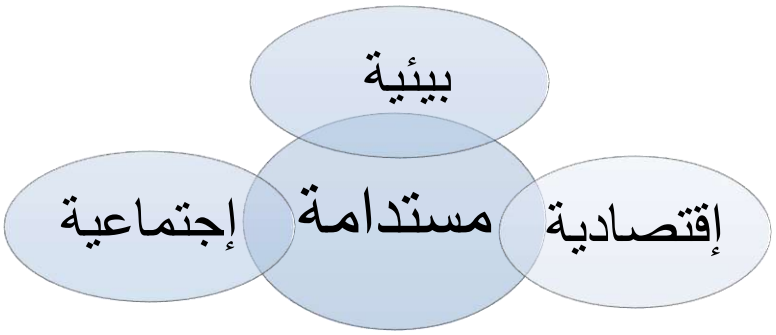
فالمؤسسات لها سلوكيات إجتماعية بغض النظر عن المتطلبات القانونية المفروضة من أجل الإستجابة للحاجات الإجتماعية، فيكون من بين أهدافها المساهمة في التنمية المستدامة والصحة والرفاهية الإجتماعية، ومن بين الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة من خلال المسؤولية الإجتماعية والهادفة إلى تحسين من أداء المؤسسة:

- تحسين صورة المؤسسة والحفاظ على سمعتها في المجتمع.
- معرفة متطلبات الزبون بصفة إجمالية دائمة، وهذا بتقديم منتجات بتكنولوجية محافظة على البيئة.
- تحفيز العمال، وهذا بتتبع المؤسسة لسياسات وخطوات التنمية المستدامة.
- التحكم في المخاطر، وأيضا في التكاليف البيئية والإجتماعية، بدلا من التسبب في بعض المشاكل والكوارث البيئية.
- الإستجابة لمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، وهذا بتعامل المؤسسة مع عدة عوامل خارج النطاق الإقتصادي، مما يسمح بضمان سير العلاقة الجيدة بينها وبين جميع الأطراف ذات المصلحة.

[1] محمد فلاق، مرجع سابق ذكره، ص 31.

فمفهوم التنمية المستدامة يرتبط بثلاثة أهداف وهي: الفعالية الإقتصادية، المساواة الإجتماعية والحفاظ على البيئة، لذلك فوضع الأبعاد الثلاثة كما يمثله الشكل التالي:

الشكل رقم (I-02): يوضح التنمية المستدامة

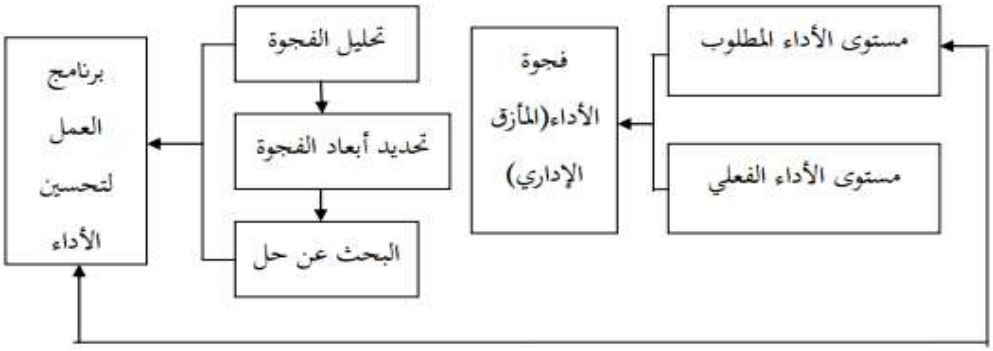


Source: Alain Jounot, 100 questions pour comprendre et agir: RSE et développement durable, ASNOR, Paris, 2010 p04.

المطلب الثالث: نماذج تحسين الأداء

من أجل تحقيق التحسين تستخدم المؤسسة نموذج تحسين الأداء الذي يركز على مبدأ تحليل الفجوة أو إنحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، والبحث عن مصادر هذا الإنحراف وإقتراح الكيفية أو الوسائل التي يمكن أن تصحح هذا الإنحراف[1]، وفيما يلي شكل يوضح نموذج تحسين الأداء:

الشكل رقم (I-03): نموذج تحسين الأداء



المصدر: علي السلمي، "**إدارة التميز: نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة** "، مكتبة الإدارة الجديدة، القاهرة، 2000، ص147.

[1] مومن شرف الدين، "**دور الإدارة في العمليات وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية**"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2011، ص56.

يتبين من الشكل أن تحسين الأداء يكون بخمس خطوات[1] وهي:

الخطوة 1: تحليل الأداء

يتم تحليل الأداء بإختبار المؤسسة ضمن أولوياتها وقدراتها، وهو تعريف وتحليل الوضع الحالي والمتوقع للمؤسسة.

الخطوة 2: البحث عن جذور المسببات

هنا يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي، وعادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط وليس المسببات الحقيقة للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك يؤدي إلى نتائج أفضل لذا فإن تحليل المسببات هو رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسينه.

الخطوة 3: إختيار وسيلة التدخل أو المعاجلة

التدخل هو طريقة منتظمة وشاملة للإستجابة لمشاكل الأداء ومسبباته، وعادة ما تكون الإستجابة لمجموعة من الإجراءات تتمثل أكثر من وسيلة لتحسن الأداء ويتم تشكيل الإجراءات الملائمة للشركة ولوضعها المالي والتكلفة المتوقعة إعتمادا على الفائدة المرجوة، وعادة ما يؤدي التدخل الشامل إلى التغير وإلى نتائج مهمة في المؤسسة لذا يجب أن تكون أي إستراتيجية لتحسين الأداء أخذه بعين الإعتبار تغيير أهداف المؤسسة قبل تطبيق الإستراتيجية لضمان قبولها وتطبيقها في كل المستويات.

[1] مومن شرف الدين، مرجع سبق ذكره، ص 58-59.

الخطوة 4: التطبيق

بعد إختيار الطريقة الملائمة يوضع حيزا للتنفيذ ثم يصمم نظاما للمتابعة ومحاولة تضمن مفاهيم التغيير التي تريدها في الأعمال اليومية مع محاولة الإهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة بالنسبة للتغير لضمان تحقيق فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

الخطوة 5: المراقبة وتقييم الأداء

يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول تكون لها أثار مباشرة على تحسين وتطوير الأداء، كما يجب أن تكون هناك وسائل مراقبة ومتابعة تركز على قياس تغيير الحاصل لتوفير تغذية مرجعية ومبكرة لنتيجة تلك الوسائل المبتكرة، ولتقييم التأثير الحاصل على محاولة سد الفجوة في الأداء يجب المقارنة وبشكل مستمر مع التقييم بين الأداء الفعلي والمرغوب بها يساعد على الحصول على معلومات من التقييم يمكن إستخدامها والإستفادة منها في معلومات التقييم الأخرى من جديد.

إن هدف تحسين الأداء لا يتحقق إلا من خلال الدراسة الشاملة لعناصره ومستوياته وتحليل العوامل التنظيمية والمؤثرة فيه والبحث عن الأساليب الفعالة لتحسين وتطوير تلك العوامل، وفلسفة تحسين الأداء تمثل سياسة عامة تنتهجها المؤسسات الحديثة، حيث يسود الإقتناع بضرورة التحسين المستمر لكافة العوامل التنظيمية المتبعة في المؤسسة التي تؤثر على أداء العاملين المستمرين فيها، بدءا بالقيادة العليا والإنتهاء بالمستويات التنظيمية في كل مجالات النشاط[1].

[1] علي السلمي، "**سلوك الإنساني في منظمات الأعمال**"، دار غريب للطباعة والنشر،القاهرة، 1995، ص287.

المبحث الثاني: تقييم الأداء ومؤشرات تحسينه

سيتم التعرف في هذا المبحث على عملية تقييم الأداء على مستوى المؤسسة، وأيضا تعرف على المؤشرات المالية لتحسين الأداء والتي بدورها تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء في المؤسسة، فنجاح عملية التقييم يعتمد بدرجة كبيرة على دقة وملائمة المؤشرات المالية وقابليتها على قياس الأداء بشكل سليم.

المطلب الأول: مفهوم المؤشر وخصائصه

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم المؤشر، وكذلك إلى التعرف على مختلف خصائصه.

أولا: مفهوم المؤشر Indicateur

هناك إستعمال واسع لمصطلح مؤشر Indicateur، وهناك تداخل مع تعابير إصطلاحية أخرى مثل المتغير Variable، يكون المؤشر تأثيره على الإقتصاد الكلي والظواهر الإقتصادية [1]. فنجد أن مؤشرات الأداء هي معطيات رقمية كمية تفسر الكفاءة أو الفعالية لكل أو جزء من النظام بالمقارنة مع معيار مخطط محدد في الإطار الإستراتيجي للمؤسسة؛

المؤشر هو أي معلومة رقمية مختارة أو تجميع لمعلومات تساهم في معرفة وتقدير وضعية معينة من قبل متخذ القرار، وهدفها تقديم حسابات وتقارير دورية متقاربة عن معدلات تنفيذ وإنجاز المهام.

[1] صفية عبدون، "**فعالية لوحة القيادة كأداة للرقابة على الأداء في البنوك التجارية**"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014، ص 78-79.

على المستوى التطبيقي، يجب أن يكون تعريف المؤشر دقيقا جدا فكل مؤشر ينبغي أن يتضمن توضيحا للمعلومات التالية:

- البيان (إسم المؤشر): مثال الزمن المتوسط لتركيب جهاز التبريد " x "؛

- العلاقة المطبقة لحسابه؛

- كشف لمصادر المعلومات مثل: المصادر التي يمكن إستغلالها للحصول على أزمنة تركيب أجهزة التبريد؛

- الدورية مثال: يتم حساب هذا المؤشر كل شهر ويتم تجميعها في نهاية السنة؛

- المسؤول: من يحاسبه؟ من يراقبه؟ ولمن هو موجه؟

- طريقة التقدم: رقم، منحنى، أشكال بيانية؛

- مرجعية أو هدف: ما هو المستوى الجيد للمؤشر؟

وعادة ما يرتبط تعريف مؤشر الأداء بمفهومين أساسيين هما: القياس والهدف؛

فمدلول القياس يهدف إلى البحث عن المعلومة، وفي حين جاءت فكرة الهدف نتيجة لكون أن كل قياس يكون بالنسبة لهذا الهدف، حيث يعرف المؤشر على أنه عبارة عن معلومة كمية تقيس فعالية وكفاءة كل أو جزء من عملية أو نظام بالنسبة لمعيار أو مخطط أو هدف محدد، مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة.

ثانيا : خصائص المؤشر

– سهولة الفهم: القياس والتمثيل حتى يتسنى لكل من في المؤسسة خاصة العمليين منه إستعمالها وإذا غابت مثل هذه الخصائص أصبح من الصعب تعبئة أفراد المؤسسة حول عن اصر لا يفهمونها[1].

– تغطية كافة العمليات والنشاطات وذلك في إطار التوجه نحو الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

– الإعتماد على عدد محدد من المؤشرات وإلا أصبحت مستحيلة الإستعمال كوسائل مساعدة على إنفاق القرارات.

– بما أن كل قطاعات المؤسسة معنية بمؤشرات الأداء ولغرض تحسين الوضعية العامة للمؤسسة يجب أن تتميز مؤشرات الأداء بسرعة الإعداد والتعميم.

– يجب تعديل أو تغير مؤشر الأداء كلما تم بلوغ الهدف الأعظم أو عندما يتغير الهدف في حد ذاته.

– إمكانية وضرورة مقارنتها بالنسبة لعيار أو هدف محدد.

– إن إختيار وتأسيس مؤشرات الأداء لا يتم من مصدر واحد، ولا يعتمد على الحدس والعادات البسيطة بل يجب إختيار مؤشرات ملائمة، وإلا ما نفع مؤشر يوفر معلومة تتمتع بمصداقية ولا تتناسب مع الأهداف المحددة أو لا يسمح بالتصرف.

[1] صفية عبدون، مرجع سابق ذكره، ص79.

المطلب الثاني: تقيـيم الأداء

أولا: مفهوم تقييم الأداء

يعتبر تقييم الأداء وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الإجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم و بأعلى درجة من الكفاءة[1].

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء وذلك راجع لصعوبة تحديد تعريف دقيق للأداء ومن بين أهم التعاريف نذكر:

يعرف تقييم الأداء بأنه وسيلة أو أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع، مستهدفة قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة مسبقا، بهدف التعرف على الإنحرافات وتشخيص مسبباتها مع إتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الإنحرافات، غالبا ما تكون المقارنة بين ما هو محقق فعلا وبين ما هو مستهدف في نهاية فترة زمنية هي سنة في الغالب[2]؛

يعتبر تقييم الأداء منهجا لتحديد كيفية تحقيق المؤسسات لأهدافها، ويجب أن يغطي كافة المستويات داخل المؤسسة، مع التوجيه نحو التحسين المستمر لهاته الأهداف[3]؛

---

[1] وهيبة مقدم، **تقييم مدى استجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014، ص161.

[2] وهيبة مقدم، مرجع سبق ذكره، ص162.

[3] محمد ذيب المبيضين، **فعالية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**، مقال في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد التاسع، العدد الرابع، 2013، ص689.

تقييم الأداء هو نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ويشتمل على مجموعة من القواعد العلمية التي وفقها تتم عملية تقييم الأداء، سواء كان رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل[1]؛

يعرف تقييم الأداء على أنه عملية التي من خلالها التعرف على الجوانب الإيجابية والجوانب السلبية الخاصة بتحقيق الأهداف وإنجاز معدلات الأداء المستهدفة[2].

ثانيا: عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء من العمليات الإستراتيجية في مؤسسات الأعمال، ذلك أنها تقف على مدى تحقيق معدلات ومعايير الأداء المستهدفة، والتعرف على جوانب القوة وتعظيمها، والتعرف أيضا على جوانب القصور والضعف ومحاولة علاجها؛

عملية تقييم الأداء هي عملية رقابة على مراحل العمليات في المؤسسة، والتي تبدأ من تحديد الأهداف المرجو تحقيقها في حدود الموارد المتاحة، ثم وضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تبيان كيفية تحقيق الأهداف ثم إجراء عمليات متابعة، وبذلك يتسنى لعملية تقييم الأداء تحديد الكفاءة التي يجرى بها العمل في هذه المراحل[3]؛

عملية تقييم الأداء تتم خلال أربع مراحل أساسية وكل مرحلة تتضمن عدة خطوات ويمكن إبراز هذه المراحل فيما يلي[4]:

---

[1] نجية ضحاك، سليمة بوعوينة، **لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع**، جامعة البليدة2، الجزائر، 25 أفريل2017، ص4.

[2] سيد محمد جاد الرب، **إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية** ،(مكان النشر غير محدد)، القاهرة، 2009، ص51.

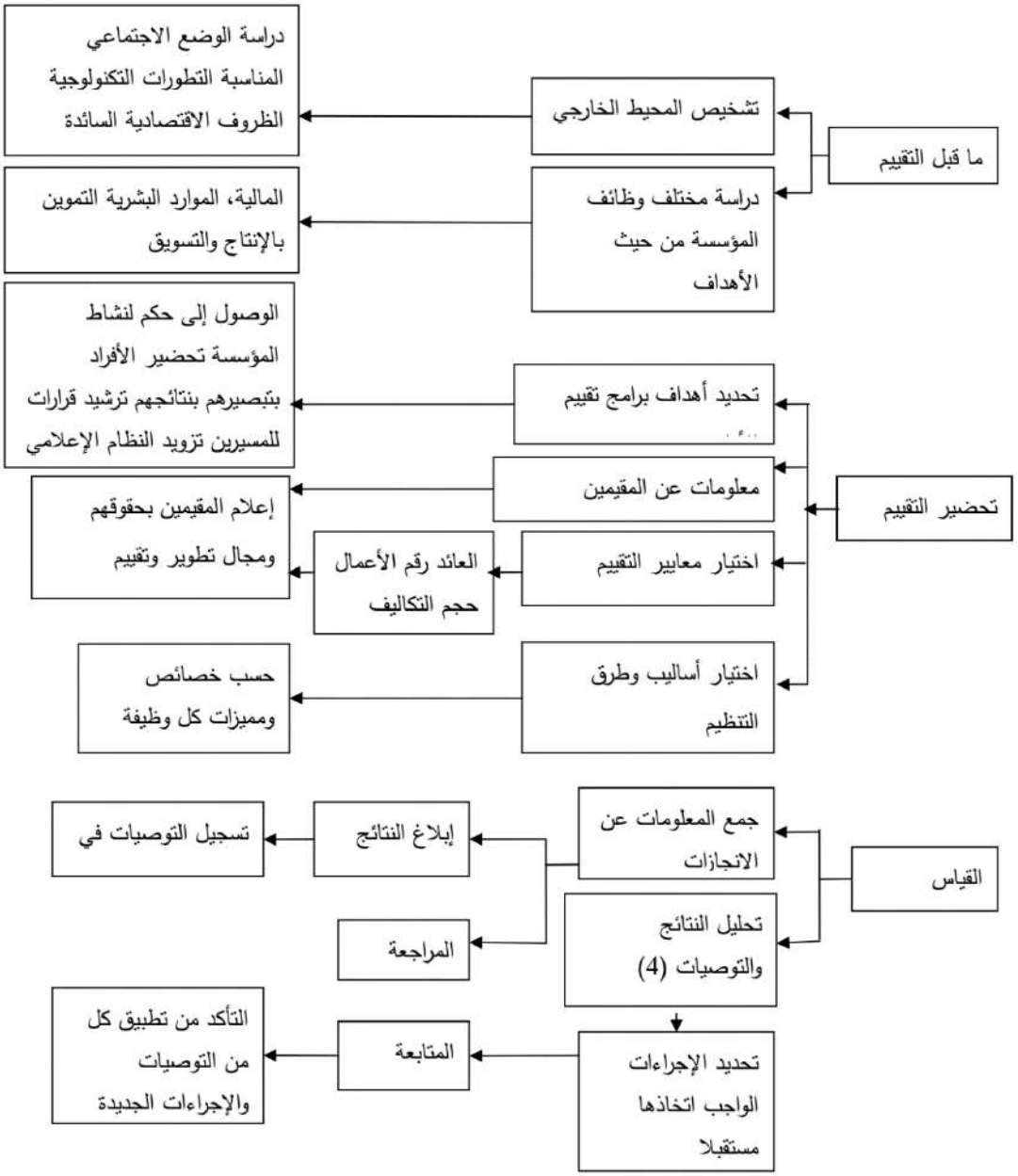
[3] مهدي بن طيبة ، سفيان خروبي، **دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، 25افريل2017، ص4.

[4] حمزة شباح، **تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014 ،ص69.

- **مرحلة ما قبل التقييم:** تتم في هذه المرحلة، تشخيص المحيط الخارجي للمؤسسة من حجم المنافسة ودرجة التعقيد التكنولوجي المستخدم، بالإضافة إلى الظروف الإقتصادية السائدة، كما يتم أيضا دراسة مختلف وظائف المؤسسة من حيث الأطراف المسطرة على مستواها.
- **مرحلة تحضير التقييم:** وهنا يتم تحديد الأهداف من عملية تقييم الأداء، ومن ثم إختيار الأساليب والطرق المناسبة للتقييم.
- **مرحلة القياس:** في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات من الإنجازات الملاحقة من قبل العاملين أو الوحدات الوظيفية داخل المؤسسة، وذلك لغرض حساب مختلف المؤشرات والنسب المساعدة على عملية التقييم، ومخرجات هذه مدخلات المرحلة السابقة.
- **مرحلة تحليل النتائج وتوجيه التوصيات:** وهي المرحلة الأخيرة في عملية تقييم الأداء، يتم فيها تحليل النتائج التي توصلت إليها مرحلة القياس وإبلاغ النتائج إلى مختلف الوظائف المقيمة كما تتضمن هذه المرحلة.

أيضا تحديد الإجراءات والتوجيهات الضرورية لتفادي الأخطاء السابقة مع متابعة عملية تطبيقها من طرف الجهات المعنية.

الشكل رقم (I-04): يوضح عملية تقييم الأداء في المؤسسة



المصدر: حنان عجيلة، **فعالية نظام المعلومات المحاسبية في الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية'حالة مؤسسة الأنابيب Alfa pipe، وحدة غرداية للفترة 2008 -2011**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 64.

المطلب الثالث: مؤشرات تحسين أداء

تعد المؤشرات المالية من أقدم وأكثر الأدوات إستعمالا في التحليل المالي وتقييم أداء المؤسسة، ويوجد عدد هائل من المؤشرات أهمها ما يلي:

أولا: مؤشرات التوازن المالي

ظهر الإهتمام بالموارد المالية في المؤسسة الإقتصادية في بادئ الأمر لدى رجال الأعمال إذ يعتبرون الممولون للمؤسسات، ويتمثل هذا الإهتمام بمراقبة التوازن المالي للمؤسسة بإستعمال أدوات مالية تأخذ هذا المفهوم، و يمكن تعريفها على أنها التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة وإستعمالاتها من جهة ثانية، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة إستعمالها التي توافق إستحقاقها وكذلك تختلف عناصر الإستعمالات التي توافق درجة ثبوتها[1].

1. مستويات التوازن المالي

يمكن تعريفها على أنها التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة وإستعمالاتها من جهة ثانية، حيث تختلف عناصر الموارد في مدة إستعمالها التي توافق إستحقاقها وكذلك تختلف عناصر الإستعمالات التي توافق درجة ثبوتها[2]، مستويات التوازن المالي من أهم الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وهو من أهم المبادئ التي تعتمد عليها، وهناك 3 توازنات فرعية:

[1] خديجة دزايد، معطا الله مبروكة، **"تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية"**، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامع قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013، ص22-23.

[2] محمد المبروك، أبوزيد، **"التحليل المالي الشركات و الأسواق المالية "**، ط الثانية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2009، ص13.

1.1. رأس المال العامل (FR)

يقصد به حجم الإستثمار المتاح في الموجودات قصيرة الأجل، ويعرف أيضا بأن الزيادة في الأصول الجارية على إلتزامات الجارية المتداولة[1].

ويتم إحتسابه بالطريقة التالية:

رأس المال العامل= الأصول المتداولة– الخصوم المتداولة.

رأس المال العامل= الأموال الدائمة– الأصول الثابتة.

هناك أنواع لرأس المال العامل:

- **رأس المال العامل الصافي:** يعبر عن قيمة الأصول الدائمة التي تمويل من الأصول المتداولة ويدعى برأس المال العامل الدائم أو الصافي.
- **رأس المال العامل الدائم = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة**
- **رأس المال العامل الخاص:** يعتبر (إذا كان موجبا) جزء من الأموال الخاصة التي تمول الأصول الثابتة، بل أيضا تمول جزء من الأصول المتداولة.

  رأس المال العامل الخاص= أصول متداولة–مجموع الخصوم

- **رأس المال العامل الخارجي:** وهو مجموعة الأموال الخارجية التي تستعملها المؤسسة أي قيمة ديونها المختلفة.

  رأس المال العامل الخارجي= ∑الخصوم

[1] محمد المبروك، مرجع سبق ذكره، ص13.

2.1. إحتياجات رأس المال العامل (BFR):

تشمل المؤسسة في كل دورة إستغلالية لموارد دورية وهذه الموارد تغطي بها مستلزماتها أو إحتياجات الدورة وهي المخزونات والقيم القابلة للتحقيق؛

ويتم إحتساب رأس المال العامل:

رأس المال العامل = إحتياج الدورة – موارد الدورة.

رأس المال العامل =(المخزونات +الديون)–(الخصوم الجارية–السلفات المصرفية)

3.1. الخزينة:

تعبر عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة فهي تنتج إما عن صافي القيم الجاهزة أو عن الصافي من رأس المال العامل وإحتياجات رأس المال العامل، أي القيم السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف المؤسسة بعد طرح إحتياجات رأس المال من رأس المال العامل[1]؛

ويتم حساب الخزينة كالآتي:

الخزينة = القيم الجاهزة – السلفات المصرفية.

الخزينة = رأس المال العامل – إحتياجات رأس المال العامل.

[1] ناصر دادي عدول، نواصر محمد صبحي، "**دراسات الحالة المالية**"، دار الآفاق، الجزائر، 1991، ص25–26.

ثانيا: مؤشرات السيولة(النشاط)

وهي كالأتي:

1. نسب السيولة:

تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالإلتزامات قصيرة الأجل مما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة[1]؛

1.1. نسبة التداول:

تشير إلى قدرة المؤسسة على مواجهة الخصوم المتداولة ويتم حسابها بقسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة.

$$\textbf{نسبة التداول} = \frac{\sum \text{الأصول المتداولة}}{\sum \text{الخصوم المتداولة}}$$

2.1. نسبة النقدية وشبه النقدية

تفترض هذه النسبة صعوبة تحصيل مستحقات المؤسسة لدى الغير قبل مضي سنة، تعطى بالعلاقة:

$$\textbf{نسبة النقدية وشبه النقدية} = \frac{\text{النقدية + شبه النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

3.1. سيولة المخزون:

تعطى بالعلاقة:

$$\textbf{متوسط فترة المخزون} = \frac{\text{عدد أيام السنة} \times \text{رصيد المخزون}}{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}$$

[1] منير ابراهيم هندي، "**الإدارة المالية، مدخل تحليل معاصر**"، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص44.

2. نسب النشاط

وهي النسب التي تقيس الكفاءة في إدارة الأصول أي تقوم بتحليل عناصر الموجودات ومعرفة مدى كفاءة الإدارة في تحويل هذه العناصر إلى مبيعات ومن ثم إلى سيولة[1]؛

1.2. معدل دوران الأصول

يعطى بالعلاقة:

$$\textbf{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

2.2. معدل دوران المخزون

يعتبر مؤشرا لمدى سلامة حجم الإستثمار في المخزون السلعي، ويعطى بالعلاقة:

$$\textbf{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

3.2. معدل دوران النقدية

و يتم حسابه[2]:

$$\textbf{معدل دوران النقدية} = \frac{\text{المبيعات الصافية}}{\text{رصيد النقدية و شبه النقدية}}$$

[1] عدنان تايه النعيمي، "**أساسيات في الإدارة المالية**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 104.

[2] خدجية دزايد، معطا الله مربوكة، مرجع سبق ذكره، ص 33 .

ثالثا: مؤشرات الربحية والمردودية

وهي كالتالي:

1. نسب الربحية

يمثل صافي نتيجة الأعمال الناتجة عن العديد من السياسات والقرارات، ونسب الربحية تقدم بعض المعلومات عن كيفية تشغيل المؤسسة وأهمية هذه النسب تكمن في أنها النتائج المشتركة للعناصر السابقة، وتركز على العلاقة بين مفردات قائمة الربح وأرقام الميزانية العامة.

1.1. مؤشرات الربحية: وهي تقيس هذه المجموعة من النسب مدى صلاح المؤسسة في الرقابة على عناصر التكاليف، بهدف توليد أكبر قدر من الأرباح من المبيعات، وتتضمن هذه المجموعة عدد من النسب أهمها:

الجدول رقم (I-04): مؤشرات الربحية

النسب	نسبة هامش الربح الإجمالي	هامش الربح الصافي
الصيغة الرياضة	الربح الإجمالي / المبيعات	صافي الربح بعد الضريبة / المبيعات

المصدر: بتصرف بالإعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ، **التحليل المالي**، الطبعة الأولى، رام الله، القدس، 2008، ص 41.

2. نسب المردودية

نسب المردودية هي مؤشرات مالية تستخدم لقياس كفاءة وربحية المؤسسة، تساعد هذه النسب المستثمرين والمحللين في تقييم أداء المؤسسة المالي.

الجدول رقم (I-05): مؤشرات المردودية

النسب	المردودية الإقتصاديةRe	المردودية المالية Rcp
الصيغة الرياضة	النتيجة الصافية / Σ الأصول	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

المصدر: بتصرف بالإعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سابق.

رابعا: نسب المديونية

نسبة المديونية هي مؤشر يقيس مدى إعتماد الشركة على الديون لتمويل أصولها، وتتضمن هذه المجموعة عدد من النسب أهمها:

الجدول رقم (I-06): مؤشرات المديونية

النسب	الاقتراض المديونية	نسبة المديونية إلى حقوق المساهمين	نسبة تغطية الدين	نسبة تغطية الفوائد
الصيغة الرياضية	Σ الديون / Σ الأصول	Σ الديون / Σ حقوق المساهمين	دفق النقدي من الأنشطة التشغيلية / Σ الديون	لأرباح قبل الفوائد و الضرائب / مصروفات الفوائد

المصدر: بتصرف بالإعتماد على المرجع فهمي مصطفى الشيخ، مرجع سابق، ص 52-53

خلاصة الفصل

ما يمكن إستخلاصه من هذا الفصل أن الأداء يعني التفوق والتميز، حيث المؤسسة الجيدة هي التي تحقق أهدافها الطويلة الأجل مثل البقاء والنمو، تحسين الأداء هو حلم كل مؤسسة، خاصة في ظل التغيرات السريعة والمنافسة الشديدة.

لتحقيق ذلك، يجب على المؤسسة إتباع طريقة تفكير صحيحة تمكنها من تحقيق الأفضل ومواجهة الأسوأ، ويتم قياس الأداء بإستخدام مؤشرات مالية متعددة، وأحد الأدوات الفعالة لتحسين الأداء هي لوحة القيادة، والتي سيتم مناقشتها في الفصل التالي.



الفصل الثاني:

لوحة القيادة كأداة لمراقبة تسيير

تمهيد:

يعد ميدان مراقبة التسيير مجالا مهما، بإعتباره مفتاح التحكم في عملية التسيير وإتخاذ القرارات، حيث عرفت تطورا في مضمونها وألياتها نظرا لعجز الأدوات التقليدية في مراقبة التسيير على تلبية إحتياجات بعض ضروريات التسيير الحديث لدى المؤسسات في ظل التغيرات الحاصلة إقتصاديا؛ بالإضافة إلى ذلك الأداة المساعدة على مسك وقياس وترصد كل القضايا الخاصة بحركية المؤسسة بصفة عامة.

و بغية تحقيق هاته المؤسسات لمقاصدها كان لابد من تبنيها لأليات وطرق وأدوات حديثة للتسيير، لعل أهمها وأبرزها ما يعرف بلوحة القيادة والتي هي أداة من أدوات القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسيير فهي أداة مراقبة ومتابعة نشاطات كما أنها تسمح للمسريين بمعرفة حالة وتطور القيادة في المؤسسة؛ بحيث تمكن هذه الأخيرة المسير من أخذ نظرة شاملة حول وضعية المؤسسة ومدى نجاعة أساليب التسيير فيها بناءا على النتائج المحققة التي تظاهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات مع تغطية النقائص في تدفق المعلومات، وعليه فإن هذا الفصل يهدف إلى التعرف على نظام مراقبة التسيير ولوحة القيادة، وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.

المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير.

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

تحتل مراقبة التسيير في الوقت الراهن مكانة هامة داخل المؤسسات الإقتصادية نظرا لما تضفيها للرقابة على المؤسسات من خصائص ومميزات خاصة في ظل الظروف الدولية التي أصبحت تعيشها، وذلك من خلال قدرة هذا النظام "مراقبة التسيير" على توجيه المؤسسة من خلال كشف الإنحرافات ومعرفة أسبابها وإقتراح الحلول الممكنة لذلك بإستخدام عدة أدوات وتقنيات، فمن أجل توضيح معنى مراقبة التسيير سنحاول في هذا المبحث إبراز أهم العناصر المتعلقة بهذه العملية.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

و يندرج على هذا المطلب ما يلي:

أولا: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

ظهرت مراقبة التسيير مع إزدهار الثورة الصناعية في أوروبا إلا أنها لم تكن واضحة المعالم، لكن الظهور الفعلي لها كان بالمؤسسات الأمريكية، وإنتشارها الواسع لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية[1]؛ لقد لعبت مراقبة التسيير منذ ظهورها في بداية العشرينيات من القرن الماضي دورا أساسيا في إدارة الشركات والمؤسسات الصناعية، ففي الأربعينيات من القرن نفسه ظهر مصطلح مراقبة التسيير لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية تحت مصطلح " management control"[2]؛ وفي بداية الستينيات من القرن الماضي عرفت هذه الفترة ظهور العديد من الأبحاث في مجال مراقبة التسيير[3]؛

---

[1] علي بن موفقي، **دور نظام المعلومات في تفعيل مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2009، ص60.

[2] Henri Bouquin, **les fondements de contrôle de gestion**, 4ème édition, presse universitaire de France, paris, 2012, p3.

[3] Nicolas Berland, François-Xavier Simon**, le contrôle de gestion en mouvement**, Groupe Eyrolles, Paris, 2010, p2.

لقد شهدت أربع مراحل أساسية نوجزها كما يلي[1]:

المرحلة الأولى: في البداية كمرحلة الأولى إستعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة، وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط، والمنتجات المحققة والمباعة من طرف المؤسسة، وهكذا وضعت النقاط الأولى لإستعمال أنظمة النسب وتطور داخل المؤسسات الكيميائية الأمريكية خاصة مثل مؤسسة "Dupont"* وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة على حسابات الميزانية وحسابات النتائج من أجل إبراز مختلف خطوات تكوين المردودية في كل الهوامش التجارية.

المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وضعت من طرف Sloam الذي وضع ميكانيزمات التنظيم وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، وحاول فرض نظام إستقلالية الأقسام في التسيير وإجراء مقارنة داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية لإستثمارات الجديدة وتطويرها.

المرحلة الثالثة: في هذه الفترة تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية في عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، ولكن ذلك في تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الإهتمامات الخاصة.

---

[1] نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظريات والتطبيق –دراسة حالة قطاع صناعة الحليب–**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008، ص17.

* "Dupont" هي شركة كيميائية أميريكية، تأسست في تموز/ يوليو 1802 كمطحنة للبارود من قبل إلوتير إرينيه دو بونت؛ شركة دو بونت حاليا هي ثاني أكبر شركة كيماويات في العالم من حيث القيمة السوقية، والرابعة في الإيرادات؛ سعر أسهمها هو أيضا من العناصر المكونة لمؤشر داو جونز الصناعي.

المرحلة الرابعة: تعتبر هذه المرحلة من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير ظهرت في الستينات مع إنتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي إستدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية، وبذلك رسمت مراقبة التسيير الأولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

الجدول(II-01): أهم مراحل تطور مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مراقبة التسيير
المقاربة الكلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات والإنجازات الفعلية بهدف مجازات المنفذين.
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المؤسسة.
المراقبة النظامية	تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية اللازمة.

source: Chaud Alazard, Sabine séparé, Op cit, P 30-35.

أصبحت مراقبة التسيير حاليا نشاط للسيطرة على سلوك المؤسسة وتقييم للأحداث والتكيف مع التغيرات، مقارنة الأداء والأهداف وتحديد الأهداف والوسائل؛ ومراقبة التسيير تلعب دورا رئيسيا في توجيه مؤسسات تزداد تعقيدا، فهي المسؤولية عن نمذجة الإدارة الفعالة للمعلومات الإقتصادية.

ثانيا: مفهوم مراقبة التسيير

1- تعريف التسيير

إن التسيير هو عملية الحصول على النتائج بفعالية وكفاءة عن طريق الآخرين، وتتضمن العملية التسييرية أربعة مراحل أساسية، ألا وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، تنسيق ومراقبة أنشطة العمل الخاص بالآخرين حتى يتم تنفيذها بكفاءة وفعالية، حيث أن تنسيق ومراقبة عمل الأخرين هو جوهر مهمة المسير، إن التنسيق شأنه في ذلك شأن إتخاذ القرارات وظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف من التخطيط حتى الرقابة[1]؛ وبشكل عام نستطيع القول بأن التسيير عملية دائرية مستمرة فهي تبدأ بالتخطيط ولا تنتهي عند الرقابة أوالمراجعة لأن هذه الأخيرة تشكل تغذية أساسية للتخطيط.

2-تعريف المراقبة

إن الرقابة تعني قدرة التحكم في وضعية معينة وتوجيهها نحو هدف ما، حيث تهدف إلى قياس ومقارنة النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا لضمان توافق النتائج التي تم الحصول عليها مع التوقعات الأولية وإجراء التصحيحات اللازمة إذا لم يتم الوصول إلى الأهداف، ويمكن النظر إلى الرقابة كإحترام المعايير التي تساهم في العملية التسييرية.

الشكل(II-01): هيكل المراقبة



Source: Claude Alazard et Séparai Sabine**, contrôle de gestion**, 3è édition, d'undo, paris, p7.

[1] محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير تقنيات : وظائف المسير وتقنيات التسينير**، الجزء الثاني، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص13.

ويمكن تعريف المراقبة على أنها عملية تمكن المدير من قياس الأداء ومقارنة الإنجازات من حيث النتائج المحققة من خلال توفير التنبؤات والأهداف، وإتخاذ التدابير المناسبة لتحسين الوضع، وتتكون العملية الرقابية من ثلاثة مراحل أساسية وهي: تحديد الأهداف، القيادة، التقييم.

إن التوقيت الذي يتم تنفيذ وظيفة المراقبة يعتبر عاملا هاما في تصميم النظام الرقابي الفعال[1]، وبصفة عامة يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها هي:

- **الرقابة الأولية:** يحدث هذا النوع من الرقابة قبل بدء العمليات، يتعامل مع القرارات، الإجراءات والقواعد المختلفة؛
- **المراقبة الحالية(الأنية):** يحدث هذا النوع من التحكم أثناء العملية والمراحل المختلفة للتنفيذ، حيث يتعامل مع الإتجاه والتحكم و إعداد الأنشطة؛
- **المراقبة بعد إنجاز العمل (البعدية):** يتعلق هذا النوع من الرقابة بعودة المعلومات المتعلقة بالعمليات المنفذة، وهي نسبة إلى إستخدام النتائج السابقة لتصحيح الإنحرافات المستقبلية المحتملة.

3- تعريف مراقبة التسيير

قدم العديد من الباحثين تعاريف مختلفة لمراقبة التسيير أهمها:

حسب (A .GERMALIS et H .ARNAULD et V .VIGNON): هي جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة[2].

[1] لشهب صفاء، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص26.

[2] A.Germalis, "**contrôle de gestion en action**", Edition présent, 1992, p10.

عرف أيضا M.GERVAIS مراقبة التسيير بأنها: "هي المسار الذي يضمن للإداريين والمسيرين أن الموارد المتاحة مستغلة بكفاءة وفعالية ملائمة، تطابق أهداف المؤسسة وأن النشاطات موجهة في إطار الإستراتيجية المحددة[1].

كما تعرف مراقبة التسيير بأنها مجموعة من الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين من مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية ودورية تخص سير المؤسسة، وتؤدي مقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة إلى حد المسيرين على إتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والسريعة كلما إستدعى الأمر ذلك[2].

أيضا كما عرفها عبد اللطيف مخاخم مراقبة التسيير على أنها مسار العمل الموضوع في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحريك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف المنتظم من قبل هذه المؤسسة.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تسمح بإعطاء معلومات دورية للمسؤولين على مستوى أدائهم ومدى التحكم في التسيير من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة مع التأكيد على الإستعمال العقلاني للموارد المتاحة، وإستخراج الفروقات من إستنتاج الإجراءات التصحيحية لمعاجلة الوضعيات غير الملائمة[3]، وبذالك يمكن القول بأن مراقبة التسيير جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها.

[1] عبد القادر غزال، عبد القادر دحام، **مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الخدمية العمومية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة، 25أفريل2017، ص5.

[2] لشهب صفاء، مرجع سبق ذكره، ص71.

[3] بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2015/2014، ص4.

المطلب الثاني: أهداف وأنواع مراقبة التسيير

أولا: أهداف مراقبة التسيير

إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة وأن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه ومن بين الأهداف الفرعية التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها[1]:

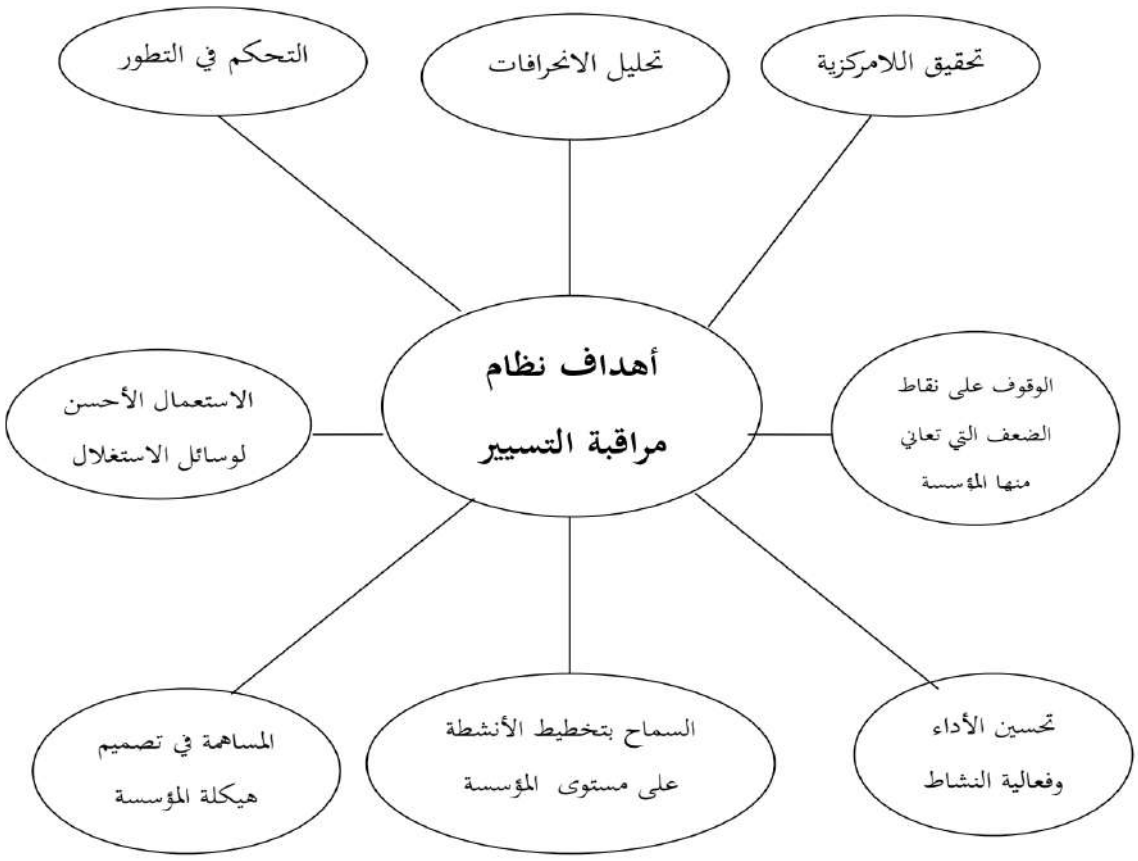
- كشف وتحديد المشاكل والمعوقات والسلبيات وذلك حتى تداركها وتفادي الوقوع فيها؛
- توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل لحماية العامة واتخاذ ما قد يلزم من قرارات لتصحيح الأخطاء؛
- قياس الأداء الفعلي وهذا وفقا للمعايير المسطرة والمستويات المستهدفة لمعرفة سير العمل في الإتجاه الصحيح والمقرر له؛
- ترشيد التكاليف وعقلانيتها وهذا يتم عن طريق المحاسبة التحليلية؛
- تحليل الإنحرافات الناتجة عن النشاطات الفعلية والتقديرية وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الإنحرافات بإستعمال الموازنات التقديرية؛
- إستنتاج نقاط القوة وإستخراج نقاط الضعف ومحاولة تدعيم نقاط الضعف بإقتراح مجموعة من الأساليب لتفاديها؛
- البحث عن سبيل لتحسين الأداء أي ترقية المؤسسة؛
- تحقيق النجاعة للتأكيد من الإستعمال الأمثل للمواد والطاقات المتاحة من أجل تحقيق الأهداف؛

[1] ATTAFIALI et ETACHI Rachid, comptabilité analytique et son rôle dans le contrôle de gestion et prise de la décision, mémoire la licence, Alger, 2002, P85.

- تحقيق الفعالية ويتم عن طريق التأكد من تحقيق الأهداف المسطرة مع إمكانية تحقيقها حاضرا ومستقبلا؛
- تساعد في عملية إتخاذ القرار بالنسبة للمسريين؛
- تساعد على معاجلة المعلومات لإتخاذها كقاعدة في إتخاذ القرارات والتخطيط...الخ

إن هدف مراقبة التسيير أيضا في دراسة الحلول التي تسمح في ظل التسيير بالأهداف وكذا لامركزية المسؤوليات وتحسين المردودية العامة للمؤسسة على جميع الميادين والأنشطة وتكلف الإدارة العامة لمراقبة التسيير بمهام عديدة.

الشكل(II-02): أهداف مراقبة التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين.

ثانيا: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار[1]:

01-**حسب المعيار الزمني:** إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعده ونجد:

أ – المراقبة السابقة(القبلية): ويطلق عليها المراقبة الوقائية أو التنبؤية وهي تهدف إلى توقع الخطأ أو إكتشافه قبل وقوعه لتفادي ذلك إن أمكن، حيث تقلل من شدة الإنحرافات نظرا لإستعداد المسبق لتحملها وتصحيح نتائجها.

ب- المراقبة المتزامنة: هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والإنحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إجنازه بالمواصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير من تفادي وقوع الإنحرافات.

ج- المراقبة البعدية: ويطلق عليها المراقبة اللاحقة وتتم بعد إنجاز العمل بقصد رصد الإنحرافات وإقتراح الحلول المعاجلة وتكون هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية أو أيام محددة.

[1] قورين حاج قويدر، **نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية ودوره في تحسين الأداء**، مقالة منشورة في الأنترنت.

01-**من حيث مصدر المراقبة:** حسب هذا المعيار هناك نوعان هما[1]:

أ- **المراقبة الداخلية:** ويقصد بها المراقبة الذاتية (Autocontrôle) أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام، والغرض منها ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة، وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من المراقبة أساسا إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.
- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الإجتماعي والإقتصادي.
- مراجعة سياسة القيادة وإستراتيجيتها المتبعة في النشاط.

ب- المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدول كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

02- **من حيث شموليتها:** تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع[2]:

أ- **المراقبة على الأداء الكلي:** وتعرف بالمراقبة الشاملة وتكون على مستوى المؤسسة ككل لمعرفة مدى كفائتها في تحقيق الأهداف العامة المسطرة.

ب- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: ويهدف هذا النوع من المراقبة إلى قياس وتقييم الأداء الفعلي للوحدة الإدارية كل على حدى بمؤشراتها.

ج-المراقبة على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل وهذا بإستخدام عدة مؤشرات منها: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر.

[1] Hamadouche (M), **Contrôle de gestion d'une entreprise publique économique**, Mémoire de Magister, L' ESC, Algérie, 2000, P:15,16.

[2] قورين حاج قويدر، مرجع سبق ذكره.

01-**من حيث التنظيم:** وحسب هذا المعيار هناك ثلاثة أنواع للمراقبة هي:

أ- المراقبة المفاجئة: تتم هذه الرقابة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل إكتشاف الأخطاء وإنحراف والتمكن من تقييم الأفراد ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى إنضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب-المراقبة الدورية: وتكون على شكل دورات (أسبوعية ، شهرية، فصلية....) وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.

ج- المراقبة المستمرة: تكون طوال أيام السنة أي دائمة وليست على فترات متقطعة وذلك لمتابعة عمليات التنفيذ بإستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا بإستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة إنضباط العمل.

المطلب الثالث: أدوات ومجالات تطبيق مراقبة التسيير

أولا: أدوات مراقبة التسيير

تعتمد وظيفة مراقبة التسيير على مجموعة من الوسائل والأدوات منها ماهو تقليدي (كالموازنات التقديرية، والمحاسبة التحليلية....) ومنها ماهو حديث (لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن...) في عملية تقييم أداء المؤسسة يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (II-02): يبين أدوات مراقبة التسيير

الأداة	مفهومها	الهدف منها
المحاسبة التحليلية	هي أداة تسيير مخصصة لمتابعة وفحص التدفقات الداخلية للمؤسسة بهدف إبراز وتقديم المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات.	– المساعدة في تحديد أسعار البيع – المساعدة على التمييز بين المنتجات المربحة وغير المرحبة.
الموازنات التقديرية	هي أداة تعبر بها المؤسسة عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام (كما و نقدا).	– أداة المراقبة والمتابعة لتقييم الأداء في مختلف الأقسام و أجزاء المؤسسة. – أداة تساعد على توجيه إدارة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها. – العمل على تحديد المتطلبات والموارد الضرورية التي تحتاجها المؤسسة.
لوحة القيادة	عبارة عن جداول تلخيصية للمؤشرات ذات الدلالة في المجال التقني، التجاري، المالي والتي على المستوى مراقبتها بإستمرار من أجل التدخل في الوقت المناسب وبسرعة في حالة الإنحراف عن الأهداف المسطرة.	– المساعدة في تقييم الأداء في المدى القصير. – معرفة وضعية الخزينة. – متابعة تطور الهامش الإجمالي، ومراقبة مستوى المردودية.
بطاقة الأداء المتوازن	مجموعة من المؤشرات المالية والغير مالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسة.	– تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية القصيرة والمتوسطة وطويلةالأجل. – توفير خطة اتصال استراتيجية تربط الإدارة العليا للمؤسسة بالأفراد.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال الجدول بأن أدوات مراقبة التسيير عرفت تطورا يختلف حسب المفهوم والهدف من الأداة بداية من المحاسبة التحليلية وما توفره من معلومات إلى غاية ظهور بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير.

ثانيا: مجالات تطبيق مراقبة التسيير

إن التعرض لمجالات تطبيق مراقبة التسيير يستدعى الحديث عن مختلف النظريات أو المدارس التي تعرضت للمؤسسات ووجهة نظرها عن مراقبة التسيير ولهذا سنتعرض لنظرية المؤسسات والتي سوف نجزئها إلى ثلاثة مدارس أساسية وتتمثل فيما يلي[1]:

المدرسة الكلاسيكية: إن ظهور هذه المدرسة يعود إلى الفترة التي كان فيها الإهتمام بزيادة حجم الإنتاج؛ أما فيما يتعلق بمراقبة التسيير ذاتها فإن هذه المدرسة ترى أن المراقبة تطبق على وظائف المؤسسة حيث يمكن أن تكون هناك مراقبة إدارية وتجارية ومالية وحتى تقنية، وفيما يخص المراقبة الإدارية فهي تهدف إلى التأكد من وجود البرامج ومدى تطبيقها وحتى تكون المراقبة فعالة لابد أن تكون في الوقت المناسب ومتنوعة بالإجراءات الضرورية كما ترى هذه المدرسة أيضا توفر خاصيتين أساسيتين في مراقب التسيير وهما الكفاءة وعدم الإنحياز.

المدرسة الكلاسيكية المعاصرة: إن أفكار المدرسة الكلاسيكية أثارت ردود أفعال بعض المفكرين الذين إهتموا بالجانب النفسي للعامل أما عن مساهمة هذه المدرسة في مراقبة التسيير فيتمثل في إعتبار العنصر البشري العامل الأهم داخل المؤسسة لذلك فإنه لا يمكن الحديث عن مراقبة التسيير دون التعرض للجانب الإنساني فدراسة الجانب النفسي للعامل تسمح بمعرفة

[1] فداق فاروق، جينان أحمد، **نظام المعلومات المحاسبية ودوره في إتخاذ القرارات: دراسة حالة وحدة تريقال**، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر، 2004.

دوافعه وبالتالي إستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة كما أن المعرفة النفسية للعامل تسمح بمعرفة أسباب الفروقات عند قياس الأداءات وبالتالي سهولة تفاديها مستقبلا[1].

المدرسة المعاصرة: إضافة إلى أصحاب المدرسة الكلاسيكية والمدرسة الكلاسيكية الحديثة برزت مجموعة من المفكرين حيث قادوا التحليل الإستراتيجي بالإضافة إلى التحليل التسييري كما لعب أيضا المنظور النظامي دورا هاما في تطور مفهوم المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الإقتصادية خاصة مثل ما كان له صدى في المجالات الفيزيائية والإجتماعية.

والمنظور النظامي عرف بأنه طريقة أو منهجية جديدة تسمح بجمع وتنظيم المعارف من أجل فعالية أكثر في إتخاذ القرارات من خلال هذا المنظور قسمت الأنظمة إلى نوعين هما:

أ – النظام المغلق: وهو ذلك النظام الذي ليس له أية علاقة مع المحيط الخارجي فهو يعمل بمعزل عن هذا الأخير، فلا يتأثر به.

ب – النظام المفتوح: وهو عكس النظام المغلق حيث يرتبط بمحيطه الخارجي الذي يؤثر فيه ولا يتأثر به.

[1] فداق فاروق، جينان أحمد، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثاني: لوحة القيادة كأداة فعالة في عملية مراقبة التسيير

أصبح إستخدام أدوات التحكم التي تساعد في مراقبة وتقييم الأداء الوظيفي أمرا ضروريا مع ظهور الإدارة الحديثة، وقد كشفت عن عدم كفاية هذه الأدوات في تلبية بعض متطلبات الإدارة المعاصرة، مما دفع العلماء إلى تطوير نظام تكميلي يعرف بإسم لوحة القيادة، والتي توفر للمديرين معلومات تشغيلية مناسبة بشكل فوري تساعدهم على إتخاذ القرارات بسرعة وتتبع الأعمال اليومية بشكل أفضل، هناك حاجة ماسة إلى لوحات المعلومات لأن أدوات التحكم التقليدية تعاني من إستخدامات محدودة، تستغرق هذه الأدوات عادة وقتا أطول لتوفير المعلومات اللازمة للتعامل مع المواقف.

تعد لوحة القيادة إحدى أدوات الإدارة الرئيسية المنتشرة عبر المؤسسة وتستخدم لأغراض متعددة، فهو يخترق جميع الأقسام ويساعد في قياس الأداء ومراقبة الإدارة وحتى التنبؤ بالأهداف والمعايير المستقبلية، كما أنها تلعب دورا حيويا في ضمان حصول كل قسم وظيفي على المعلومات الكافية اللازمة لإتخاذ القرار.

المطلب الأول: ماهية لوحة القيادة

في أيامنا هذه يعتمد نجاح الإدارة بقوة على فعالية القيادة، فهناك حاجة لقادة أكفاء للتعامل مع المؤسسات المعاصرة وتوجيهها، مما يجعل القيادة دورا أساسيا لأنها بمثابة العقل التنفيذي لأي مؤسسة، إن غياب القيادة يعني أن المؤسسة تفقد قدرتها على تحقيق أهدافها، هناك لوحة القيادة الخاصة بعملية التسيير والمتمثلة في مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤول بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل قيادة المؤسسة التي تخصه نحو تحقيق أهدافها[1].

[1] محمد عمر الزعبي، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص52.

أولا: مفهوم لوحة القيادة

1- تعريف القيادة وأنواعها

تعرف القيادة على أنها: القدرة على التأثير بالأخرين من خلال الإتصال للسعي والإلتزام إلى تحقيق أهداف مخططة، وتنسيق القدرة على أن تسبق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة أو الأفراد لتحقيق أهداف مشتركة[1]، القيادة هي عملية إلهام الأفراد ليقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة[2].

يمكن القول أن القيادة النشاط الذي يمارسه شخص لتأثير في الناس وجعلهم معاومون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، ويمكن تصنيف القيادة إلى نوعيين:

- **القيادة الرسمية:** وهي القيادة التي تمارس مهامها وفقا لمنهج التنظيم، أي اللوائح والقوانين، التي تنظم أعمال المؤسسة[3]، ففي معظم المؤسسات أو غيرها لابد من وجود قائد بعين الإدارة وهذا القائد لعينة الإدارة أو المؤسسة كمدير لها، وهذا هو القائد الرسمي[4].
- **القيادة غير الرسمية:** هي تلك القيادة التي يمارسها بعض الأفراد في التنظيم وفقا لقدراهتم ومواهبهم القيادية وليس من مركزهم ووضعهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة إلا أن مواهبه القيادية وقوة شخصية بين زملائه وقدرته على التصرف والحركة والمنافسة والإقناع يجعل منه قائدا ناجحا، فهناك الكثير من النقابين في بعض المؤسسات يملكون مواهب قيادته شكل قوة ضاغطة على الإدارة في تلك المؤسسات[5].

[1] محمد عمر الزعبي، مرجع سابق، ص52.

[2] زيد منير عبوي، **القيادة ودرها في العملية الإدارية**، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص11.

[3] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

[4] محمد حسنين العجمي، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية**، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص30.

[5] محمد حسنين العجمي، مرجع سبق ذكره.

2- تعريف لوحة القيادة

لوحة القيادة هي إحدى الدواليب الأساسية لتعديل الداخلي والقيادة تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمؤسسة وجعل مختلف أنواع الأعمال التي يقوم بها داخل المؤسسة متناسقة حتى تساهم في تحقيق الأهداف[1].

كما تعرف على أنها وسيلة إتصال وإتخاذ القرار، تسمح لمراقب التسيير بلفت إنتباه المسؤول حول النقاط الهامة المتعلقة بتسيير النشاط المؤسسة، وذلك قصد تحسينه[2].

وتعرف أيضا: "أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابع من طرف نفس المؤسسة أو نفس المسؤول للمساعدة على إتخاذ القرارات، وعلى التنسيق، وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة إتصال وإتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب إهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية، لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها".

و من التعاريف السابقة يمكن إستنتاج التعريف التالي للوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات يتم إختيارها من طرف المسؤولين لمعرفة حالة وتطور المؤسسة.

[1] عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراخل إقامته في المؤسسة الإقتصادية**، دراسة حالة إتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص20.

[2] هواري معراج، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 78.

جدول (II-03): يبين الشكل العام للوحة القيادة في المؤسسة

المؤشرات	التصميم الأساسي			التحقيقات الخاصة بالسنة N-1	النتيجة المحتمل بلوغها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج المتبقي لتنفيذه
	التحقيقات	الأهداف	الإنحرافات				

المصدر: مقدام وهيبة، **دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.**

ثانيا: خصائص لوحة القيادة

تتمثل خصائص لوحة القيادة فيما يلي[1]:

- تمثل بحث دائم ومنظم لكل مستوى عن مؤشرات ونتائج والعمليات؛
- تعد وسيلة للحوار في المؤسسة وللنقاش بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحد في المؤسسة والوسائل التي تقع تحت حكمه؛
- تتميز بسرعة الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها؛
- تضم بالإضافة إلى المعلومات المالية معطيات مادية وحتى خارجية، عددها قليل مركزة على النقاط الأساسية التي تسمح بالعمل مما يجعل تقديمها جذاب وفعال وقراءتها سهلة وسريعة.

[1] H. Loing et autres," Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre", Edition. Dunod, paris, 2em Edition, 2003, p 145.

المطلب الثاني: أنواع لوحة القيادة ومراحل تصميمها

أولا: أنواع لوحة القيادة

تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة في المؤسسة وهذا ما سنتطرق إليه في هذاالمطلب:

1- لوحة القيادة المالية (الكلاسيكية)

تشير لوحة القيادة المالية إلى أنها خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة، حيث تبين الإرتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في المردودية الشاملة، فهي سلاحا في يد الإدارة العامة لمراقبة كل العمليات التسييرية وإكتشاف التغيرات وإكتشاف أسبابها، وإتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بالقرارات الخاصة بالإستثمار، والسياسة التجارية والمالية.

ويتمثل دور لوحة القيادة المالية في تقديم المعطيات الضرورية للمسيرين بغرض تقدير مدى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الإدارة وتهدف إلى:

-قياس الفعالية التسييرية من خلال المقارنة بين الحقيقة والتوقع، وإستخراج الإنحرافات وإبراز التطور بالنسبة لفترات سابقة.

-تقديم المعلومات الضرورية لأصحاب القرار المتعلقة بمستقبل المؤسسة كالإستثمارات، أساليب التمويل، متابعة الخزينة، تحسين فترات دوران المخزون وتطور الهوامش..الخ

تحتوي لوحة القيادة المالية على مجموعة مؤشرات مالية تتعلق بالخزينة والهيكل المالي والمردودية المالية لرؤوس الأموال والتي من خلالها مراقبة التوازن المالي الشامل المردودية الكلية وشروط الإستغلال[1].

[1] عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة**، مذكرة دكتورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص 186-187.

يمكن تصميم لوحة القيادة المالية وفقا نسب مالية كما يلي في الجدول:

الجدول (02-04): يبين مثال للوحة القيادة المالية

النسب	كيفية القياس	ن	ن+1
الإستقلالية المالية	الأموال الخاصة/الأموال الدائمة		
تغطية القيم الثابتة	الأموال الثابتة/القيم الثابتة الصافية		
الخزينة الصافية	(القيم المحققة + المتاخات)/الديون قصيرة الأجل		
مردودية الأموال الخاصة	النتيجة/رؤوس الأموال الخاصة		
دوران رؤوس الأموال	رقم الأعمال/رؤوس الأموال الخاصة		

المصدر: عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة**، مذكرة دكتورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص189.

2- لوحة القيادة الإستراتجية

تعبر لوحة القيادة الإستراتيجية على مفهوم المؤشرات أكثر من المعلومات، فهي نظام يشكل من مجموعة من المؤشرات مبينة ومنظمة لغاية تحقيق أهداف خاصة بطريقة معينة.

تقوم لوحة القيادة الإستراتيجية على ثلاث أسس أساسية تتمثل في[1]:

- **دمج أهداف ذات بعد إستراتيجي بداخل لوحة القيادة:**

ۨ تمكن الرئيس من قيادة وحدته التنظيمية (مصلحة، دائرة أو قسم) نحو الأهداف المسطرة، من خلال التحليل المستمر لطريقة عمل مجال مسؤولياته وإتخاذ القرارات الضرورية.

[1] عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره.

- **عملية تمفصل المرتبطة بالنتائج الأنية والنتائج المستقبلية**

حيث أن النتائج الآنية تتشكل من التكاليف التي تتحملها المؤسسة والإيرادات التي تحققها، بينما النتائج المستقبلية (المنتظرة) لا تظهر إلا في نشاطات لاحقة للمؤسسة، كما تسمح أيضا المؤشرات المرتبطة بالمستقبل بإعطاء تفسير للنتائج الأنية في نفس الوقت والتنبؤ بالفترة اللاحقة[1].

- **العمل على دمج وإختبار مؤشرات ذات طابع كمي ونوعي ومالي**

يهدف إلى:

- تنسيق أفضل لمختلف لوحات القيادة بالمؤسسة.
- تنمية وظيفة القيادة في مختلف المستويات التنظيمية.
- تفويض التعقيد المرتبط بعدد هام من المؤشرات ببساطة في أساليب قياس هذه المؤشرات.

- **منهجية بناء لوحة القيادة الإستراتيجية**

تتضح منهجية بناءها حسب الخطوات التالية:

- توضيح الأهداف الإستراتيجية للمسؤول على القيادة في شكل نتائج أنية ونتائج مستقبلية.

- ترجمة هذه الأهداف في شكل مؤشرات، وتحديد قياسها بشكل كمي، نقدي أو نوعي، وتتطلب هذه المرحلة ضرورة تدخل الإدارة العامة لتوضيح بعض الأهداف بغرض إمكانية تجسيد الإستراتيجية المعتمدة.

- البحث عن مؤشرات ترتبط بالتشغيل الداخلي والتسيير العلمي، التي يمكن أن تفسر بقوة عمل الوحدة التنظيمية، ويضاف إلى هذه المؤشرات مؤشرات ترتبط بظواهر خارجية عن مناطق المسؤولية المتأتية من وحدات تنظيمية أخرى أو البيئة الخارجية التي لها تأثير على الوحدة.

[1] عبد الوهاب سويسي، مرجع سبق ذكره.

– إختيار توقيت تحليل المؤشرات الذي يتمثل في إمكانية الضبط والتعديل قبل بداية فترة تطبيق الإستراتيجية.

وعليه فإن توقيت القيادة يتراوح بين الأسبوع والثلاثي، والأكثر إستعمالا هو الشهر بالنسبة للنتائج الأنية وثلاثية الأشهر لبعض النتائج المؤجلة.

3- لوحة القيادة المستقبلية(المتوازنة):

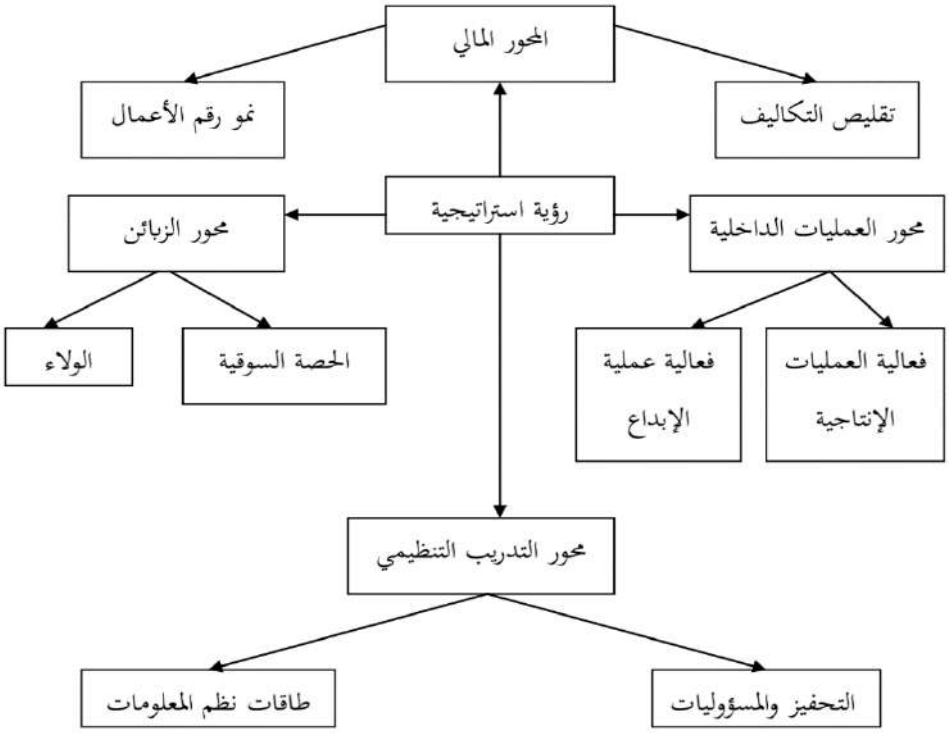
ظهر المصطلح سنة 1992 في مقال Kaplan ثم Norton في مجلة Business Revu Harvard وفي سنة 1996 نشر كتاب حول موضوع لوحة القيادة المستقبلية، يقدمان فيه فلسفة جديدة حول القيادة متجاوزين إستعمال المؤشرات المالية فقط، حيث تم إدراج محاور إستراتيجية تركز على مؤشرات أكثر دقة ترتبط بالنوعية والأجل والقيمة، مقدرة من قبل الزبون وتحسين العمليات الداخلية ونعني بذلك الجانب التنظيمي[1].

كما تختلف لوحة القيادة المستقبلية عن لوحة القيادة الإستراتيجية من حيث أن هذه الأخيرة تأخذ بعين الإعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، بمعنى إمكانية تصميم لوحة القيادة على أساس النشاط القائم ومتغيراته مع الأهداف المسطرة، بينما لوحة القيادة المستقبلية تقترح قائمة نوعية من المؤشرات ثم تجميعها في أربع محاور أساسية[2]؛ موضحة في الشكل التالي:

[1] قسمي مسعودة، حمدي نعيمة، **"لوحة القيادة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية"**، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس، المدية، 2016-2017، ص 16.

[2] كولال أمينة، **"الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة مع دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة"**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 47.

شكل (II-04): يوضح مكونات لوحة القيادة المستقبلية



المصدر: كولال أمينة، "**الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة مع دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة**"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص50.

من الشكل السابق نلاحظ المحاور الأربعة تتمثل في[1]:

المحور المالي: ترتكز لوحة القيادة المستقبلية على المؤشرات المالية وذلك للتقييم الفعال للأثار الإقتصادية ذات الطابع الكمي للنشاطات السابقة، وتسمح بتحديد ما إذا كانت الإهتمامات وتطبيق الإستراتيجية يساهم في تحسين النتيجة المالية.

محور الزبائن: بفضل هذا المحور يتمكن المسيرون من تحديد القطاعات السوقية المقصودة بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الخاصة بكل قطاع سوقي ثم تحديده، ويحتوي هذا المحور على مجموعة من المؤشرات النوعية والشاملة للنتيجة التي يجب أن تكون عليها

[1] كولال أمينة، "**الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة مع دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة**"، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص50.

الإستراتيجية المحددة والتي يتم تطبيقها بصرامة، وتعتبر هذه المؤشرات مفاتيح للنتائج المرتبطة بإشباع وولاء الزبائن.

محور العمليات: يركز مسيير المؤسسة على المحور بغرض تحديد العمليات الأساسية للمؤسسة والتي تحقق لها التفوق.

محور التدريب التنظيمي: يتعلق بمختلف الهياكل القاعدية التي يجب على المؤسسة أن تصنعها لتحسين الأداء وتفعيل النمو على المدى الطويل، وما تجدر الإشارة إليه أن المؤسسة لها حظوظ قليلة فيما يتعلق بقدرتها على تحقيق الأهداف على المدى الطويل الخاصة بالزبائن والعمليات الداخلية بواسطة تكنولوجيات متقادمة.

ثانيا: الوسائل المستعملة في لوحة القيادة

بعد تحديد محتوى لوحة القيادة من مؤشرات ملائمة تبقى طريقة التقديم والعرض من المقومات الهامة لنجاح تطبيق لوحات القيادة وإستخدام الأدوات التي من شأنها إعطاء نظرة شاملة، وهناك عدة أدوات تجسد لوحة القيادة وتعكس الأداء العام للمؤسسة منها[1]:

- **الجداول و القوائم المالية:** تقوم هذه الوسائل بالتزويد بالمعلومات المفصلة، وهي أساسا وثائق ملخصة للعمليات المحاسبية، تقدم في شكل جداول وضمن شروط قانونية وتنظيمية إلى الهيئات المستفيدة منها، وإظهار هذه القوائم ضمن لوحة القيادة يساعد في التحليل من خلال ترجمتها في شكل نسبة ودراسة التغيرات في شكل منحنيات وتتمثل هذه الوسائل في الميزانية وجدول حسابات النتائج.

[1] بركان زهية، كتمير حورية، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الإقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2.

– **الرسومات البيانية:** هي أداة أكثر سهولة وأكثر تعبيرا عن أداء المؤسسة فالتمثيل البياني عبارة عن أشكال هندسية "منحنيات، مدرجات، دوائر نسبية، أعمدة، بيانات قطبية..."[1]، وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها[2]:

النسب: هي عبارة على علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، تكون بسيطة وسهلة الإستيعاب، تساعد في معرفة وضعية المؤسسة في الفترة ما مثل نسبة رقم أعمال، نسبة رضى الزبائن...الخ؛

– **العلامات الساطعة:** هي مؤشرات ذات أهمية خاصة حيث تعبر عن إشارات مرئية تظهر الإنحرافات المعبرة وذات دلالة، بعد مقارنة قيم المؤشر بمعيار معين، والشكل التالي يوضح مجموعة من إشارات تعتمدها لوحة القيادة:

الشكل(II–03): يوضح العلامات الساطعة



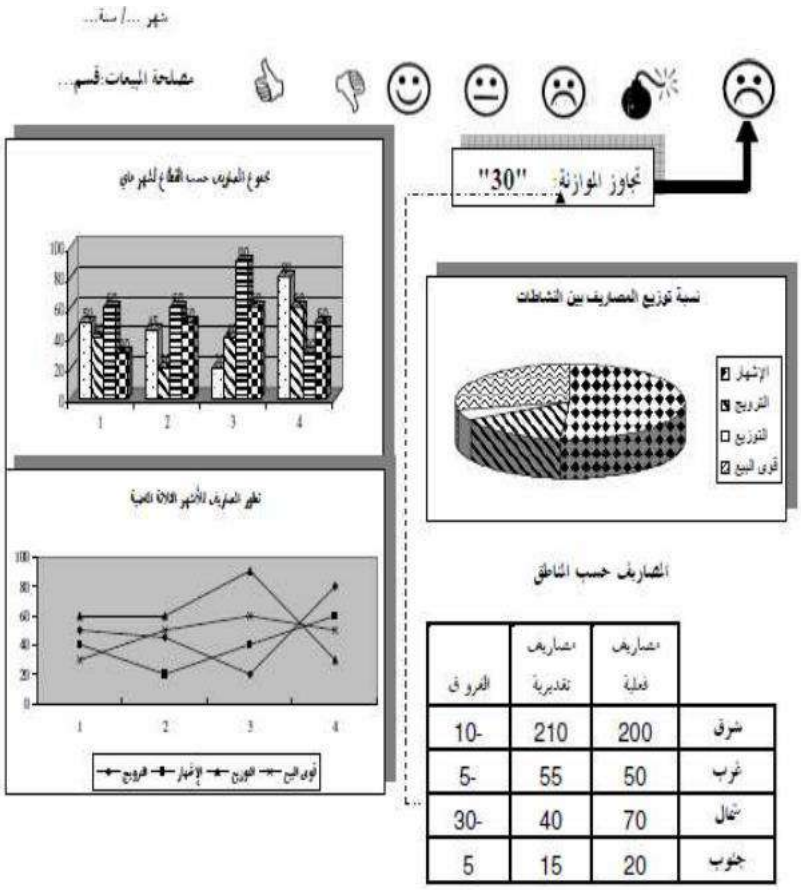
– **القيم والإنحرافات:** هي وسيلة تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المؤسسة كرقم أعمال كل وحدة، كما يمكن استخراج عد كبير من الانحرافات من نظام رقابة الموازنة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة[3].

[1] بركان زهية، كتمير حورية، مرجع سابق ذكره.

[2] بولصنام محمد، بوشو جميلة، **لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة بوفال – وحدة المضخات –بالبرواقية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع ، جامعة البليدة 2، 25أفريل2017.

[3] مرجع سبق ذكره.

الشكل(II-04): قييم والإنحرافات



	مصاريف فعلية	مصاريف تقديرية	الفرق
شرق	200	210	10-
غرب	50	55	5-
شمال	70	40	30-
جنوب	20	15	5

المصدر: رحيم حسين، بونقيب أحمد، **دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**، أبحاث إقتصادية وإدارية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، العدد الرابع، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر2008، ص 11.

المطلب الثالث: إستخدام لوحة القيادة في مراقبة التسيير

أولا: مكانة لوحة القيادة ومساهمتها في مراقبة التسيير

تحتل لوحة القيادة بمختلف أنواعها مكانة هامة بين أدوات مراقبة التسيير حيث أنها تساهم بفعالية في تحسين هذه الأخيرة كزيادة فعاليتها كما هو موضح فيما يلي:

1- مكانة لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير

تتضمن مهمة المسيرين في المؤسسة جانبين أساسيين هما[1]:

- التسيير متوسط الأجل - التسيير قصير الأجل

فالتسيير متوسط الأجل يتمثل في تحديد السياسة العامة للمؤسسة، أما التسيير قصير الأجل فهو يفرض المتابعة المستمرة لمختلف العمليات في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بفعالية وكفاءة عاليتين.

ويتمثل التسيير قصير الأجل في:

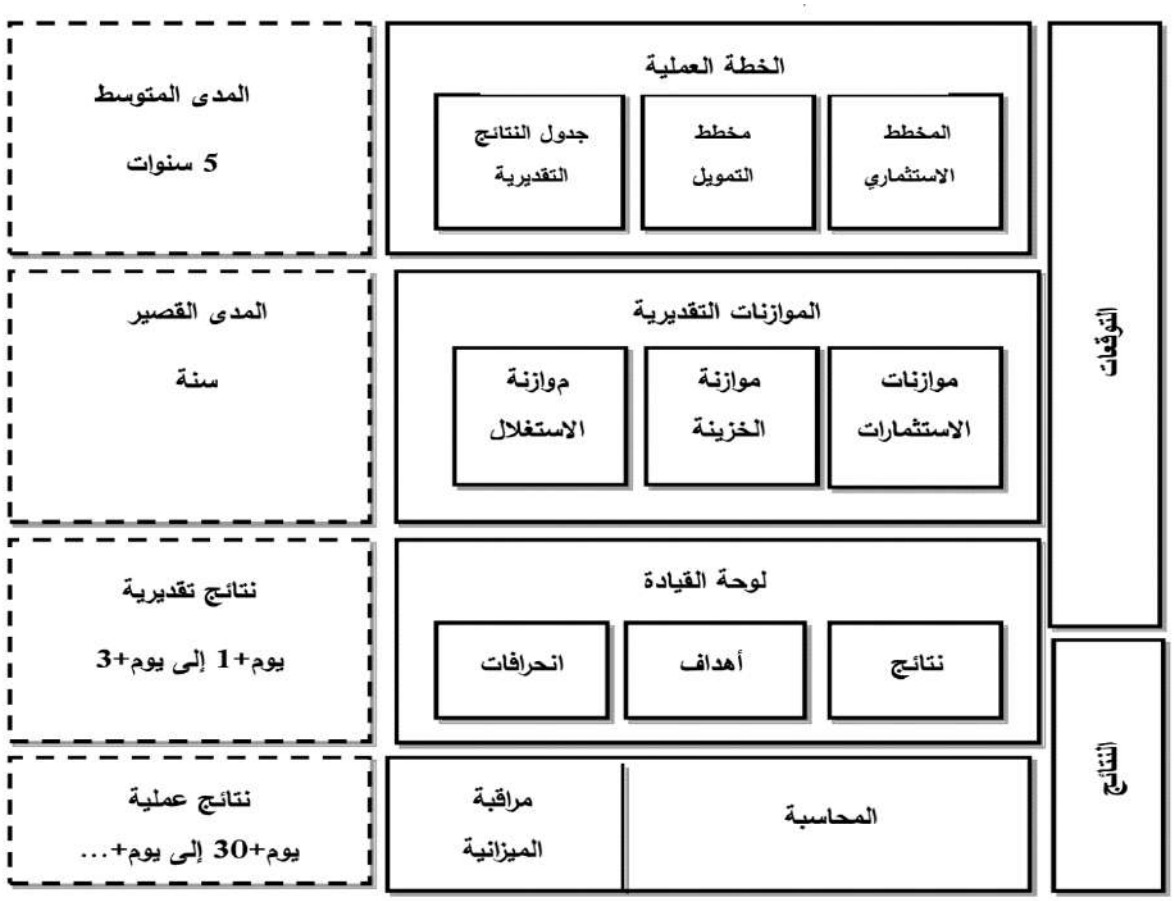
- تحديد الأهداف والوسائل اللازمة من أجل تحقيقها حسب الخطة المدرجة من طرف إدارة المؤسسة على المدى القصير.
- الرقابة، والتي تعمل على التأكد من تطبيق العمليات للأهداف المسطرة وتحقيقها.
- التنبؤ بمختلف الفرضيات حول الوضع المستقبلي للمؤسسة.
- إتخاذ القرارات.
- التوجيه والتنسيق وتنظيم العمل.

وفي هذا المستوى من التسيير تتدخل عملية تحضير وإستعمال لوحات القيادة حيث تعتمد مراقبة التسيير بدرجة كبيرة على نظام لوحات القيادة لأنه يعرض المعلومات الضرورية عرضا تاما يسهل فهمه ويلخص محتواه، ونظام عمل لوحة القيادة يعتمد على النظام المحاسبي

[1] D. BERTIN: "Les tableaux de bord dynamiques "; Tec et Doc Lavoisier; Paris; 1994; PP 139-141.

الذي تستمد منه المعلومات الضرورية واللازمة للتحليل وإتخاذ القرار...، ويعتمد كذلك على نظام الموازنات في تحديد شكلها وهيكلها، وذلك في ضوء الخطة العامة للمؤسسة، ويمكن توضيح موقع لوحة القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II-05): مكانة لوحات القيادة ضمن أدوات مراقبة التسيير



Source: C.ALAZARD et S.SEPARI: Op. cit; p272.

1-مساهمة لوحة القيادة في مراقبة التسيير

إن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة قيادة تسمح للمسؤولين بالتحكم في مختلف الأنشطة، وبالتالي تحقيق الأهداف بفعالية كفاءة تحت إشراف مراقب التسيير، في هذا الإطار تساهم لوحة القيادة بمختلف أنواعها في تحسين الأداء وتقويمه في المجالات الرئيسية التالية[1]:

- **حجم النشاط:** الكميات المنتجة وقيد الإنجاز، الإيرادات، عدد ساعات العمل الخاصة بكل منتوج، بكل طلبية، وبالنشاط ككل، عدد الساعات المدفوعة الأجر، مخزونات المواد الأولية..الخ؛

- **الأعباء والتكاليف:** الأعباء الإجمالية حسب طبيعتها أو حسب الجهة التي خصصت لها، تكلفة الإنتاج الوحدوية للمنتجات المصنعة، تكلفة ساعات عمل الألة وساعات العمل اليدوي..الخ؛

- **الإنتاجية:** معدل إستعمال التجهيزات الإنتاجية، كمية المواد الأولية المستهلكة مقارنة بالكميات المنتجة الكميات المنتجة في كل ساعة عمل فعلية..إلخ؛

- **جودة الإنتاج:** نسبة الفضالات والمهملات، عدد المنتجات المعيبة، عدد الطلبيات المتأخرة، عدد شكاوي الزبائن، عدد ساعات العطل في الآلات...إلخ؛

- **الأمن:** عدد حوادث العمل، عدد الأيام التي توقف فيها العمل بسبب الحوادث..إلخ.

[1] حسين رحيم، أحمد بونقيب: "**دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**"، مقال في المجلة العلمية لأبحاث الإقتصادية والإدارية، العدد الرابع، (مكان النشر غير محدد)، ديسمبر 2008، ص 12-13.

ثانيا: مراحل إستخدام لوحة القيادة

تستخدم لوحة القيادة على العموم في إطار مراقبة التسيير على مراحل مترابطة ومكملة لبعضها البعض، وذلك على النحو التالي[1]:

1 – قياس وتحليل الإنحرافات:

يوفر نظام المعلومات عادة كل الأداءات المحققة معبر عنها بالأرقام بالوحدات العينية و/أو بالقيمة)؛ ويبدأ إستخدام لوحات القيادة بمقارنة هذه الأداءات بمعاييرها النموذجية أوبالأهداف المقابلة لها)، مما يسمح بقياس وتحليل الإنحرافات بينها، وتنصب هذه المرحلة على العناصر التالية: " الهوامش، الأعباء، رقم الأعمال "

فالهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الإنحرافات حيث تعود أسباب هذه الإنحرافات إلى:

– مصادر خارجية مثل السوق، المنافسة،..

– مصادر داخلية مثل انقطاع في المخزون، عجز تقني، ..

والإنحرافات غير الملائمة منها ما هو قابل للإستدراك ومنها ما هو غير قابل للإستدراك، إضافة إلى أن الإنحرافات الملائمة منها ما هو إستثنائي ومنها ما هو متكرر، وهذا الأخير هو الذي يجب إستغلاله ومعرفة أسبابه، وعلى العموم في هذه المرحلة يتم التركيز على الإنحرافات المهمة أولا قبل غيرها.

[1] أحمد بونقيب، "**دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006 ،ص 176–178.

2 – شرح أسباب الإنحرافات:

بعد أن يتم تحديد الإنحرافات وتحليلها وشرحها ومعرفة أسبابها، ترفق عملية تحليل الإنحرافات بتعليق كتابي يحرره مراقب التسيير وذلك بالإتفاق والتحاور مع المسؤول المعني،

وهذا التعليق يكون مرفقا مع لوحة القيادة المرسلة إلى المستويات العليا، ويتمحور التعليق حول ما يلي[1]:

– الإنحرافات المهمة ومختلف أسبابها؛

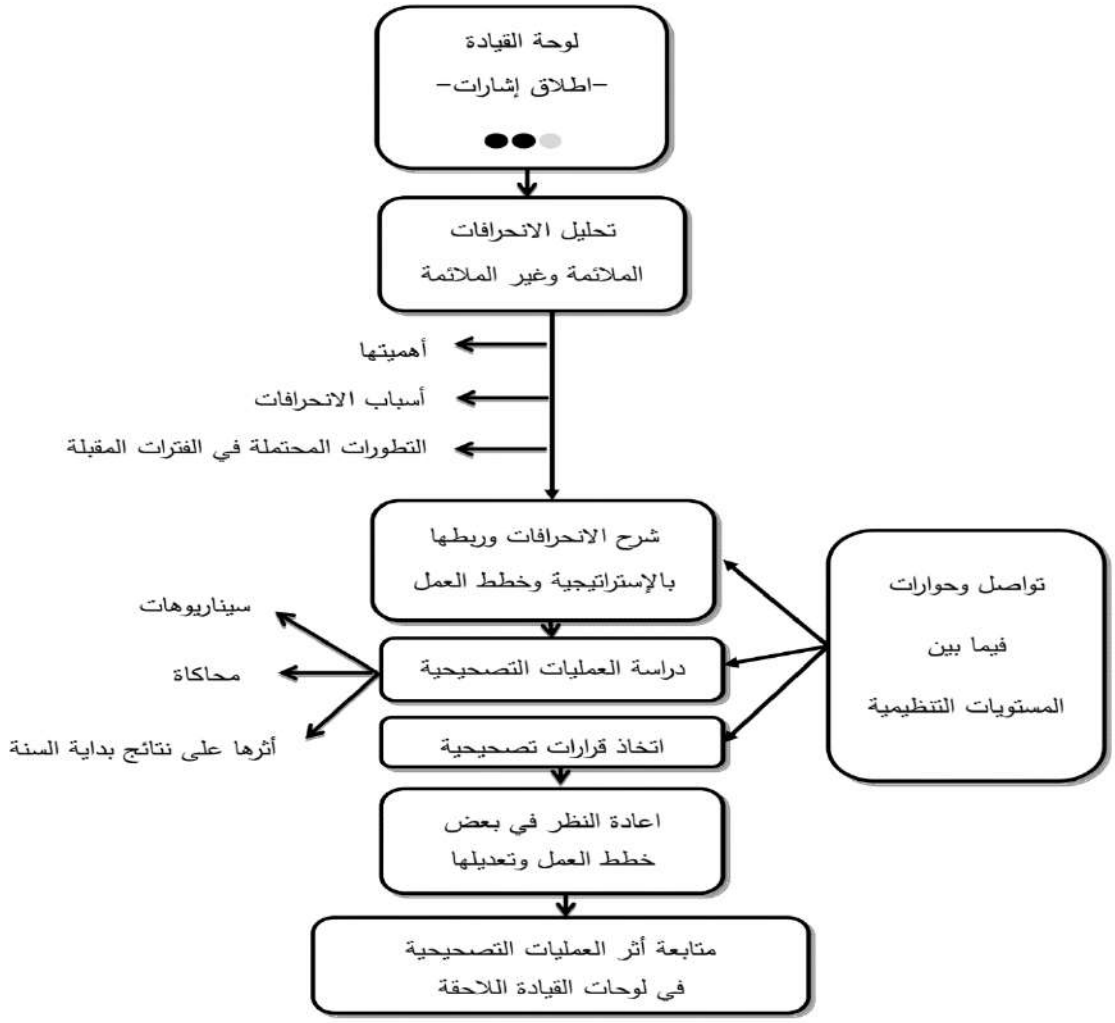
– النظرة المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنتها مع أهداف بداية السنة.

3 – البحث عن العمليات التصحيحية

يمكن القول عن لوحة القيادة أنها أداة فعالة إذا كانت قيمتها المضافة أكبر من تكلفتها، ومن أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري بين المسؤول ومعاونيه مع الإستعانة بمراقب التسيير الذي يعمل على تقييم الأفكار وإقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الإختيارات الإستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة، والشكل الموالي يوضح طريقة عمل لوحة القيادة في إطار مراقبة التسيير:

[1] أحمد بونقيب، مرجع سابق ذكره، ص177.

الشكل رقم (II-06): طريقة عمل لوحة القيادة "في إطار مراقبة التسيير"



المصدر: أحمد بونقيب، مرجع سابق، ص 176.

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال ما سبق أن لوحة القيادة تساهم في تفعيل مراقبة التسيير وذلك من خلال تصحيح الإنحرافات والإختلالات، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وضمان مراقبة أداء العاملين والمؤسسة وهذا عن طريق عملية الإتصال والتنسيق فيما بينهم، نرى هذه الأداة ليست فقط وسيلة لإتخاذ قرارات سريعة ومدروسة، بل هي أيضا جسر للتواصل والتنسيق داخل المؤسسة، بدمجها مع مؤشرات الأداء المالية وغير المالية، تسهم لوحة القيادة بشكل كبير في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التميز والإستدامة في بيئة العمل الديناميكية والمتنافسة، إن إعتماد هذه الأداة بشكل صحيح ومتقن يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة، مما يضمن تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

الفصل الثالث:

لوحة القيادة ودورها في تحسين أداء مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تمهيد:

من خلال دراستنا النظرية لدور لوحة القيادة في الرفع من مستوى أداء للمؤسسة الإقتصادية من مختلف الجوانب، وللوصول إلى دراسة شاملة وواضحة سنتطرق إلى دراسة تطبيقية تعكس الجانب النظري المشار إليه في الفصلين السابقين، وقد قمنا بدراسة ميدانية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط بمديرية المدية " فرع من فروع مجمع سونلغاز".

تمت الدراسة من أجل إستخلاص النتائج مدى صحة الفرضيات حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: واقع إستخدام لوحة القيادة في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

المبحث الأول: عرض عام لشركة محل الدراسة

يعتبر قطاع الطاقة عصب الإقتصاد الجزائري، لا سيما قطاع الكهرباء والغاز متمثلا في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "شركة قابضة"، تحت المسمى "مجمع سونلغاز"، ومدى تأثيرها على جميع الجوانب سواء الإقتصادية والإجتماعية والسياسية للدولة والمواطن على حد سواء.

المطلب الأول: لمحة تاريخية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز "مجمع سونلغاز"

أولا: النشأة والتطور التاريخي[1]

- بداية القرن العشرين، إشتركت 16 شركة في إمتيازات كهربائية في الجزائر، ومجموعة ليبون "الشركة المركزية لإضاءة الغاز"، وشركة الإضاءة والقوة الجزائرية "SAEF" في الوسط والغرب، Companies du Bourbonnais إلى الشرق ومصانع Levy في قسنطينة.
- 1947: تم نقل الشركات الإمتياز 16 إلى شركة تحت المسمى شركة كهرباء والغاز الجزائريةEGA، كلفت بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز.
- 1962: الإحتفاظ بالإطار القانوني لشركة EGA، وذلك بمقتضى القانون رقم 62/157 الصادر بتاريخ 1962/12/31.
- 1969: حل شركة كهرباء والغاز الجزائرية "EGA" وإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحت المسمى "SONELGAZ"، وذلك بمقتضى القانون رقم 69/059 الصادر بتاريخ 1969/07/26، مع إبقاء نفس المهام.

[1] الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ http://www.sonelgaz.dz

- 1983 إعادة الهيكلة الأولى: ميلاد 05 شركات تابعة متخصصة في الأشغال (KAHRIF، KAHRAMA، KANAGHAZ، INERGA'ETTARKIBK) ، بالإضافة إلى شركة تصنيع AMC.[1]
- 1991 تغير الإطار القانوني للشركة لتصبح مؤسسة عمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري "SONELGAZ EPIC" وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91/457 الصادر بتاريخ 1962/12/14.
- 1995 التمتع بشخصية قانونية والإستقلال المالي، ويؤكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 1995/09/17 على طبيعة سونلغاز كمنشأة صناعية وتجارية عامة توضع تحت إشراف وزير الطاقة والمناجم.
- 1998 إنشاء فروع خدمات منها "MPV, CAMEG, SAT INFO".
- 2002 تغيير الإطار القانوني للشركة لتصبح شركة ذات أسهم SPA، بعد صدور القانون رقم 01/02 المؤرخ في 2002/02/05.
- 2006 توسيع وتطوير مهام المجمع وإنشاء فروع للتوزيع جديدة ودمج شركات الأشغال والخدمات إلى المجمع، من أهمها:
  - ✓مشغل النظام الكهربائي"OS"، المسؤول عن التحكم في نظام إنتاج/ نقل الكهرباء.
  - ✓الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر"SDA".
  - ✓المؤسسة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط "SDC".
  - ✓الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء وغاز للشرق "SDE".
  - ✓شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب"SDO".
- وفي الفترة الممتدة 2017 و 2019 تمت إعادة الهيكلة لمجمع سونلغاز وذلك بدمج العديد من المؤسسات و إمتصاص بعض المؤسسات لمؤسسات أخرى مما أدى إلى ميلاد مؤسسات جديدة.

[1] الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ، مرجع سابق.

- وبداية من جانفي 2020 إعادة هيكلة مهمة التوزيع في شركة واحدة تحت المسمى: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز «SADEG»، والتي تضم الأربع نواحي للتوزيع.
- 2022 إعادة هيكلة مجمع سونلغاز، تقليص عدد الشركات التابعة لسونلغاز إلى 14 شركة، التي قامت بتغيير في تسميات شركات الفروع على النحو التالي[1]:

✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء"SPE"، التسمية الجديدة "سونلغاز – لإنتاج الكهرباء".

✓ شركة كهرباء والطاقات المتجدّدة "SKTM"، تم تغيير تسميتها لتصبح "سونلغاز– طاقات متجددة".

✓ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء"GRTE"، تم تغيير تسميتها لتصبح "سونلغاز– نقل الكهرباء".

✓ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز"GRTG"، تم تغيير تسميتها لتصبح "سونلغاز– نقل الغاز".

و أيضا ضمت الشركة ستة 06 نواحي جهوية للتوزيع هي:

1– ناحية الجزائر للتوزيع مقرها الجزائر العاصمة، وتضم ولاية الجزائر العاصمة فقط.

2– ناحية الوسط للتوزيع مقرها البليدة، وتضم الولايات التالية: البليدة، المدية، البويرة، بومرداس، تيبازة، تيزي وزو، الجلفة، تيسمسيلت، عين الدفلى، الشلف.

3– ناحية التوزيع قسنطينة، وتضم الولايات التالية: قسنطينة، سطيف، برج بوعريريج، بجاية، جيجل، سكيكدة، ميلة، خنشلة، قالمة، باتنة، سوق أهراس، أم ابواقي، عنابة، الطارف وتبسة.

4– ناحية التوزيع وهران وتغطي الأقاليم التالية: وهران، تلمسان، عين تموشنت، غليزان، مستغانم، سيدي بلعباس، معسكر، تيارت.

5– ناحية التوزيع ورقلة و التي تضم: ورقلة، بسكرة، الوادي، الأغواط، غرداية، تامنراست، إليزي، تقرت، أولاد جلال، المغير، المنيعة، جانت، عين صالح، عين قزام.

[1] تم إعداده بناء على معلومات مأخوذة من مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

6- ناحية التوزيع بشار وتغطي: أدرار، بشار، البيض، النعامة، سعيدة، تندوف، بني عباس، تيميمون، برج باجي مختار.

ثانيا: مهام وأهداف المجمع

1- مهام المجمع:

منذ نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تركزت أهم مهامها فيما يلي[1]:

- ضمان إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز لجميع المواطنين بأقل التكاليف في الإطار القانوني.
- تركيب وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج والنقل والتوزيع للطاقة.
- تخطيط وضع برامج إستراتيجة لضمان توفير الطاقة وتقديم أحسن الخدمات.
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- تحديد السياسة التجارية والتعريف بالإمكانيات المتعلقة بالتطبيق وكذلك بأجهزة الحساب والقياس.
- تطوير الهياكل الكهربائية والغازية والتماشي متطلبات السوق.
- عصرنة قطاع الطاقة والمساهمة في تحديث آليات العمل.

2- أهداف المجمع:

تتمثل أهداف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فيما يلي:

- البحث عن الفعالية في كافة الميادين، وبأقل تكلفة ممكنة للطاقة الموزعة والحصول على موارد.
- توسيع النشاط وفتح باب المنافسة للقطاعات التابعة للمجمع حسب الإستراتيجيات التنموية.
- إستقلالية التسيير ومسايرة قوانين التجارة العالمية.
- الوصول لإستقلالية مالية في تمويل الإستثمارات والمساهمة في خلق فرص العمل.
- الرفع من الأداء الإجتماعي للخدمات المقدمة لمختلف أنواع الزبائن.

[1] الموقع الإلكتروني للشركة القابضة SONELGAZ، مرجع سابق.

المطلب الثاني: تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية

أولا: تعريف المديرية

أنشأت المديرية سنة 1947 لتوزيع الطاقة الكهربائية والغاز، وتلبية حاجيات الزبائن على مستوى أقليم التيتري (ولاية المدية حاليا)، مع الأخذ بعين الإعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان وتعتبر الوحدة المسماة بـ: مديرية المدية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز إحدى "الشركات المهنية التجارية الخاضعة لمجمع سونلغاز"، والواقع مقرها الإجتماعي بالبليدة وتعمل المديرية على ضمان التسيير الإداري وإستغلال شبكات الكهرباء من نوع الضغط العالي والضغط المتوسط والضغط المنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها، و تغطي إقليميا64 بلدية ب 08 وكالات تجارية لعدد الزبائن الموصولين بالكهرباء: 219 156زبون، عدد الزبائن الموصولين بالغاز: 899 67 زبون، موزعة على "المدية 1 و2، البرواقية، قصر البخاري، بني سليمان، عين بوسيف، تابلاط، الشهبونية"، و6 وكالات تقنية في مجال الكهرباء تغطي شبكة كهربائية ب 67899 كم، و06 وكالات تقنية في مجال الغاز تغطي شبكة غازية تقدر ب 3296 كم.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمدية

و تقسم شركة التوزيع الكهرباء والغاز على النحو التالي[1]:

الشكل(III-01): الهيكل التنظيمي لشركة التوزيع بالمديرية



المصدر: مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع للمدية.

[1] مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع للمدية.

المطلب الثالث: تقييم نظام لوحة القيادة المتبع بالمؤسسة

كل مؤسسة لها لوحة القيادة الخاصة بها تتناسب مع إحتياجاتها و حجمها ونشاطها، لذلك سيتم الإعتماد على المعايير العامة والمشتركة التي تتحكم في فعالية لوحة القيادة والمتمثلة في:

أولا: مراحل إعداد لوحة القيادة بمديرية توزيعالكهرباء والغاز "المدية"

تعتبر لوحة القيادة الوسيلة المفضلة من أجل إتخاذ المسؤولين للتدابير الملائمة وهذا من خلال تحليل المؤشرات، وهي وسيلة نشاط في المدى القصير شديدة الوضوح وسريعة الاتصال بمفهوم النقاط الهامة لإتخاذ القرارات والمسؤوليات في المؤسسة، كما تعتبر لوحة القيادة أداة مخاطبة وإتصال بين الرئيس والمرؤوس، والمسؤول عن إعداد لوحة القيادة للمؤسسة هي الموازنة ومراقبة التسيير التي تقوم بإعدادها شهريا وفقا للمراحل التالية[1]:

- طلب إعداد لوحة القيادة هو عبارة عن تصريح تقدمه المديرية العامة إلى مديريات التوزيع وهذا التصريح يكون مرفوق بالمؤشرات الواجب دراستها مع تقديم الوقت المحدد لإتمام عمل لوحة القيادة لمدة أقصاها من 15−20 يوم، تبعث هذه الوثيقة إلى مديريات التوزيع.

وصول الأمر بالتصريح يبدأ عمل لوحة القيادة التي فيها توضيح المؤشرات التالية:

- معدل خسارة الكهرباء **Taux de perte électricité**؛
- معدل خسارة الغاز **Taux de perte gaze** ؛
- أجل تسديد الديون **Délai crédit client** ؛
- معدل انقطاع الكهرباء **Taux de coupeur en électricité** ؛
- معدل انقطاع الغاز **Taux de coupeur en gaz** ؛

[1] مقابلة مع السيد مسعود ساسان، رئيس قسم المالية والمحاسبة بمديرية التوزيع للمدية.

- الخزينة **Trésorier** ؛
- الموارد البشرية **Ressources Humaines** ؛
- وضعية فريق العمل **Situation des effectives** ؛
- حوادث العمل **Accidents de travail**.

- الأقسام المختصة تقوم ببعث لوحة القيادة حسب كل إختصاص إلى المدير (PDG).
- تقوم مصلحة مراقبة التسيير والميزانية بجمع لوحات القيادة للأقسام ثم تقوم بإستخراج لوحة القيادة العامة للمؤسسة.
- بعد إستخراج لوحة القيادة العامة للمؤسسة يجرى إجتماع لمناقشة المؤشرات.

ثانيا: فترة الحصول على المعلومات الخاصة بلوحة قيادة المؤسسة

بعد التطرق إلى مراحل إعداد لوحة القيادة للمؤسسة ومن خلال المقابلة مع المسؤولين تم الخروج بالأتي:

تعتمد المؤسسة على فترة زمنية تقدر بشهر لتزويد نظام لوحة القيادة الخاصة بها بمعلومات وهذه المدة تعتبر فترة طويلة، فهناك مديريات تحتاج إلى متابعة أسبوعية وهنا نلاحظ إفتقار لوحة قيادة المؤسسة إلى أهم ميزة وهي التزويد الدوري والسريع للمسؤولين بالمعلومات التي تساعد في إتخاد القرارات قبل تفاقم الأوضاع.

ثالثا: أهم المؤشرات التي تعتمد عليهاالمديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالمدية لإعداد لوحة القيادة

بعد التطرق إلى مراحل إعداد لوحة قيادة بالمؤسسة ومن خلال المقابلة مع المسؤولين تعتمد المؤسسة سونالغاز على أهم المؤشرات هي:

1- معدل الخسارة Taux de perte

وهو معدل يتم حسابه لمعرفة الكمية الضائعة من الكهرباء المشتراة، ويقيس إنحرافات بين المشتريات والمبيعات ويتم حسابه كما يلي:

$$\text{معدل الخسارة} = \frac{\text{المشتريات} - \text{المبيعات}}{\text{المشتريات}} \times 100$$

2- فترة التسديد Délai crédit client

بقياس العلاقة بين رصيد العوائد الواجب دفعها ورقم الأعمال المتعلق بلوحة القيادة لتلك الفترة ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{فترة التسديد} = \frac{\text{مجموع العائدات الواجبة الدفع}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

3- مدة إنقطاع الكهرباء Temps équivalent de coupure TEC

وهو معدل وقت إنقطاع الكهرباء الذي يعاني منه الزبون ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{مدة إنقطاع الكهرباء} = \frac{\text{عدد الزبائن المعينة بالقطع}}{\text{رقم الأعمال}} \times 100$$

4- حوادث إنقطاع الكهرباء Accidents coupure d'électricité

يساوي عدد الحوادث المسجلة على طول الشبكة لكل 100 كلم ويعطى بالعلاقة التالية:

$$\textbf{حوادث إنقطاع الكهرباء} = \frac{\text{عدد الحوادث المسجلة}}{\text{طول الشبكة لكل } \mathbf{100} \text{ كلم}} \times \mathbf{100}$$

رابعا: عرض لأهم لوحات القيادة المستعملة

تهدف مديرية التوزيع المدية من خلال إستعمالها للوحة القيادة إلى مراقبة ومتابعة نشاطاتها، حيث تسجل التطور المحقق بالنسبة للسنة الماضية وكذا نسبة الإنجاز والهدف المسطر وإستخراج الإنحرافات ووضع الإجراءات التصحيحية وهذا ما لها بالوقوف على الأسباب وإتخاذ الإجراءات المناسبة في كل حالة؛ سنحاول التطرق إلى لوحات القيادة لقسم العلاقات التجارية، وقسم إستغلال الكهرباء بناءا على المعلومات المتحصل عليها من مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير.

وتتمثل أبرز أهداف هذه الأقسام فيما يلي:

- تحسين وقت إنقطاع التيار الكهربائي الموجه للزبائن؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن؛
- تحسين نوعية وضمان إستمرارية خدمات الكهرباء.

المبحث الثاني: واقع إستخدام لوحة القيادة في تحسين أداء المؤسسة

تعتمد المؤسسة شكل موحد للحدة القيادية مصمم بمؤشرات محددة مسبقا حيث تقوم بقياس النشاطات بحسب كل قسم ومصلحة ما، يتم إعدادها نهاية كل شهر "دورات شهرية" تتضمن معلومات شهرية وتراكمية لنشاط المؤسسة خلال السنة.

المطلب الأول: عرض لوحة القيادة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية

يتم تجميع لوحات القيادة لجميع الأقسام والمصالح على مستوى قسم المالية والمحاسبة ويتم الإعتماد المقارن و الشهرية بين المحقق من الشهر بالسنة الحالية و المحقق لنفس الشهر من السنة الماضية و حساب نسبة التطور إن وجدت، و مقارنة المتراكم الشهري مع المستهدف أي حساب نسبة تحقيق المستهدف، مما سبق تم الإعتمادعلى وثائق بالقسم التجاري و أيضا قسم المالية و المحاسبة لتواجد بعض المؤشرات و يتم توضيح ذلك فيما يلي:

1- من لوحة قيادة المؤسسة لعدد الزبائن الكهرباء حسب طبيعة الزبون:

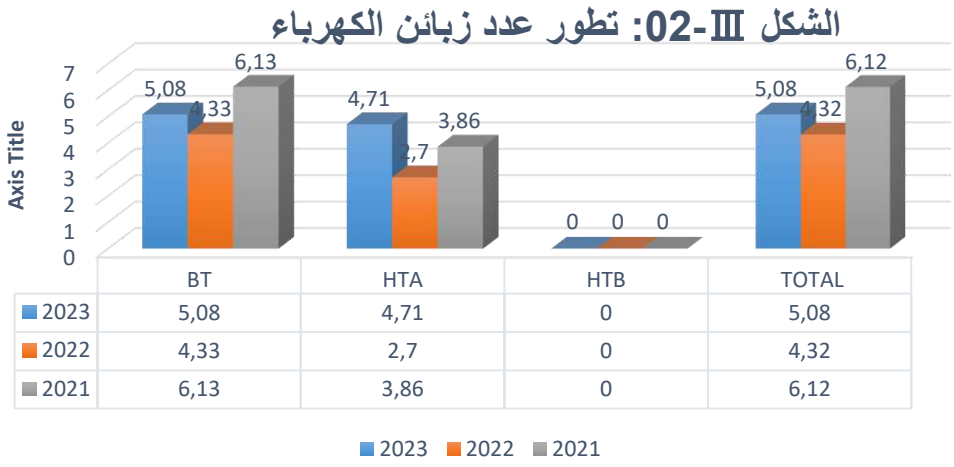
الجدول رقم (III-01): تطور عدد الزبائن الكهرباء حسب طبيعة الزبون (2021-2023)

طبيعة الزبون	2021	2022	2023	نسبة التطور%		
				2021	2022	2023
توتر منخفض BT	220648	230203	241895	6.13%	4.33%	5.08%
تواتر متوسط HTA	1075	1104	1156	3.86	2.70%	4.71%
تواتر مرتفع HTB	2	2	2	0.00%	0.00%	0.00%
المجموع	221725	231309	243053	6.12%	4.32%	5.08%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 01.

يمثل جدول أعلاه نسبه تطور عدد الزبائن الكهرباء لثلاث سنوات وتتم دراسة التطور مقارنة بنفس الشهر من كل سنة حيث كانت نسبة التطور في ديسمبر 2021 قد زادت ب 6.13% مقارنة بديسمبر 2020، ثم إنخفضت بنسبة4.33% سنة 2022 وكذلك كملاحظة إرتفاعها بنسبة 5.08% مع ملاحظة عدم وجود تطور بنسبه الزبائن التوتر المرتفع "العالي".

الشكل III-02: تطور عدد زبائن الكهرباء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول (III-01).

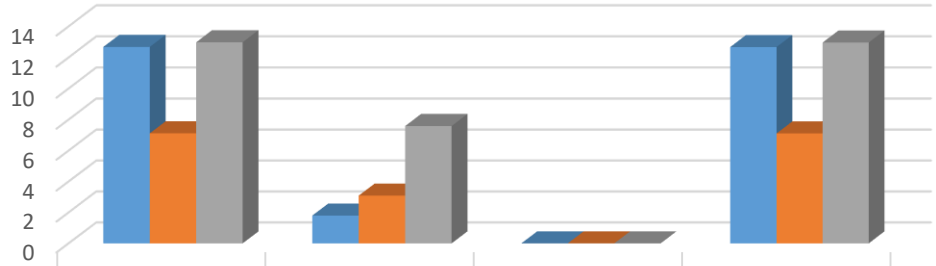
الجدول رقم (III-02): تطور عدد الزبائن الغاز حسب طبيعة الزبون (2021-2023)

طبيعة الزبون	2021	2022	2023	نسبة التطور%		
				2021	2022	2023
توتر منخفض BP	128467	137608	155057	12.98%	7.12%	12.68%
تواتر متوسط MP	162	167	170	7.59%	3.09%	1.80%
تواتر مرتفع HP	3	3	3	0.00%	0.00%	0.00%
المجموع	128632	137778	155230	12.96%	7.11%	12.67%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 02.

يمثل جدول أعلاه نسبة تطور عدد الزبائن الكهرباء لسنوات الثلاث وتتم دراسة التطور مقارنه بنفس الشهر من كل سنة، نلاحظ نسبة التطور سنة2021 قدرت ب12.98% و تعتبر نسبة الزيادة مقارنة ب ديسمبر2020، أما نسبة 2022 إنخفضت بنسبة 7.11% مقارنة بالنسبة التي قبلها ، أما نسبة 2023 قدرت ب 12.67% مع ملاحضة عدم وجود تطور بنسبه الزبائن التوتر المرتفع "العالي".

الشكلIII -03: تطور عدد زبائن الغاز



	BP	MP	HP	TOTAL
2023	12,68	1,8	0	12,67
2022	7,12	3,09	0	7,11
2021	12,98	7,59	0	12,96

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول (III-02).

الجدول رقم (III-03): مشتريات مبيعات وضياع كهرباء (2021-2023)

/	2021	2022	2023	نسبة التطور%		
				2021	2022	2023
المشتريات BT+MT+HT	984	1049	1104	-	6.61%	5.24%
مبيعات حسب طبيعة الزبون						
توتر منخفض BP	833	900	946	-	8.04%	5.11%
تواتر متوسط MP	41	41	45	-	100%	9.76%
تواتر مرتفعHP	41	41	43	-	0.00%	4.88%
مجموع المبيعات	915	982	1034	-	7.32%	5.30%
ضياع الكهرباء	69	67	70	-	7.10%	4.48%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 03.

يبين الجدول مشتريات ومبيعات الكهرباء لثلاث سنوات حيث كانت قيمة المشتريات متقاربة و بالنسبة لقيمة المبيعات كانت تلاحظ إنخفاض في السنة الأخيرة.

أما فيما يخص نسبة الضياع فهي في تدهور ملحوظ خاصة في السنة الأخيرة التي إنخفضت من 7.10% سنة 2022 إلى نسبة 4.48% سنة 2023.

الجدول رقم (III-04): مشتريات مبيعات، ضياع الغاز (2021-2023)

/	2021	2022	2023	نسبة التطور%		
				2021	2022	2023
المشتريات BT+MT+HT	413	415	450	_	0.48%	8.43%
مبيعات حسب طبيعة الزبون						
توتر منخفض BP	334	317	347	_	4.91%	9.46%
تواتر متوسط MP	795	13	13	_	1.64%	0.00%
تواتر مرتفعHP	0	0	0	_	0.00%	0.00%
مجموع المبيعات	1128	330	360	_	9.26%	9.09%
ضياع الغاز	-8	6	7	_	-75%	6.67%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 04.

يبين الجدول مشتريات ومبيعات الغاز لثلاث سنوات حيث كانت قيمة المشتريات متقاربة و بالنسبة لقيمة المبيعات كانت تلاحظ إنخفاض قليل في السنة الأخيرة.

فيما يخص ضياع الغاز والذي يحسب بـ(MTH) مليون وحدة حرارية نلاحظ أن ضياع الغاز تطور حتى 6.67 %.

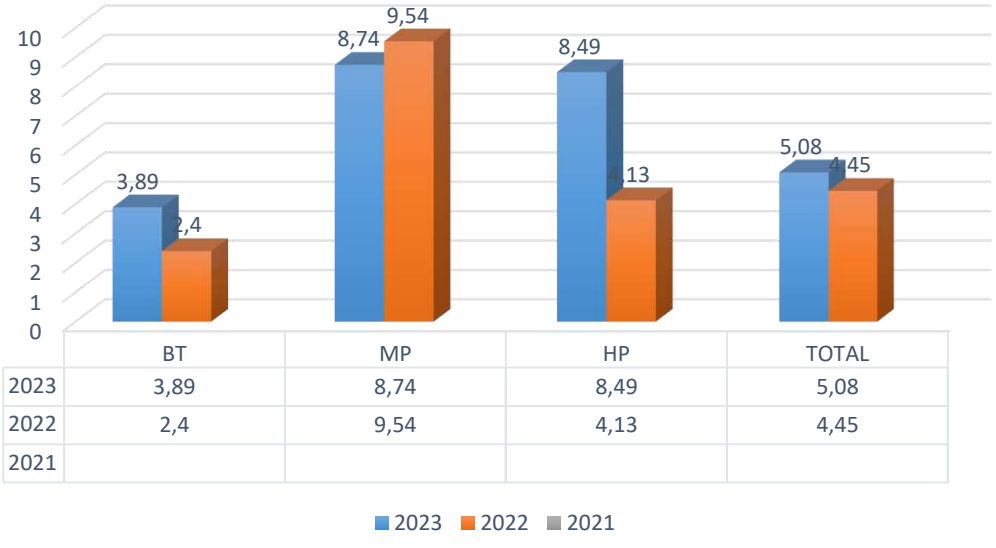
الجدول رقم (III-05): تطور رقم الأعمال الخاص بالكهرباء" مليون دينار MDA"

طبيعة الزبون	2021	2022	2023	نسبة التطور%		
				2021	2022	2023
توتر منخفض BP	2834	3030	3148	_	6.92%	3.89%
تواتر متوسط MP	862	858	933	_	9.54%	8.74%
تواتر مرتفع HP	126	106	115	_	4 .13%	8.49%
رقم الأعمال	3823	3993	4196	_	4.45%	5.08%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 05.

يبين الجدول رقم الأعمال الخاص بالكهرباء نلاحظ أن نسبة التطور لسنة 2023 إرتفعت من 4.45% إلى 5.08% .

الشكل III-04: رقم أعمال الخاص بالكهرباء



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول (III-05).

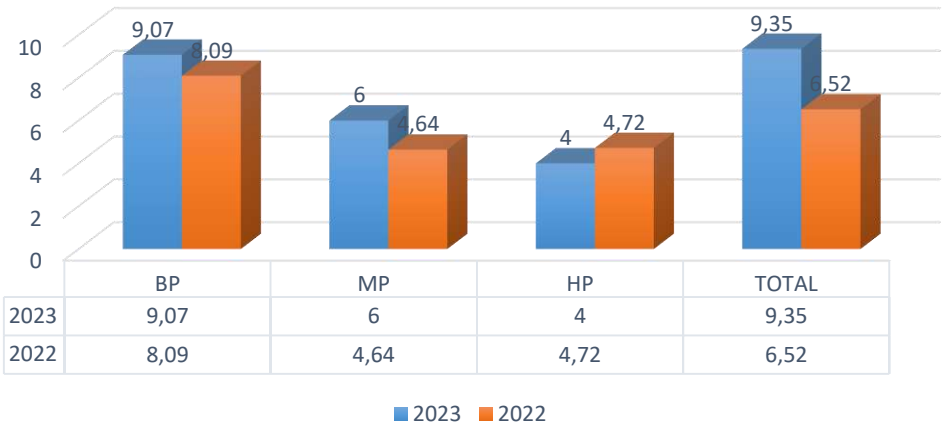
الجدول رقم (III-06): تطور رقم الأعمال الخاص بالغاز" مليون دينار MDA"

طبيعة الزبون	2021	2022	2023	نسبة التطور%		
				2021	2022	2023
توتر منخفض BP	1916	1113	1214	_	8.09%	9.07%
تواتر متوسط MP	112	50	58	_	4.64	6.00%
تواتر مرتفع HP	72	25	26	_	4.72%	4.00%
رقم الأعمال	2100	1187	1298	_	6.52%	9.35%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 06.

يبين الجدول رقم الأعمال الخاص بالغاز وذلك حسب طبيعة أوصنف كل زبون حيث كانت نسبة التطور سنة 2022 إرتفعت النسبة حيث قدر بـ 6.52% لرتتفع إرتفاع ملحوظ سنة 2023 بنسبة 9.35% ، أي كان إرتفاع ملحوظ وسبب إرتفاعه راجع إلى إرتفاع الأسعار وكذلك زيادة عدد الزبائن.

الشكل III-05: تطور رقم الأعمال الخاص بالغاز



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول (III-06).

المطلب الثاني: أثر لوحة القيادة في تحسين الأداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعتمد المؤسسة على لوحة قيادة عامة بها مؤشرات غير كافية لمعرفة الوضعية المالية الحقيقة للمؤسسة وعليه سيتم إقتراح نموذج للوحدة القيادة تحتوي مؤشرات أخرى تمثلت في نسب مالية كالمردودية والمديونية ومؤشرات التمويل الذاتي بالإضافة إلى مؤشرات التوازن المالي حيث تم الإعتماد على دراسة ثلاث سنوات.

أولا: تقييم الأداء بإستخدام النسب المالية

1-1 نسب السيولة

من أجل تقييم الأداء المالي المؤسسة في الفترة (2021-2023) سيتم سيولة أصولها المتداولة خلال الفترة المدروسة والجدول الأتي يوضح نوعين من نسبة السيولة.

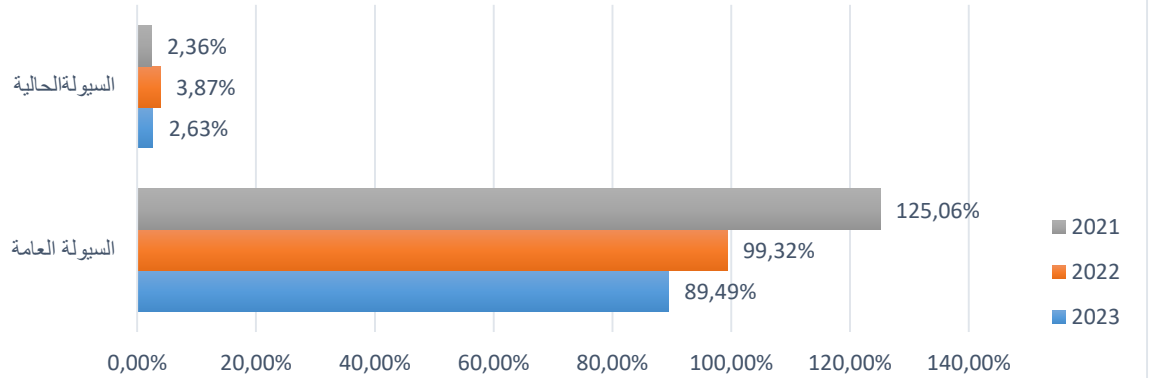
الجدول رقم III-07: نسب السيولة

المؤشر	المعادلة	2021	2022	2023
السيولة العامة	الأصول المتداولة/ ديون قصيرة الأجل	125.06%	99.32%	89.49%
السيولة الحالية "النقدية"	النقدية+شبه النقدية/ ديون ق الأجل	2.36%	3.87%	2.63%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على القوائم المالية بالمؤسسة لسنوات الدراسة.

يبين الجدول السابق إن مؤشر السيولة إنخفظت في ثلاث سنوات الأخيرة أي أن غالبية الأصول المتداولة ممول بواسطة الأموال الدائمة، أما السيولة الحالية فكان المؤشر ضعيف جدا و الذي أثرت فيه جائحة كورونا.

الشكل رقم III-06: يمثل نسب السيولة



	السيولة العامة	السيولةالحالية
2021	125,06%	2,36%
2022	99,32%	3,87%
2023	89,49%	2,63%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول (III-07).

2-1 نسب المديونية

من أجل تقييم الأداء المالي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز خلال الفترة (2021-2023) سيتم دراسة أهم نسب المديونية والجدول الأتي يوضح نوعين من مؤشرات المديونية.

الجدول رقم III-08: نسب المديونية

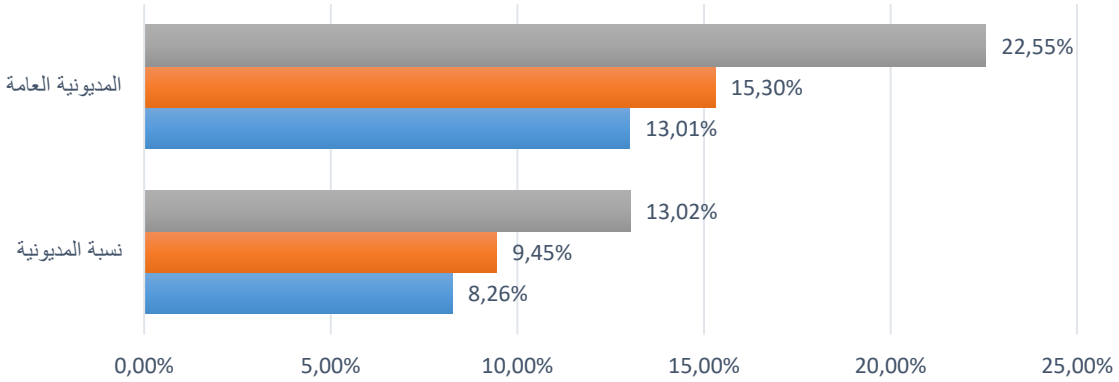
المؤشر	المعادلة	2021	2022	2023
نسبة المديونية	الديون الأخرى/ Σالأصول	8.26%	9.45%	13.02%
نسبة المديونية العامة	الديون الأخرى/ الأموال الخاصة	13.1%	15.3%	22.55%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على القوائم المالية بالمؤسسة لسنوات الدراسة.

يبين الجدول نسبة المديونية والتي تعبر عن مدى إعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها ونلاحظ أن هذا المؤشر يرتفع خلال الثلاث سنوات.

فيما ينص المديونية العامة أنه كلما قل هذا المؤشر تكون الوضعية في حالة مريحة، وهنا لاحضنا عكس ذلك بأن هذا المؤشر إرتفع أي إنه يشير إلى أن الإلتزامات المالية تفوق الأموال المتاحة، مما يشكل عبئا كبيرا على المؤسسة.

الشكل 06: يمثل نسب المديونية



	نسبة المديونية	المديونية العامة
2023	13,02%	22,55%
2022	9,45%	15,30%
2021	8,26%	13,01%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول (III-08).

1-3 نسب النشاط

يتم عرض أهم نسب النشاط للفترة (2021-2023) وذلك من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم III-09: نسب النشاط

المؤشر	المعادلة	2021	2022	2023
نمو رقم الأعمال	$\frac{CA(n)-CA(n-1)}{CA(n-1)}$	1.23%	1.21%	1.04%
نمو القيمة المضافة	$\frac{VA(n)-VA(n-1)}{VA(n-1)}$	6.9%	9.5%	50.6%
نسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال	$\frac{VA}{CA}$	17.83%	12.74%	2.06%
نسبة فائض الإستغلال إلى القيمة المضافة	النتيجة الصافية/ رقم الأعمال	-25.22%	-49.8%	-55.3%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على القوائم المالية بالمؤسسة لسنوات الدراسة.

يبين الجدول تطور مؤشرات النشاط حيث أن نمو رقم الأعمال إنخفض خلال الثلاث سنوات، أما مؤشر نمو القيمة المضافة إرتفع سنة 2022 بنسبة 9.5% أما سنة 2023 إرتفع بنسبة كبيرة و التي بلغت 50.6%، أي نمو رقم الأعمال تناقص بنسب صغيرة جدا والتغير الطفيف لعدد الزبائن، أما مؤشر القيمة المضافة شهد تطورا كبيرا سنة 2023.

1-4 نسب الربحية والمردودية

يتم عرض أهم نسب الربحية والمردودية للفترة (2021-2023) وذلك من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم III-10: نسب الربحية والمردودية

المؤشر	المعادلة	2021	2022	2023
نسبة الربحية	رقم الأعمال/الأموال الخاصة	38.69%	34.91%	35.88%
المردودية الإقتصادية	النتيجة الصافية/ Σالأصول	-6.15%	-10.74%	-11.46%
المردودية المالية	النتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	-9.75%	-17.4%	-19.85%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على القوائم المالية بالمؤسسة لسنوات الدراسة.

نسبة الربحية كانت مرتفعة بـ2021 لأنه قبلها كانت متأثرة بجائحة كورونا أما في السنوات الموالية تناقصة ثم إرتفعت بدأت في تحسين حالتها، أما المردودية كانت مؤشرات سالبة حيث أن العائد على الأموال الخاصة سالب وهذا طوال فترة الدراسة وكذلك العائد على الأصول حيث يدل قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح.

ثانيا: تقييم الأداء بإستخدام مؤشرات التوازن المالي

يتم تقييم الأداء بإستخدام مؤشرات التوازن المالي للفترة (2021-2023) وذلك من خلال:

الجدول رقم III-11: نسب مؤشرات التوازن المالي

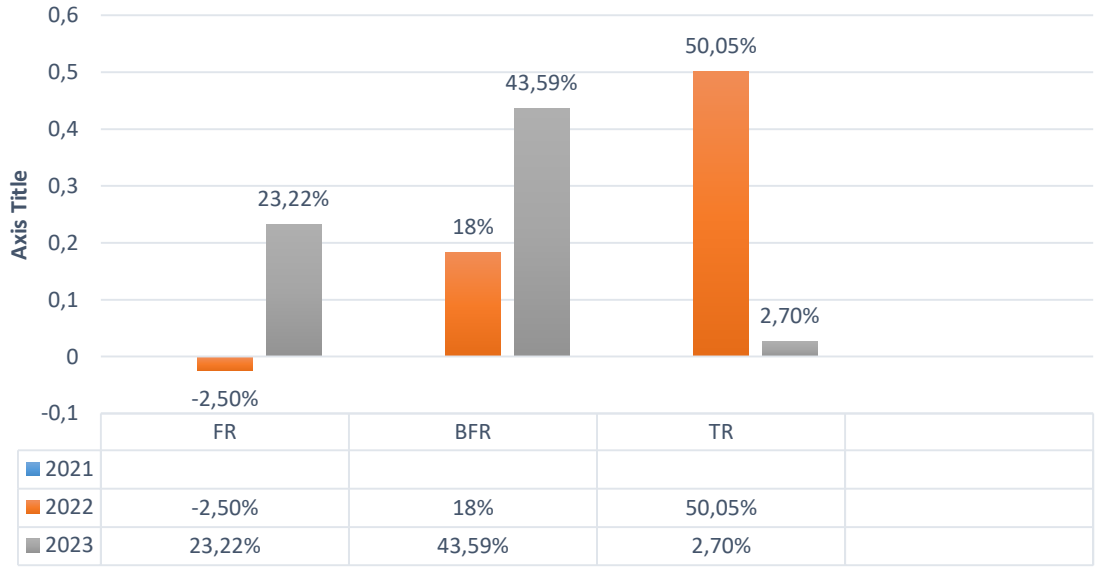
المؤشر	المعادلة	2021	2022	2023
رأس المال العامل FR	الأصول المتداولة- الخصوم المتداولة	912076467.26	-22781010.11	-529054387.13
نسبة التطور	-	-	-2.50%	23.22%
إحتياجات رأس المال العامل BFR	إحتياجات الدورية للإستغلال- الموارد الدورية	826121098.4	-151759701.6	-661518723.4
نسبة التطور	-	-	18.37%	43.59%
الخزينة TR	رأس المال العاملFR- إحتياجات رأس المال العامل BFR	85955368.76	128978691.58	132464336.39
نسبة التطور	-	-	50.05%	2.70%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على القوائم المالية بالمؤسسة لسنوات الدراسة.

من خلال الجدول يظهر أن رأس المال العامل سالب وفي إنخفاض حيث بلغت سنتي 2022-2021 ب 2.50%- في حين أن بين سنتي 2022-2023 بلغت 23.22% وهذا ما يعبر عن أن الوضعية غير جيدة بالنسبة للمؤسسة، و فيما يخص إحتياجات التمويل الدورية لا تغطي موارد التمويل الذاتية ولا تفوقها وأن نسبة تطور إحتياج رأس المال العامل كانت في إرتفاع وصولا حتى 43.59% في السنة الأخيرة 2023.

أما نسبة التطور في رصيد الخزينة موجبا أي أن رأس المال العامل قادر على تمويل إحتياجات الدورة.

الشكل III-08 : يمثل مؤشرات التوازن المالي



	FR	BFR	TR	
2021				
2022	-2,50%	18%	50,05%	
2023	23,22%	43,59%	2,70%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول"III-11"

ثالثا: إقتراح نموذج للوحة القيادة المالية

بالإعتماد على مؤشرات النسب المالية والتوزان المالي وكذلك على القوائم المالية يمكن إعداد لوحة قيادة مالية مقترحة للمؤسسة كما يلي:

الجدول رقم III-12: نموذج مقترح للوحة القيادة المالية 2021-2022

	المقدر MDA		الفعلي MDA		نسبة تحقيق الهدف%		التطور %
السنوات	2020	2021	2021	2022	2021	2022	2022
المؤشرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(3)/(1)	(2)/(4)	**(3)/(4-3)**
القيمة المضافة	857	1456	1456	63	58.86%	4.33%	-95.67%
إجمالي فائض الإستغلال	-539	-140	-140	-1608	3.85%	10.06%	10.48%
النتيجة العملياتية	-1243	-1392	-1392	-2419	89.3%	173.8%	73.88%
النتيجة الصافية	-1243	-1392	-1392	-2419	89.3%	173.8%	73.88%
السيولة الحالية	_	2.36%	2.36%	3.87%	_	163.98%	63.98%
المردودية المالية	_	9.75%	9.75%	-17.4%	_	-178.5%	-278.5%
رأس المال العامل FR	_	912	912	-227	_	-24.9%	**-124.9%**

رأس إحتياجات المال BFR	_	826	826	-151	_	-18.28%	-118.3%
الخزينة TR	_	85	85	128	_	150.59%	50.59%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على القوائم المالية بالمؤسسة لسنوات الدراسة.

الجدول رقم III-13: نموذج مقترح للوحة القيادة المالية 2022-2023

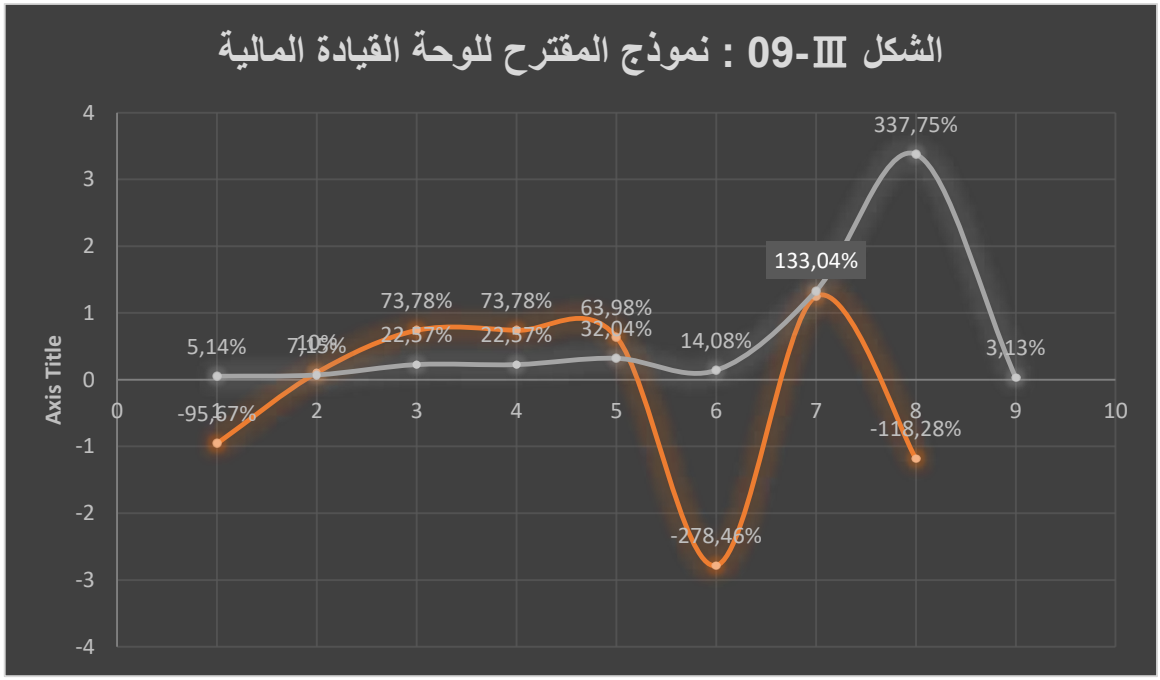
	المقدر MDA		الفعلي MDA		نسبة تحقيق الهدف%		التطور %
السنوات	2021	2022	2022	2023	2022	2023	2023
المؤشرات	(1)	(2)	(3)	(4)	(3)/(1)	(2)/(4)	(3)/(4-3)
القيمة المضافة	1456	63	63	387	23.11%	6.14%	5.14%
إجمالي فائض الإستغلال	-140	-1608	-1608	-1723	8.71%	107.2%	7.15%
النتيجة العملياتية	-1392	-2419	-2419	-2965	57.54%	122.6%	22.6%
النتيجة الصافية	-1392	-2419	-2419	-2965	57.54%	122.6%	22.6%
السيولة الحالية	2.36%	3.87%	3.87%	2.63%	60.98%	67.95%	32.04%
المردودية المالية	- 7.75%	- 17.4%	- 17.4%	- 19.85%	56.03%	114.08%	14.08%
رأس المال العامل FR	912	-227	-227	-529	- 40.18%	-23.30%	13.30%
رأس إحتياجات المال BFR	826	-151	-151	-661	-54.7%	43.78%	33.78%

الخزينة TR	85	128	128	132	66.41%	103.13%	3.13%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على القوائم المالية بالمؤسسة لسنوات الدراسة.

يتبين لنا من خلال لجدول "13" صورة شاملة عن الأداء في مختلف القطاعات والمحافظات، يمكن إستخدامها لتحديد نقاط القوة والضعف وإتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء في المستقبل كما يمكن ملاحظة أن هناك تفاوت في نسب الإنجاز والأداء عبر المحافظات

المختلفة، إضافة إلى وجود تحسن في الأداء عبر السنوات في بعض القطاعات كما يشير إلى تحسن الإجراءات والسياسات المطابقة، ووجود أرقام سلبية التي تعكس تحسنيات مستمرة وتقدم في الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول"12-13"

رابعا: عرض لوحة القيادة لضياع الطاقة "خسارة"

هناك لوحة قيادة خاصة وسنحاول تقديمها من خلال مؤشرات الأداء التسيير

1- نسبة ضياع الكهرباء

يتم عرض أهم نسب ضياع الكهرباء للفترة (2021-2023) وذلك من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم III-14: نسبة ضياع الكهرباء

	الإنجاز			الهدف 2023	نسبة التطور%			نسبة الإنجاز%
	2021	2022	2023		2021	2022	2023	
ضياع الكهرباء . HTA/ BT	7.91 %	7.62 %	6.76 %	6.9 %	3.76 %	3.9 %	11.29 %	97.97 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 19

من خلال الجدول لاحظنا إنخفاضا تدريجيا في نسبة ضياع الكهرباء على مدار السنوات الثلاث، حيث تراجعت من 79% في السنة الأولى إلى 6.7 في السنة الثالثة ، يبدو أن النتائج تقترب من الهدف المستهدف الذي كان 6,9 %.

شهدت السنة الثالثة نموا كبيرا في نسبة التطور وصلت إلى 3 مقارنة بالسنين السابقتينا حيث كانت تتراوح بين 3,7 و3,99 % هذا الإرتفاع يشير إلى جهود فعالة في تحسين وتطور أوتحسن العمليات.

نسبة الإنجاز 97,97 تعكس هذه النسبة تحقيق أهداف مهمة، هذا يدل على إلتزام وكفاءة في إدارة وتنفيذ الأهداف المحددة، وبشكل عام تعكس هذه النتائج تقدما إيجابيا في تحسين كفاءة إستخدام الكهرباء وزيادة التطور التقني، مع إلتزام بالأهداف المحددة بشكل فعال.

2- نسبة ضياع الغاز

يتم عرض أهم نسب ضياع الغاز للفترة (2021-2023) وذلك من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم III-15: نسبة ضياع الغاز

	الإنجاز			الهدف 2023	نسبة التطور%			نسبة الإنجاز%
	2021	2022	2023		2021	2022	2023	
ضياع الغاز . MP/BP	2.45	2.41	4.69	2	39.80%	197.96%	295.42%	234.5%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 19

من خلال الجدول يظهر لنا نتائج ضياع الغاز خلال السنوات الثلاث، حيث كان منخفضا في السنتين الأولى ثم إرتفع بشكل كبير فى السنة الأخيرة إلى4,69، يبدو أن هناك حاجة لمراجعة العمليات للحد من هذا الإرتفاع وتحقيق الهدف المستهدف الذي كان 2%.

- شهدت النسبة الثالثة نسبة تطور ملحوظ وصلت إلى 295,4% مما يشير إلى جهود كبيرة في تحسين أوتعزيز الكفاءة في إستخدام الغاز.
- بلغت نسبة الإنجاز 234,4% مما يعكس تحقيق أهداف مهمة خلال الفترة المذكورة ولكن يمكن أن يكون هناك تحديات فى تحقيق الأهداف المحددة في ضياع الغاز وذلك نظرا لوجود الفائض.
- بإستناد إلى هذه البيانات، ينبغي التركيز على إستمرار تحسين الكفاءة والمراقبة الدقيقة لتحقيق الأهداف المستهدفة في ضياع الغاز.

3- نسبة تسديد ديون الزبائن العاديون

يتم عرض أهم نسب تسديد ديون الزبائن العاديون للفترة (2021-2023) وذلك من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم III-16: نسبة تسديد ديون الزبائن العاديون

	الإنجاز			الهدف 2023	نسبة التطور%			نسبة الإنجاز%
	2021	2022	2023		2021	2022	2023	
ديون الزبائن العاديون BT	62	37	24	18	11.43%	40.32%	35.14%	133.33%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 19

- من خلال الجدول يظهر لنا تراجع في نسبة تسديد ديون الزبائن على مدار السنوات الثلاث، حيث إنخفضت من 62 الى 24 في السنة الثالثة، هذا يشير إلى ضرورة إتخاذ إجراءات لتحسين معدلات التسديد والتعامل مع الديون المعلقة شكل أفضل.
- وشهدت السنة الثانية والثالثة تحسنا في نسبة التطور، حيث إرتفعت الى 40,32% و 35,14% على التوالي وهذا يعكس تحسنا في الإجراءات والسياسات المتعبة لتحسين معدلات التسديد وإدارة الديون.
- تعكس تفوقا في تحقيق الأهداف المحددة ومع ذلك يجب أن يتم التركيز على تحسين نسبة تسديد الديون للوصول إلى الهدف المستهدفا بشكل أكبر في المستقبل.

4- نسبة تسديد ديون زبائن الإدارات

يتم عرض أهم نسب تسديد ديون زبائن الإدارات للفترة (2021-2023) وذلك من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم III-17: نسبة تسديد ديون زبائن الإدارات

	الإنجاز			الهدف 2023	نسبة التطور%			نسبة الإنجاز%
	2021	2022	2023		2021	2022	2023	
ديون زبائن الإدارات FRM	41	35	13	18	- 38.81%	- 14.63%	- 62.86%	72.22%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 19

- من خلال الجدول يظهر لنا إنخفاضا كبيرا في نسبة تسديد ديون زبائنا الإرادات خلال السنوات الثلاث، حيث إتخذنات من 41 إلى 13 في السنة الثالثة، وهذا يشير إلى وجود تحديا ت كبيرة في إدارة الديون لهذه الفئة من الزبائن وتحقيق الهدف المسطر.
- شهدت السنة الثالثة نسبة تطور عالية وصلت الى 62,8% وهذا يمكن أن يعكس جهودا مكثفة لتحسين إدارة الديون وتحقيق تحسين ملحوظ.
- نسبة الإنجاز 72,22% تعكس تقدما في تحقيق الأهداف المحددة على الرغم من التحديات الموجودة في تسديد الديون، يتطلب تحقيق الهدف المستهدف لنسبية تسديد ديون زبائن الإدارات العمل المستمر على تحسين العمليات وتعزيز الجهود في إدارة الديون وتحفيز الزبائن على التسديد بإنتظام.

5- نسبة تسديد ديون زبائن الضغط العالي

يتم عرض أهم نسب تسديد ديون زبائن الضغط العالي للفترة (2021-2023) وذلك من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم III-18: نسبة تسديد ديون زبائن الضغط العالي

	الإنجاز			الهدف 2023	نسبة التطور%			نسبة الإنجاز%
	2021	2022	2023		2021	2022	2023	
ديون زبائن الضغط العالي HTA	410	51	7	30	99.03%	87.56%	86.27%	23.33%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 19

- من خلال الجدول تبين نتائج نسبة تسديد ديون زبائن الضغط العالي بشكل كبير، حيث إرتفعت إلى 410 في السنة الأولى وثم تراجعت بشكل حاد في السنوات اللاحقة، هذا الإنخفاض الكبير يشير إلى صعوبات كبيرة في إدارة وتسديد الديون لهذه الفئة من الزبائن.
- ويتطلب على إدارة الديون التركيز لتحسين العمليات والتواصل الفعال مع الزبائن لضمان تحقيق الهدف(30) في التسيير على المدى القريب.
- وعلى الرغم من التباين في نسبة تسديد الديون إلى أن نسبة التطور بقيت مرتفعة نسبيا، إلا أن نسبة التطور بقيت مرتفعة نسبيا خلال السنوات الثلاث، وهذا يعكس جهودا مستمرة في تحسين الإجراءات والسياسات لتحقيق وتحسين مستدام في نسبة تسديد الديون.

- نسية الإنجاز 23,33% تظهر تحديات كبيرة في تحقيق الهدف المستهدف لنسبة التسديد، هذا يستدعي إتخاذ إ جراءات فورية وفعالة لتحسين نسبة التسديد لزبائن الضغط العالي.

6- إقتراح لوحة القيادة لضياع الطاقة " خسارة"

يتم عرض أهم نسب تسديد ديون زبائن الضغط العالي للفترة (2021-2023) وذلك من خلال الجدول الأتي:

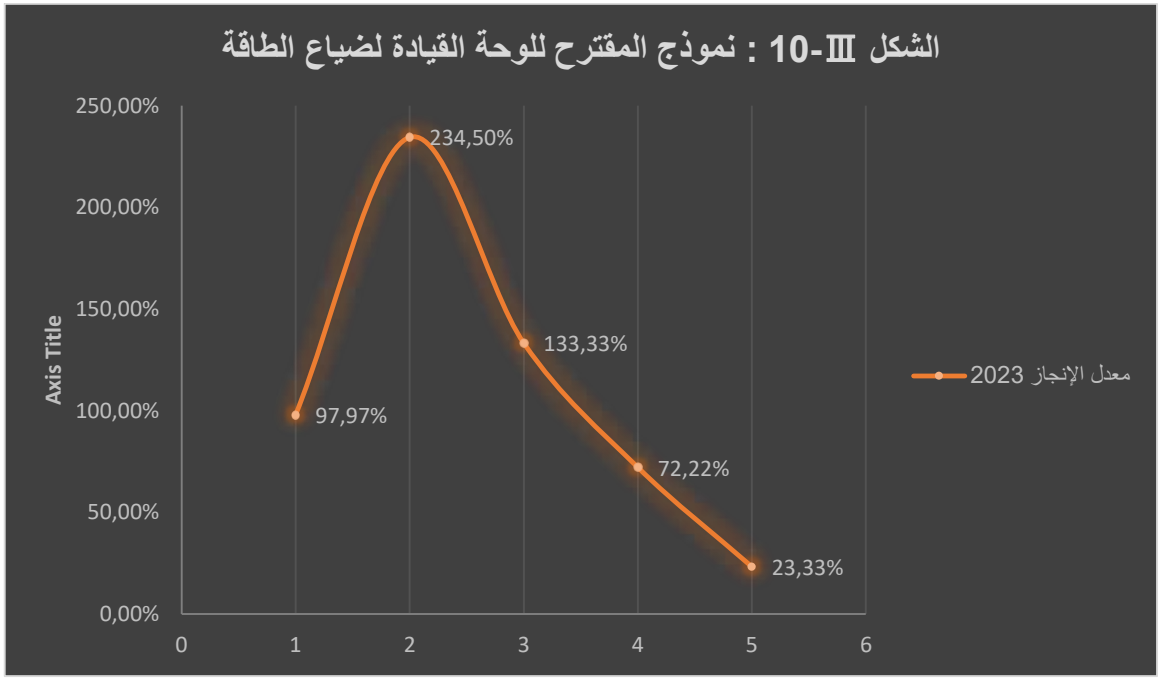
الجدول رقم III-19: نموذج مقترح للوحة القيادة لضياع الطاقة " خسارة" (2021-2023)

	الإنجاز			الهدف	نسبة التطور%			نسبة الإنجاز%
	2021	2022	2023	2023	2021	2022	2023	
ضياع الكهرباء . HTA / BT	7.91 %	7.62 %	6.76 %	6.9 %	- 3.76 %	- 3.9 %	- 11.29 %	97.97 %
ضياع الغاز . MP/ BP	2.45	- 2.41	- 4.69	2	- 39.80 %	- 197.96 %	- 295.42 %	234.5%
ديون الزبائن العاديون . BT	62	37	24	18	- 11.43 %	- 40.32 %	- 35.14 %	133.33 %

ديون زبائن الإدارات FRM	41	35	13	18	– 38.81 %	– 14.63 %	– 62.86 %	72.22 %
ديون زبائن الضغط العالي HTA	410	51	7	30	99.03 %	– 87.56 %	– 86.27%	23.33 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 19

نلاحظ أن نسبة الضياع الكلية قد زادت من 2022 الى 2023، حيث كانت 97,97 % في 2023، يبدو أن نسبة الضياع في الجهد العالي "HTA" أمر قليلا مقارنة بالجهد المنخفض "BT"، مما يشير إلى أن الضياع في شبكات الجهد العالي يشكل جزءا كبيرا من إجمالي الضياع، العدد الإجمالي لمناطق التي تم فيها حساب نسبة الضياع، يتزايدل مع مرور الوقت، مما يمكن أن يشير إلى توسع الشبكة الكهربائية أو تحسين دقة القياس، تعكس هذه البيانات في مدى كفاءة الشبكة الكهربائية وتساعد في تحديد الأماكن التي تحتاج إلى تحسنيات لتقليل نسب الضياع.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدول"III-19"

المطلب الثالث: المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة لتحسين الأداء

1- مؤشرات الأداء الخاصة بالكهرباء" الأهداف 2024-2028"

1-1 الجانب التجاري

الجدول رقم III-20:الجانب التجاري الخاصة بالكهرباء"أهداف 2024-2028"

التسمية	السنوات								
	وحدة القياس	2022	إلى 2023/09/30	إحتمال 2023	2024	2025	2026	2027	2028
1- معدل الربط البسيطة التي تم إنجازها في 7 أيام	%	94	95	97	97	97	98	99	100
2- المدة الزمنية المتوسطة لتوصيل الشبكة BT (≤150m) .	أيام	49	38	37	35	34	33	32	30
3- المدة الزمنية المتوسطة لتوصيل الشبكة HTA	أيام	49	38	38	35	35	35	35	35
4- المدة الزمنية المتوسطة لمعالجة الشكاوى المكتوبة	أيام	07	07	07	07	07	07	07	07

المصدر: وثائق من تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

يمثل أربع مؤشرات تجارية لقياس مدة نجاعة الأداء التجاري على مستوى إمتياز التوزيع المدية كما تحددها من قبل لجنة ضبط الكهرباء والغاز والمصادقة عليها من طرف وزارة الطاقة وهذا طبقا للقانون 08-114 حيث لابد من توفر إستثماريين في تحسين الأداء خلال الخماسي "2024-2028".

1-2 الجانب التقني

الجدول رقم III-21: الجانب التقني الخاصة بالكهرباء"أهداف 2024-2028"

التسمية	السنوات								
	وحدة القياس	2022	إلى 2023/09/30	إحتمال 2023	2024	2025	2026	2027	2028
5- SAIDI BTالحوادث غير المتعلقة بالغير أو الظواهر الجوية الشديدة التي تم الإبلاغ عنها من خلال BMS	دقيقة	35,460	17,520	60,000	58,200	58,800	52,800	52,800	52,800
6 - SAIDI HTA الحوادث ثغير المتعلقة بالغير أو الظواهر الجوية الشديدة التي تم الإبلاغ عنها من خلال BM	دقيقة	32,160	14,460	60,000	54,000	52,800	50,400	49,200	48,000

المصدر: وثائق من تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

3-1 الجانب المالي

الجدول رقم III-22: الجانب المالي الخاص بالكهرباء "أهداف 2024-2028"

التسمية	السنوات								
	وحدة القياس	2022	إلى 2023/09/30	إحتمال 2023	2024	2025	2026	2027	2028
7-وزن الديون المستحقة الزبائن العاديون مقارنة مع رقم أعمال متضمن جميع الأصول (AO-BT/BP)	%	07	15	07	07	07	07	07	07

المصدر: وثائق من تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

الخطة متوسطة المدى لتطوير شبكات وبنى تحتية الكهرباء في إمتياز توزيع الكهرباء في المدية، تتطلب لتنفيذها خلال الفترة (2024-2028) ميزانية مالية تقدر بحوالي 10,531.13 مليون دينار جزائري.

تشمل هذه الخطة على إنجاز:

بالنسبة للشبكة الكهربائية: 1,524.57 كيلومتر من الخطوط، 397 محطة، و7,613 توصيلات بمبلغ 9,008.19 مليون دينار جزائري، أي ما يعادل 85.54% من إجمالي قيمة الإستثمارات.

4-1 خطة تطوير شبكات الكهرباء

الجدول رقم III-23: ملخص لخطة تطوير شبكات الكهرباء "أهداف 2024-2028"

الإستثمارات	التوقعات	التقييم المالي	
		النسبة المئوية	التكلفة (مليون دينار جزائري)
الشبكات (كم)	1524,57	85,54%	9008,19
محولات كهربائية (عدد)	397		
التوصيلات" الربط" (عدد)	7613		
معدات الكهربائية (إحتياجات الإستغلال والتشغيل)		3,66%	384,94%
البنى التحتية		10,81%	1138,00
إجمالي إمتياز المدية		100%	10531,13

المصدر: وثائق من تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

2- مؤشرات الأداء الخاصة بالغاز "الأهداف 2024-2028"

2-1 الجانب التجاري

الجدول رقم III-24:الجانب التجاري الخاصة بالغاز"أهداف 2024-2028"

التسمية	السنوات								
	وحدة القياس	2022	إلى 2023/09/30	إحتمال 2023	2024	2025	2026	2027	2028
1- معدل الربط البسيطة التي تم إنجازها في 10 أيام	%	94	90	97	97	97	98	99	100
2- المدة الزمنية المتوسطة لتوصيل الشبكة (≤100m) .	أيام	43	33	33	35	34	33	32	30
3- المدة الزمنية المتوسطة لمعالجة الشكاوى المكتوبة	أيام	07	07	07	07	07	07	07	07

المصدر: وثائق من تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

2-2 الجانب التقني

الجدول رقم III-25: الجانب التقني الخاصة بالغاز"أهداف 2024-2028"

التسمية	السنوات								
	وحدة القياس	2022	إلى 2023/09/30	إحتمال 2023	2024	2025	2026	2027	2028
4- الحوادث غير المتعلقة بالغير أو الظواهر الجوية الشديدة التي تم الإبلاغ عنها من خلال TMC	دقيقة	0,01	0,01	0,98	0,47	0,45	0,45	0,44	0,44

المصدر: وثائق من تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

3-2 الجانب المالي

الجدول رقم III-26: الجانب المالي الخاص بالغاز "أهداف 2024-2028"

التسمية	السنوات								
	وحدة القياس	2022	إلى 2023/09/30	إحتمال 2023	2024	2025	2026	2027	2028
5- وزن الديون المستحقة الزبائن العاديون مقارنة مع رقم أعمال متضمن جميع الأصول (AO-BT/BP)	%	07	15	07	07	07	07	07	07

المصدر: وثائق من تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

خطة طويلة المدى لشبكات الغاز والبنى التحتية لتوزيع الغاز في منطقة المدية للفترة (2024-2028) تتطلب تخصيصا ماليا يبلغ حوالي 1,323.09 مليار دينار جزائري.

تشمل هذه الخطة:

- لشبكة الغاز: تنفيذ 347 كيلومترا من الأنابيب وتوصيل 4,577 منشأة بتكلفة تقدر بـ1,304.08 مليار دينار جزائري، ما يمثل 98.56% من الإستثمار الإجمالي.

4-2 خطة تطوير شبكات الغاز

الجدول رقم III-27: ملخص لخطة تطوير شبكات الغاز"أهداف 2024-2028"

الإستثمارات	التوقعات	التقييم المالي	
		النسبة المئوية	التكلفة (مليون دينار جزائري)
الشبكات (كم)	347,00	98,56%	1304,08
محولات غاز (عدد)	4577		
معدات الغاز (احتياجات التشغيل والصيانة)(*)		1,44%	19,019
البنى التحتية		/	/
إجمالي إمتياز المدية		100%	1323,09

المصدر: وثائق من تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

(*) يتعلق بالمعدات الخاصة بالغاز، مثل أجهزة كشف تسرب الغاز، وأجهزة تحديد مواقع تسرب الغاز، وأجهزة قياس THT (توتر عالي الجهد).

3- التأثيرات على الوضع المالي لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

3-1 الخزينة "2024-2028"

الجدول رقم III-28: الخزينة "أهداف 2024-2028"

البنود (MDA)	المحتمل 2023	2024	2025	2026	2027	2028
المدخلات	4422	5085	5848	6725	7734	8894
المخرجات						
شراء الوقود	5976	6872	7903	9089	10452	12020
خدمات	316306	363752	418315	481062	553221	636204
موظفين BNA (البنك الوطني الجزائري)	4320	4968	5713	6570	7556	8689
الضرائب TAX DP (ضريبة على الإيرادات)	76800	88320	101568	116803	134324	154472
CNAS الضمان الاجتماعي	188400	216660	249159	286533	329513	378940
تعويضات	51600	59340	68241	78477	90249	103786
مصاريف مالية	12117	13935	16025	18428	21193	24372
إستثمارات برنامج الذاتي	1330	1379,69	1816,41	1796,37	1869,64	2096,06
إستثمارات برامج الدولة	250	50	/	/	/	/

المصدر: وثائق من تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.

بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "المدية" لا تستخدم لوحة القيادة المستقبلية وإنما تستخدم ما يعرف بمخطط الإلتزام لتحسين الأداء وهذا خلال كل خمس"05" سنوات تطبيقا للمرسوم التنفيذي 08-114 المؤرخ في 03 ربيع الثاني 1429 الموافق ل 09 أفريل2008 الذي يحدد شروط منح وسحب إمتيازات توزيع الكهرباء ودفتر الشروط متعلق بحقوق وإلتزامات الممنوح له الإمتياز "الجريدة الرسمية رقم 20 المؤرخ في 13 أفريل 2008"، حيث تعمل المديرية على تحقيق هذه الأهداف المسطرة وفق دراسة مسبقة إذا أنه يمكن إعاده تأهيل الأهداف خلال كل سنة بالنسبة لما تم تحقيقه فعليا.

خلاصة الفصل:

فيما سبق تمت المحاولة إسقاط ما تم التطرق إليه نظريا وما تم دراسته ميدانيا من خلال تقيم دور لوحة القيادة في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز المالي وخسارة الطاقة.

وأ هم النتائج المتوصل إليها هي:

- أن لوحة القيادة أداة مساعدة للمسؤولين في عملية مراقبة التسيير ؛
- تبسيط المعلومات للمسؤول على شكل جداول ونسب وهذا معناه أن المسؤول أو المدير يستطيع مراقبة المؤسسة من كل الجوانب وهذا ما يساعده في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة؛
- بينت لوحة قيادة المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في الوثائق التي قمنا بتحليلها ودراستها أن لها دور كبير في معرفة وضعية المؤسسة إتجاه كل ما تم التطرق إليه، وبالتالي يمكننا القول بأن دور لوحة القيادة يستخلص في التوضيحات التي تقدمها للمسير من خلال المؤشرات التي تعبر عن واقع التسيير في المؤسسة ومنه تعمل على تحسين الأداء ككل فيها؛
- بالنسبة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز "المدية" لا تستخدم لوحة القيادة المستقبلية وإنما تستخدم ما يعرف بمخطط الإلتزام لتحسين الأداء تعمل المديرية على تحقيق هذه الأهداف المسطرة وفق دراسة مسبقة إذا أنه يمكن إعاده تأهيل الأهداف خلال كل سنة بالنسبة لما تم تحقيقه فعليا.



الخاتمة العامة

الخاتمة:

إن البحث المستمر لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة يعد ضرورة تعتمد على إيجاد أفضل طرق الإنسجام بين التنظيم الداخلي ونمط الإدارة المتبنى وبين المحيط الخارجي وهذا الأخير يتميز بالتغيير الدائم، لذلك فكل وظيفة، كل عملية، وكل ترابط بين مختلف مكونات المؤسسة يجب أن تعمل معا لتحقيق متطلبات الزبون وباقي الأطراف ذات المصلحة، ومن ثم تعتبر مراقبة التسيير بمثابة المرأة التي تعكس الصورة الحقيقة لوضعية المؤسسة، حيث يتم الإهتمام بالأهداف المراد تحقيقها وذلك بتقييم وتوجيه الموارد وضمان إستعمالها بالشكل الأمثل لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

ومن أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الإستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير، ولعل أنسب الأدوات التي تسمح بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية للتحكم في سير المؤسسة على المدى القصير هي لوحة القيادة، حيث تشكل هذه الأخيرة أداة جد هامة في إدارة المؤسسة، كونها تمثل شكل مختصر ومبسط للمعلومات والمؤشرات التي تحملها والتي تمكن المؤسسة من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الإتجاه السليم بناءا على الأهداف المسطرة، ومن منطلق أن المؤسسة نظام متكامل الأنظمة الفرعية، فقد يتوجب على الإدارة العامة بدورها الإعتماد على لوحة القيادة كأداة لتوجيه قيادة الأنشطة من جهة، والأفراد من جهة ثانية، وقد لاحظنا كيف أن لوحة القيادة قد عوضت مفهوم الرقابة، ومن منطلق آخر تحاول أن تتبع تنفيذ الأنشطة والعمليات وكذا تحديد الإنحرافات والإستجابة في الوقت الفعلي.

تمثلت الدراسة في تحليل ودراسة لوحة القيادة في المؤسسة الإقتصادية الخدمية والتجارية و أثرها على تحسين الأداء الكلي، وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا، لذا فقط تمكنا من الوصول إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بإختبار الفرضيات والتساؤلات

المطروحة في المقدمة، لذا على ضوء النتائج المتحصل عليها في السابق، ستعرض نتائج الدراسة توصياته وفي الأخير أفاق الدراسة.

نتائج إختبار الفرضيات:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تم إختبار الفرضيات حيث توصلنا إلى:

- **الفرضية الأولى**

والتي نصت على أن : "الأداء هو قياس النتائج، وهو يجيب على سؤال بسيط هل أتممت عملك بمعنى إتخذت ما هو مطلوب منك في عملك، من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع النتائج المطلوب تحقيقها.

- **الفرضية الثانية**

إن لوحة القيادة من بين أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساهم في تفعيل النظام وتصميمه في المؤسسة، وذلك عن طريق السماح للمسؤول بتقييم أدائه وقيادة العمليات الخاصة من أجل تحسين أدائه.

- **الفرضية الثالثة**

تساهم لوحة القيادة في تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز عبر توفير الرصد الفوري للعمليات، مما يساعد في الكشف السريع عن المشاكل، كما تقدم أدوات تحليل متقدمة لتحسين إتخاذ القرارات، وتعزز كفاءة العمليات من خلال تقديم رؤى دقيقة، وتساعد في توزيع الموارد بفعالية، مما يسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية بفعالية وكفاءة.

النتائج:

من خلال تربصنا في مديرية توزيع الكهرباء والغاز "المدية" إستنتجنا مايلي:

- تحسين الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية يعد أمرا حيويا لنموها وإستمراريتها، هذا يتطلب إستخدام مجموعة شاملة من المؤشرات المالية لتحديد النقاط القوية والضعيفة، مما يمكن من إتخاذ الخطوات اللازمة لتعزيز الوضعية المالية وضمان إستدامة الأعمال.
- لوحة القيادة تعكس الوضعية المالية للمؤسسة وتساعد على متابعة التطورات المستقبلية للاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر، دراسة أظهرت أن إستخدامها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز يحسن الوضعية المالية بشكل جزئي، مما دفعنا لإقتراح لوحة تشمل مؤشرات متعددة لزيادة الفعالية.
- لوحة القيادة تظهر عبر رموز وأشكال بيانية وجداول مقارنة، تمكن المدراء من تحديد الإنحرافات في الأداء والوضع المالي بسهولة، مما يسهل إتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها وتحسين الأداء بشكل فعال.
- تبين تطبيق المؤشرات المالية على المؤسسة أن أدائها المالي جيد، مدعوما بالنتائج الإيجابية التي تم الوصول إليها.
- لوحات القيادة المتواجدة بالمؤسسة هي أداة لتقييم النتائج وتحسين الأداء والرقابة.
- على الرغم من أنها تفحص أنشطة الأقسام والتجاوزات في أداء الموظفين للمسؤوليات الملقاة عليهم، يستخدم كأساس لقياس الأداء ويساعد في إتخاذ القرارات.
- المؤسسة تعتمد على جداول مكتظة بالأرقام في لوحة القيادة، دون إيلاء إهتمام كاف للرسوم البيانية وعدم إستخدام نظام المنبهات.

الإقتراحات:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية وما لمسناه على أرض الواقع يمكننا تقديم الإقتراحات التالية:

- محاولة إدراج لوحات القيادة خاصة بالمصالح التي لا تملك هذه الأداة؛
- محاولة الإهتمام بطريقة عرض لوحات القيادة وذلك بالإعتماد على الأشكال البيانية والإبتعاد عن الجداول المليئة بالأرقام؛
- تحضير لوحة القيادة في أقل من شهر تساعد بإيصل المعلومة للمسؤول بشكل أسهل وأسرع؛
- محاولة التركيز على الإتصال بالزبون وتعظيم العلاقة معه من أجل الحفاظ على صورة المؤسسة؛
- معالجة شكاوى المشتركين والإستماع الدائم لهم بغض النظر على التكلفة المترتبة على ذلك لتحقيق رضا العميل والحفاظ عليه وتكوين صورة حسنة عن المؤسسة؛
- ضرورة حرص الإدارة على دورية لوحة القيادة من خلال إحترام مواعيد التحضير والإرسال للمسؤولين وإستعمال التقنيات الحديثة في ذلك، من أجل زيادة فعالية عملية تقييم الأداء وبالتالي إتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- ضرورة إستخدام لوحة قيادة مالية بها مؤشرات مالية لكي تسمح لها بإعطاء نظرة واقعية حول الأداء.

أفاق الدراسة:

مجال البحث لا يزال مفتوحًا أمام دراسات أعمق وأكثر دقة لإثراء معرفتنا، حيث أدت هذه الدراسة الأولية إلى تبني رؤى جديدة تستحق أن تكون محط إهتمام الدراسة المستقبلية

- يتضمن ذلك استكشاف دور لوحة القيادة المالية في تحقيق الميزة التنافسية؛
- تحليل العوائق التي تواجه تطبيق نظام لوحة القيادة في المؤسسات؛
- دراسة دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء وإتخاذ القرارات المالية بشكل فعال؛
- كما تسعى الدراسة لإستكشاف دور لوحة القيادة في تعزيز إدارة الأخرى

في الختام، تعتبر هذه الجهود محاولة بشرية تحتم عليها التعمق والتصحيح، فإذا كانت ناجحة فذلك بفضل من الله، وإذا كانت غير ذلك فذلك بسبب خلل في فهمنا أو تقديرنا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، **إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق**، الطبعة الأولى، دار جرير، عمان، 2013.
2. حسين عداي، فالح الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
3. زيد منير عبوي، **القيادة ودرها في العملية الإدارية**، دار البداية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
4. سيد محمد جاد الرب، **إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء الأطر المنهجية والتطبيقات العلمية**، (مكان النشر غير محدد)، القاهرة، 2009.
5. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي، "**الإستراتجيات وبطاقة التقييم المتوازن**"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
6. عادل زايد، "**التنظيم المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
7. عبد الحكم احمد الخزامي، "**تكنولوجيا الاداء من التقييم الى التحسين: تحسين الأداء**"، الجزء الثالث، مكتبة ابن سينا القاهرة، 1999.
8. عدنان تايه النعيمي، "**أساسيات في الإدارة المالية**"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2007.
9. علي السلمي، "**سلوك الإنساني في منظمات الأعمال**"، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995.
10. محفوظ جودة وأخرون، **منظمات الأعمال** "**المفاهيم والوظائف**، دار وائل للنشر، عمان/الأردن، الطبعة الاولى، 2004.
11. محمد المبروك، أبوزيد، "**التحليل المالي الشركات والأسواق المالية** "، الطبعة الثانية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2009.
12. محمد حسنين العجمي، **الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية**، دار المسيرة، عمان، الأردن.

13. محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير تقنيات: وظائف المسير وتقنيات التسينير**، الجزء الثاني، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
14. محمد عمر الزعبي، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
15. منير إبراهيم هندي، "**الإدارة المالية، مدخل تحليل معاصر**"، الطبعة الخامسة، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2003
16. ناصر دادي عدول، نواصر محمد صبحي، "**دراسات الحالة المالية**"، دار الأفاق، الجزائر، 1991.
17. هواري معراج، مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

ب- مذكرات والرسائل العلمية

1. بن لخضر محمد العربي، **دور لوحة القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بالقايد، تلمسان، 2015/2014.
2. عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى والقياس بإستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
3. نعيمة يحياوي، **أدوات مراقبة التسيير بين النظريات والتطبيق –دراسة حالة قطاع صناعة الحليب**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008.
4. وهيبة مقدم، **تقييم مدى إستجابة منظمات الأعمال في الجزائر للمسؤولية الاجتماعية**، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران، 2014.

1. أحمد بونقيب، "دور لوحات القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
2. حمزة شباح، **تطبيق مبدأ التدفقات النقدية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2014.
3. عقون سعاد، **نظام مراقبة التسيير: أدواته ومراخل إقامته في المؤسسة الإقتصادية**، دراسة حالة إتصالات الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001-2002.
4. علي بن موفقي، **دور نظام المعلومات في تفعيل مراقبة التسيير**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2009.
5. فداق فاروق، جينان أحمد، **نظام المعلومات المحاسبية ودوره في إتخاذ القرارات: دراسة حالة وحدة تريقال**، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماجيستر، جامعة الجزائر، 2004.
6. كولال أمينة، **"الموازنات التقديرية كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسة مع دراسة حالة مصنع بيوتيك بجسر قسنطينة"**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008-2009.
7. لشهب صفاء، **نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
8. لقواق عبد الرزاق، **أهمية مراقبة التسيير الإجتماعي في تدعيم أداء المؤسسة**، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008
9. مومن شرف الدين، **"دور الإدارة في العمليات وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية"**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012-2011.

1. خديجة دزايد، معطا الله مبروكة، "**تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية**"، مذكرة ماستر، قسم العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامع قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012-2013.
2. صفية عبدون، "**فعالية لوحة القيادة كأداة للرقابة على الأداء في البنوك التجارية**"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014
3. قسمي مسعودة، حمدي نعيمة، "**لوحة القيادة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية**"، مذكرة ماستر، جامعة يحي فارس، المدية، 2016-2017.

ج- المجلات والمدخلات والملتقيات

1. بركان زهية، كتمير حورية، **لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة الإقتصادية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2.
2. بولصنام محمد، بوشو جميلة، **لوحة القيادة كأداة من أدوات تحسين مراقبة التسيير في المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة بوفال – وحدة المضخات –بالبرواقية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع ، جامعة البليدة 2، 25أفريل2017.
3. حسين رحيم، أحمد بونقيب: "**دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير**"، مقال في المجلة العلمية لأبحاث الإقتصادية والإدارية، العدد 04، (مكان النشر غير محدد)، ديسمبر 2008.
4. الشيخ الداودي، "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**"، مجلة الباحث، عدد07، جامعة الجزائر، 2009-2010.
5. عبد القادر غزال، عبد القادر دحام، **مكانة وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الخدمية العمومية**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة سعد دحلب، البليدة، 25أفريل2017.
6. عبد المليك مزهودة، **الأداء بين الكفاءة والفاعلية: مفهوم وتقييم**، مقال في مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد1، نوفمبر 2001

7. قورين حاج قويدر، **نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الإقتصادية ودوره في تحسين الأداء**، مقالة منشورة في الأنترنت.
8. محمد أمين شياب، **إدارة الوقت والأداء داخل المؤسسة الجزائرية**، دراسة ميدانية بالمؤسسة المنائية بسكيكدة، مقال في مجلة الخلدونية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، العدد 8، ديسمبر 2015.
9. محمد ذيب المبيضين، **فعالية نظام تقييم الأداء المؤسسي وأثرها في التميز التنظيمي: دراسة تطبيقية على المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في الأردن**، مقال في المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد4، 2013.
10. محمد فلاق، **""المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي" سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" نموذجا"**، مجلة الباحث عدد 12، 2013.
11. مهدي بن طيبة ، سفيان خروبي، **دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، 25افريل2017.
12. نجية ضحاك، سليمة بوعوينة، **لوحة القيادة آلية لحوكمة المؤسسات**، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة2، الجزائر، 25 أفريل2017.
13. ياسر إبراهيم العبيداء، **مؤشرات الأداء**، الزمالة الامريكية لجودة المنشات الصحية.

د- المراجع باللغة الأجنبية

1. A.Germalis, **"contrôle de gestion en action**", Edition présent, 1992, p10.
2. ATTAFIALI et ETACHI Rachid, comptabilité analytique et son rôle dans le contrôle de gestion et prise de la décision, mémoire la licence, Alger, 2002, P85.
3. D. BERTIN: "Les tableaux de bord dynamiques "; Tec et Doc Lavoisier; Paris; 1994; PP 139-141.
4. H. Loing et autres," Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre", Edition. Dunod, paris, 2em Edition, 2003, p 145.
5. Hamadouche (M), **Contrôle de gestion d'une entreprise publique économique**, Mémoire de Magister, L' ESC, Algérie, 2000, P:15,16.
6. Henri Bouquin, **les fondements de contrôle de gestion**, 4ème édition, presse universitaire de France, paris, 2012, p3.
7. Nicolas Berland, François-Xavier Simon**, le contrôle de gestion en mouvement**, Groupe Eyrolles, Paris, 2010, p2.

هـ- المواقع الإلكترونية

1. https://www.asjp.cerist.dz/en/article/541
2. .www.yasseralobaid/presentation/arabic13.pps

الملاحق

1- Nombre clients ELEC par niveau de tension : الملحق 1:

Type de client	2021	2022	2023
BT	220648	230203	241895
HTA	1075	1104	1156
HTB	2	2	2
Total CD	221725	231309	243053

2- Nombre clients GAZ par niveau de tension : الملحق 2:

Type de client	2021	2022	2023
BP	128467	136087	155057
MP	162	167	170
HP	3	3	3
Total CD	128632	137778	155230

الملحق 03

3- Achats ELEC :

/	2021	2022	2023
achats	984	1049	1104

4- Ventes ELEC :

Type de client	2021	2022	2023
BP	833	900	946
MP	41	41	45
HP	41	41	43
Total CD	915	982	1034

5- Pertes ELEC :

/	2021	2022	2023
Pertes	69	67	70

Scanné avec CamScanner

6- Achats Gaz :

/	2021	2022	2023
achats	413	415	450

الملحق 04

7- Ventes Gaz :

Type de client	2021	2022	2023
BP	334	317	347
MP	13	13	795
HP	0	0	0
Total CD	1128	330	360

8- Pertes Gaz :

/	2021	2022	2023
Pertes	-8	6	7

9- Nombre d'abonnés ELEC par type de client: الملحق 05

Type de client	2021	2022	2023
BP	2834	3030	3148
MP	862	858	933
HP	126	106	115
Total CD	3823	3993	4196

10- Nombre d'abonnés GAZ par type de client: الملحق 06

Type de client	2021	2022	2023
BP	1916	1113	1214
MP	112	50	58
HP	72	25	26
Total CD	2100	1187	1298

Scanné avec CamScanner

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz — EXERCICE 2021

CENTRE DD MEDEA — DATE 20/03/2022 15.07.05

الأصول

الملحق 07

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910,41	2 947 940,27	1 473 970,14	2 947 940,27
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 034 098,58		10 034 098,58	10 034 098,58
Agencements et aménagements de terrains		77 634 388,00	51 178 469,08	26 455 918,92	27 959 924,40
Constructions (Batiments et ouvrages		608 202 863,54	181 880 624,94	426 322 238,60	418 309 609,33
Installations techniques, matériel et outillage		28 421 620 977,48	15 312 693 267,68	13 108 927 709,80	12 987 327 539,86
Autres immobilisations corporelles		2 493 388 862,67	1 190 397 599,48	1 302 991 263,19	1 211 716 521,42
Immobilisations en cours		3 212 271 502,64		3 212 271 502,64	1 639 608 986,32
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		34 827 574 603,32	16 739 097 901,45	18 088 476 701,87	16 297 904 620,18
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		648 665,84		648 665,84	73 924 408,56
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 523 986 873,85	267 777 253,75	4 256 209 620,10	4 102 991 188,24
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		49 431 062,77	11 798 327,05	37 632 735,72	18 782 411,28
Impôts		170 671 584,61		170 671 584,61	130 900 226,43
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		86 654 728,39	699 359,63	85 955 368,76	137 186 895,66
TOTAL ACTIF COURANT		4 831 392 915,46	280 274 940,43	4 551 117 975,03	4 463 785 130,17
TOTAL GENERAL ACTIF		39 658 967 518,78	17 019 372 841,88	22 639 594 676,90	20 761 689 750,35

Scanné avec CamScanner

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

CENTRE DD MEDEA

EXERCICE 2021

DATE 20/03/2022 15.11.45

الملحق 08 . الجدول

BILAN PASSIF

Provisoire

PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation			
Résultat net		609 178 902,10	609 178 902,10
Autres capitaux propres - Report à nouveau		- 1 392 284 981,22	0,00
compte de liaison**		- 10 201 486,06	- 10 201 486,06
TOTAL CAPITAUX PROPRES		15 065 928 635,74	13 299 619 139,93
PASSIFS NON COURANTS		14 272 621 070,56	13 898 596 555,97
Emprunts et dettes financières			
Autres dettes non courantes		108 133 755,58	96 466 801,17
Provisions et produits comptabilisés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 619 798 342,99	4 148 385 249,36
PASSIFS COURANTS		4 727 932 098,57	4 244 852 050,53
Fournisseurs et comptes rattachés			
Impôts		1 496 295 851,89	615 394 542,58
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		272 340 582,28	154 917 659,33
Autres dettes (ديون أخرى)		0,00	0,00
Trésorerie passif		1 870 405 073,60	1 847 928 941,94
TOTAL PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
TOTAL GENERAL PASSIF		3 639 041 507,77	2 618 241 143,85
		22 639 594 676,90	20 761 689 750,35

Scanné avec CamScanner

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2021

CENTRE DD MEDEA جدول التدفقات النقدية **DATE** 30/03/2022 11.10.24

الملحق 09

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Provisoire

	note	2021	2020
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		3 176 677 405,78	2 341 406 363,27
Autres encaissements		148 372 573,28	60 676 325,99
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		1 143 975 579,86	744 540 906,09
Autres décaissements		138 535 509,89	100 786 156,06
Intérêts et autres frais financiers payés		985 235,87	20 914 994,81
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		90 729 068,50	112 283 206,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1 950 824 584,94	1 423 557 426,30
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		1 950 824 584,94	1 423 557 426,30
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 945 491 660,38	1 509 443 309,42
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 945 491 660,38	- 1 509 443 309,42
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		4 911 691 484,04	2 496 253 556,51
inter-unité décaissements		8 393 051 948,03	5 082 189 310,97
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 481 360 463,99	- 2 585 935 754,46
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 3 476 027 539,43	- 2 671 821 637,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		138 322 309,72	104 771 186,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		86 654 728,39	138 322 309,7
Variation de trésorerie de la période		- 51 667 581,33	33 551 123,0

Scanné avec CamScanner

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz **EXERCICE** 2021

CENTRE DD MEDEA جدول التدفقات النقدية **DATE** 30/03/2022 11.10.24

الملحق 09

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Provisoire

	note	2021	2020
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		3 176 677 405,78	2 341 406 363,27
Autres encaissements		148 372 573,28	60 676 325,99
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		1 143 975 579,86	744 540 906,09
Autres décaissements		138 535 509,89	100 786 156,06
Intérêts et autres frais financiers payés		985 235,87	20 914 994,81
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		90 729 068,50	112 283 206,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1 950 824 584,94	1 423 557 426,30
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		1 950 824 584,94	1 423 557 426,30
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 945 491 660,38	1 509 443 309,42
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 945 491 660,38	- 1 509 443 309,42
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		4 911 691 484,04	2 496 253 556,51
inter-unité décaissements		8 393 051 948,03	5 082 189 310,97
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 481 360 463,99	- 2 585 935 754,46
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 3 476 027 539,43	- 2 671 821 637,5
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		138 322 309,72	104 771 186,6
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		86 654 728,39	138 322 309,7
Variation de trésorerie de la période		- 51 667 581,33	33 551 123,0

Scanné avec CamScanner

I.2.2 Achats, ventes et Pertes en Mm3

Désignation	Unité	2021	2022	Prévision 2023	Tx% 23/22
Achats GAZ :	$10^6 m^3$	413	415	450	8,5
Distribution (MP/BP)					
Clients HP		326	323	354	9,4
autres achats		13	13	13	5,9
		74	79	83	5,1
Ventes gaz		1 128	330	360	9,3
Distribution (DP)					
Clients HP		334	317	347	9,4
autres facturations		795	13	13	5,9
		0	0	0	-
Pertes de distribution		-8	6	7	9,4
Taux de pertes de distribution		-2,41%	2,0%	2,0%	0,0

I.1.2 Achats, ventes et Pertes

Désignation	Unité	2021	2022	Prévision 2023	Te23/22 %
Achats électricité (BU*) :	GWh	984	1 049	1 104	5,2
		901			
Distribution (MT/BT)					
Clients HT		901	967	1 016	5,1
autres achats		41	41	45	8,7
		41	41	43	4,1
Ventes électricité		915	982	1 033	5,2
Distribution (MT/BT)					
Clients HT		833	900	946	5,1
autres facturations		41	41	45	8,7
		41	41	43	4,1
Pertes de distribution		69	67	70	4,8
Taux de pertes de distribution		7,62%	6,92%	6,90%	-0,3

Scanné avec CamScanner

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz — **EXERCICE** 2021

CENTRE DD MEDEA — **DATE** 30/03/2022 11.10.24

جدول التدفقات النقدية

الملحق 09

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Provisoire

	note	2021	2020
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		3 176 677 405,78	2 341 406 363,27
Autres encaissements		148 372 573,28	60 676 325,99
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		1 143 975 579,86	744 540 906,09
Autres décaissements		138 535 509,89	100 786 156,06
Intérêts et autres frais financiers payés		985 235,87	20 914 994,81
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		90 729 068,50	112 283 206,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1 950 824 584,94	1 423 557 426,30
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		1 950 824 584,94	1 423 557 426,30
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 945 491 660,38	1 509 443 309,42
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 1 945 491 660,38	- 1 509 443 309,42
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe			
inter-unité encaissements		4 911 691 484,04	2 496 253 556,51
inter-unité décaissements		8 393 051 948,03	5 082 189 310,97
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 481 360 463,99	- 2 585 935 754,46
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 3 476 027 539,43	- 2 671 821 637,58
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		138 322 309,72	104 771 186,66
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		86 654 728,39	138 322 309,72
Variation de trésorerie de la période		- 51 667 581,33	33 551 123,06

Scanné avec CamScanner

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

CENTRE DD MEDEA

EXERCICE 2021

DATE 20/03/2022 15.12.11

جدول حسابات النتائج

الملحق 10

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		5 521 408 863,16	4 915 011 179,63
Production immobilisée		0,00	364 798,29
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		2 798 722 460,82	2 094 095 430,66
Achats consommés		- 71 861 126,09	- 41 379 795,02
Services extérieures et autres consommations		- 370 382 076,98	- 421 738 698,61
II - Consommation de l'exercice		- 1 342 135 153,89	- 1 236 966 277,60
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 456 587 306,93	857 129 153,06
Charges de personnel		- 1 494 368 672,67	- 1 297 933 773,71
Impôts, taxes et versements assimilés		- 102 347 753,06	- 98 907 541,52
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 140 129 118,80	- 539 712 162,17
Autres produits opérationnels		225 987 914,61	216 611 598,28
Autres charges opérationnelles		- 25 911 884,38	- 20 693 336,60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 477 109 876,32	- 1 127 100 321,71
Reprise sur pertes de valeur et provisions		24 877 983,67	227 433 133,96
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24
Charges financières		0,00	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 142 698 156,58	5 593 747 890,23
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 534 983 137,80	- 6 837 208 978,47
IX - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24

Scanné avec CamScanner

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

CENTRE DD MEDEA

EXERCICE 2021

DATE 20/03/2022 15.12.11

جدول حسابات النتائج

الملحق 10

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2021	2020
Ventes et produits annexes		5 521 408 863,16	4 915 011 179,63
Production immobilisée		0,00	364 798,29
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		2 798 722 460,82	2 094 095 430,66
Achats consommés		- 71 861 126,09	- 41 379 795,02
Services extérieures et autres consommations		- 370 382 076,98	- 421 738 698,61
II - Consommation de l'exercice		- 1 342 135 153,89	- 1 236 966 277,60
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		1 456 587 306,93	857 129 153,06
Charges de personnel		- 1 494 368 672,67	- 1 297 933 773,71
Impôts, taxes et versements assimilés		- 102 347 753,06	- 98 907 541,52
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 140 129 118,80	- 539 712 162,17
Autres produits opérationnels		225 987 914,61	216 611 598,28
Autres charges opérationnelles		- 25 911 884,38	- 20 693 336,60
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 477 109 876,32	- 1 127 100 321,71
Reprise sur pertes de valeur et provisions		24 877 983,67	227 433 133,96
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24
Charges financières		0,00	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 142 698 156,58	5 593 747 890,23
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 534 983 137,80	- 6 837 208 978,47
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 392 284 981,22	- 1 243 461 088,24

Scanné avec CamScanner

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD MEDEA

EXERCICE 2022

DATE 27/03/2023 13.28.31

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022	2021
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910,41	4 421 910,41	0,00	1 473 970,14
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 034 098,58		10 034 098,58	10 034 098,58
Agencements et aménagements de terrains		77 634 388,00	52 682 474,53	24 951 913,47	26 455 918,92
Constructions (Batiments et ouvrages		712 319 017,59	197 327 907,98	514 991 109,61	426 322 238,60
Installations techniques, matériel et outillage		30 341 871 831,07	16 184 898 433,41	14 156 973 397,66	13 108 927 709,80
Autres immobilisations corporelles		2 607 464 183,81	1 269 373 694,40	1 338 090 489,41	1 302 991 263,19
Immobilisations en cours		3 160 492 291,42		3 160 492 291,42	3 212 271 502,64
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		36 914 237 720,88	17 708 704 420,73	19 205 533 300,15	18 088 476 701,87
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		331 451,58		331 451,58	648 665,84
Créances et emplois assimilés					
Clients		3 230 292 868,59	244 614 014,38	2 985 678 854,21	4 256 209 620,10
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		95 238 406,64	11 677 427,05	83 560 979,59	37 632 735,72
Impôts		111 077 522,09		111 077 522,09	170 671 584,61
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		129 630 785,07	652 093,49	128 978 691,58	85 955 368,76
TOTAL ACTIF COURANT		3 566 571 033,97	256 943 534,92	3 309 627 499,05	4 551 117 975,03
TOTAL GENERAL ACTIF		40 480 808 754,85	17 965 647 955,65	22 515 160 799,20	22 639 594 676,90

Scanné avec CamScanner

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD MEDEA

الملحق 12

EXERCICE 2022

DATE 27/03/2023 13.30.24

BILAN PASSIF

Provisoire

PASSIF	note	2022	2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0,00	609 178 902,10
Résultat net		- 2 419 170 318,43	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	- 10 201 486,06
compte de liaison**		16 324 835 447,55	13 673 643 654,52
ع رؤوس أموال الخاصة. **TOTAL CAPITAUX PROPRES**		13 905 665 129,12	14 272 621 070,56
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières ديون ومدفوعات مالية		114 006 698,94	108 133 755,58
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 163 080 461,98	4 619 798 342,99
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 277 087 160,92	4 727 932 098,57
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 027 460 471,67	1 496 295 851,89
Impôts		176 832 943,04	272 340 582,28
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes ديون أخرى		2 128 115 094,45	1 870 405 073,60
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 332 408 509,16	3 639 041 507,77
TOTAL GENERAL PASSIF		22 515 160 799,20	22 639 594 676,90

Scanné avec CamScanner

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD MEDEA

الملحق 13

EXERCICE 2022

DATE 27/03/2023 13.32.54

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Provisoire

	note	2022	2021
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		3 524 163 147,27	3 176 677 405,78
Autres encaissements		21 272 113,61	148 372 573,28
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		722 582 711,76	1 143 975 579,86
Autres décaissements		22 466 229,04	138 535 509,89
Intérêts et autres frais financiers payés		1 729 580,86	985 235,87
Autres impôts payés		60 247 707,00	90 729 068,50
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 738 409 032,22	1 950 824 584,94
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		2 738 409 032,22	1 950 824 584,94
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 665 281 993,52	1 945 491 660,38
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 2 665 281 993,52	- 1 945 491 660,38
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe		0,00	0,00
inter-unité encaissements		4 879 125 053,74	4 911 691 484,04
inter-unité décaissements		8 418 330 475,27	8 393 051 948,03
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 3 539 205 421,53	- 3 481 360 463,99
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 3 466 078 382,83	- 3 476 027 539,43
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		86 654 728,39	138 322 309,72
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		129 630 785,07	86 654 728,39
Variation de trésorerie de la période		42 976 056,68	- 51 667 581,33

Scanné avec CamScanner

...GAZ-Distribution
... DD MEDEA

الملحق 14

EXERCICE 2022

DATE 27/03/2023 13.31.19

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2022	2021
Ventes et produits annexes		4 855 148 735,98	5 521 408 863,16
Production immobilisée		8 191 735,03	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		4 863 340 471,01	5 521 408 863,16
Achats consommés		- 70 833 686,37	- 71 861 126,09
Services extérieures et autres consommations		- 285 068 999,86	- 370 382 076,98
II - Consommation de l'exercice		- 4 799 536 877,16	- 4 064 821 556,23
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		63 803 593,85	1 456 587 306,93
Charges de personnel		- 1 600 084 076,15	- 1 494 368 672,67
Impôts, taxes et versements assimilés		- 71 883 870,00	- 102 347 753,06
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1 608 164 352,30	- 140 129 118,80
Autres produits opérationnels		237 249 862,21	225 987 914,61
Autres charges opérationnelles		- 31 488 799,54	- 25 911 884,38
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 191 764 695,68	- 1 477 109 876,32
Reprise sur pertes de valeur et provisions		175 007 733,54	24 877 983,67
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2 419 160 251,77	- 1 392 284 981,22
Charges financières		- 10 066,66	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		- 10 066,66	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 419 170 318,43	- 1 392 284 981,22
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 515 282 469,23	6 142 698 156,58
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 934 452 787,66	- 7 534 983 137,80
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 419 170 318,43	- 1 392 284 981,22
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE المديرية العامة		- 2 419 170 318,43	- 1 392 284 981,22

Scanné avec CamScanner

...GAZ-Distribution
... DD MEDEA

الملحق 14

EXERCICE 2022

DATE 27/03/2023 13.31.19

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2022	2021
Ventes et produits annexes		4 855 148 735,98	5 521 408 863,16
Production immobilisée		8 191 735,03	0,00
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		4 863 340 471,01	5 521 408 863,16
Achats consommés		- 70 833 686,37	- 71 861 126,09
Services extérieures et autres consommations		- 285 068 999,86	- 370 382 076,98
II - Consommation de l'exercice		- 4 799 536 877,16	- 4 064 821 556,23
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		63 803 593,85	1 456 587 306,93
Charges de personnel		- 1 600 084 076,15	- 1 494 368 672,67
Impôts, taxes et versements assimilés		- 71 883 870,00	- 102 347 753,06
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1 608 164 352,30	- 140 129 118,80
Autres produits opérationnels		237 249 862,21	225 987 914,61
Autres charges opérationnelles		- 31 488 799,54	- 25 911 884,38
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 191 764 695,68	- 1 477 109 876,32
Reprise sur pertes de valeur et provisions		175 007 733,54	24 877 983,67
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2 419 160 251,77	- 1 392 284 981,22
Charges financières		- 10 066,66	0,00
VI - RESULTAT FINANCIER		- 10 066,66	0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 419 170 318,43	- 1 392 284 981,22
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 515 282 469,23	6 142 698 156,58
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 7 934 452 787,66	- 7 534 983 137,80
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 419 170 318,43	- 1 392 284 981,22
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE المديرية العامة		- 2 419 170 318,43	- 1 392 284 981,22

Scanné avec CamScanner

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD MEDEA

الملحق 15

EXERCICE 2023

DATE 16/04/2024 08.28.10

BILAN ACTIF

Provisoire

ACTIF	note	brut 2023	amort 2023	2023	2022
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910,41	4 421 910,41	0,00	0,00
Immobilisations corporelles					
Terrains		10 034 098,58		10 034 098,58	10 034 098,58
Agencements et aménagements de terrains		77 673 465,70	54 187 348,40	23 486 117,30	24 951 913,47
Constructions (Batiments et ouvrages		840 872 556,26	215 346 261,80	625 526 294,46	514 991 109,61
Installations techniques, matériel et outillage		32 986 427 180,83	17 151 177 383,07	15 835 249 797,76	14 156 973 397,66
Autres immobilisations corporelles		2 604 217 391,92	1 215 870 854,18	1 388 346 537,74	1 338 090 489,41
Immobilisations en cours		3 479 922 547,20		3 479 922 547,20	3 160 492 291,42
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		25 000,00		25 000,00	0,00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		40 003 594 150,90	18 641 003 757,86	21 362 590 393,04	19 205 533 300,15
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		8 999 642,33		8 999 642,33	331 451,58
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 454 238 673,31	364 882 289,33	4 089 356 383,98	2 985 678 854,21
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		105 515 416,91	11 046 994,95	94 468 421,96	83 560 979,59
Impôts		178 741 935,06		178 741 935,06	111 077 522,09
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		133 116 429,88	652 093,49	132 464 336,39	128 978 691,58
TOTAL ACTIF COURANT		4 880 612 097,49	376 581 377,77	4 504 030 719,72	3 309 627 499,05
TOTAL GENERAL ACTIF		44 884 206 248,39	19 017 585 135,63	25 866 621 112,76	22 515 160 799,20

Scanné avec CamScanner

OCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD MEDEA

EXERCICE 2023

DATE 16/04/2024 08.31.19

BILAN PASSIF

Provisoire

PASSIF	note	2023	2022
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0,00	0,00
Résultat net		- 2 965 552 420,43	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
compte de liaison**		17 901 822 971,70	13 905 665 129,12
TOTAL CAPITAUX PROPRES		14 936 270 551,27	13 905 665 129,12
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		121 202 048,95	114 006 698,94
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		5 776 063 405,69	5 163 080 461,98
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 897 265 454,64	5 277 087 160,92
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 455 403 413,06	1 027 460 471,67
Impôts		210 037 657,25	176 832 943,04
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		3 367 644 036,54	2 128 115 094,45
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		5 033 085 106,85	3 332 408 509,16
TOTAL GENERAL PASSIF		25 866 621 112,76	22 515 160 799,20

Scanné avec CamScanner

CIETE SONELGAZ-Distribution

17 الملحق

EXERCICE 2023

CENTRE DD MEDEA

DATE 16/04/2024 08.40.10

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Provisoire

	note	2023	2022
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		3 436 479 233,70	3 524 163 147,27
Autres encaissements		91 399 278,91	21 272 113,61
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		859 788 675,92	722 582 711,76
Autres décaissements		28 029 125,52	22 466 229,04
Intérêts et autres frais financiers payés		854 697,52	1 729 580,86
Impôts sur les résultats payés			
Autres impôts payés		131 429 364,00	60 247 707,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 507 776 649,65	2 738 409 032,22
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		2 507 776 649,65	2 738 409 032,22
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		3 321 584 921,72	2 665 281 993,52
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 3 321 584 921,72	- 2 665 281 993,52
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe		0,00	0,00
inter-unité encaissements		4 870 092 801,69	4 879 125 053,74
inter-unité décaissements		7 380 491 216,82	8 418 330 475,27
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 2 510 398 415,13	- 3 539 205 421,53
Ecarts dûs à des erreurs de comptabilisation		0,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 3 324 206 687,20	- 3 466 078 382,83
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		129 630 785,07	86 654 728,39
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		133 116 429,88	129 630 785,07
Variation de trésorerie de la période		3 485 644,81	42 976 056,68

Scanné avec CamScanner

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

CENTRE DD MEDEA

الملحق 18

EXERCICE 2023

DATE 16/04/2024 08.34.03

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Provisoire

	note	2023	2022
Ventes et produits annexes		5 359 565 746,03	4 855 148 735,98
Production immobilisée		18 169 409,27	8 191 735,03
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		5 377 735 155,30	4 863 340 471,01
Achats consommés		- 307 161 207,02	- 70 833 686,37
Services extérieures et autres consommations		- 300 937 560,61	- 285 068 999,86
II - Consommation de l'exercice		- 4 990 724 350,14	- 4 799 536 877,16
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		387 010 805,16	63 803 593,85
Charges de personnel		- 2 033 946 409,69	- 1 600 084 076,15
Impôts, taxes et versements assimilés		- 76 738 711,81	- 71 883 870,00
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 1 723 674 316,34	- 1 608 164 352,30
Autres produits opérationnels		330 495 539,25	237 249 862,21
Autres charges opérationnelles		- 73 023 678,60	- 31 488 799,54
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 912 576 558,49	- 1 191 764 695,68
Reprise sur pertes de valeur et provisions		413 226 593,84	175 007 733,54
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 2 965 552 420,34	- 2 419 160 251,77
Charges financières		- 0,09	- 10 066,66
VI - RESULTAT FINANCIER		- 0,09	- 10 066,66
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 2 965 552 420,43	- 2 419 170 318,43
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		6 123 541 414,91	5 515 282 469,23
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 9 089 093 835,34	- 7 934 452 787,66
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 2 965 552 420,43	- 2 419 170 318,43
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 2 965 552 420,43	- 2 419 170 318,43

Scanné avec CamScanner

الملحق 19 .

Bilan annuel

Indicateurs	Unité	Type	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Objectif 2021
Taux de Pertes sur les réseaux HTA et BT	%	Commercial	8.24	7.93	8.50
Délai du crédit client BT Abonnés ordinaires	Jours	Financier	70.00	62.00	18.00
Délai du crédit client FRM	Jours	Financier	67.00	41.00	20.00
Délai du crédit client HTA	Jours	Financier	206.00	410.00	30.00
Temps de coupure liée aux incidents des réseaux de distribution (SAIDI BT incidents)	Heures Décimales	Technique	1.01	0.89	1.17
Temps de coupure liée aux incidents des réseaux de distribution (SAIDI HTA incidents)	Heures Décimales	Technique	0.92	0.82	1.07
Fréquence de coupure liée aux incidents des réseaux de distribution (SAIFI BT incidents)	Interruptions	Technique	1.85	1.37	1.58
Fréquence de coupure liée aux incidents des réseaux de distribution (SAIFI HTA incidents)	Interruptions	Technique	1.71	1.31	1.44

Scanné avec CamScanner

Bilan annuel

Indicateurs	Unité	Type	Réalisations 2020	Réalisations 2021	Objectif 2021
Taux de pertes gaz sur les réseaux MP/BP	%	Commercial	4.07	2.45	2.4
Délai du crédit client BP Abonnés ordinaires	Jours	Financier	70	62	18
Délai du crédit client FRM	Jours	Financier	67	41	20
Délai du crédit client MP	Jours	Financier	206	410	30
Temps moyen de coupures liées aux incidents	Minutes	Technique	0.08	0.07	0.32
Fréquence moyenne de coupures liées aux incidents	Nombre	Technique	0.001	0.001	0.03

Scanné avec CamScanner

2- Indicateurs de performance de la Concession

Volet Commercial

Volet Commercial Electrcité	Unité	Réalisations Exercice 2022	Objectif 2022
Taux de pertes sur les réseaux HTA et BT	%	7,62	**7,7**

Volet Financier

Volet Financier Electrcité	Unité	Réalisations Exercice 2022	Objectif 2022
Délai du Crédit Client BT – Abonnés Ordinaires -(ne pas tenir le Contentieux)	Jours	37	**18**
Délai du Crédit Client BT – FRM - (avec les eaux)	Jours	35	**18**
Délai du Crédit Client HTA Privé (avec les eaux)	Jours	51	**30**

Volet Technique

Volet Technique Electrcité	Unité	Réalisations Exercice 2022	Objectif 2022
Temps de coupures liées aux incidents des réseaux de distribution (SAIDI BT)	Heures Décimales	0,591	**1,08**
Temps de coupures liées aux incidents des réseaux de distribution (SAIDI HTA)	Heures Décimales	0,538	**0,99**
Fréquence de coupures liées aux incidents des réseaux de distribution (SAIFI BT)	Interruptions	1,067	**1,44**
Fréquence de coupures liées aux incidents des réseaux de distribution (SAIFI HTA)	Interruptions	0,994	**1,31**

Scanné avec CamScanner

2- Indicateurs de performance

Volet Commercial

Volet Commercial Gaz	Unité	Réalisations Exercice 2022	Objectif 2022
Taux de pertes sur les réseaux MP et BP	%	-2,40	2

Volet Financier

Volet Financier Electrcité	Unité	Réalisations Exercice 2022	Objectif 2022
Délai du Crédit Client BP – Abonnés Ordinaires -(ne pas tenir le Contentieux)	Jours	37	18
Délai du Crédit Client BP – FSM -(avec les eaux)	Jours	35	18
Délai du Crédit Client MP (avec les eaux)	Jours	51	30

Volet Technique

Volet Technique Gaz	Unité	Réalisations Exercice 2022	Objectif 2022
Temps moyen de coupures liées aux incidents des réseaux de distribution	Minutes	0,006	0,32
Fréquence moyenne de coupures par client liée aux incidents	Nbre	0,0003	0,03

Scanné avec CamScanner

ID	ID indicateur	Indicateurs	Unité	Type	Réalisations 2022	Réalisations 2023	Objectif 2023
26	1	Taux de pertes gaz sur les réseaux MP/BP	%	Commercial	-2,41	4,69	2
26	2	Délai du crédit client BP Abonnés ordinaires	Jours	Financier	37	24	18
26	3	Délai du crédit client FRM	Jours	Financier	35	13	18
26	4	Délai du crédit client MP	Jours	Financier	51	7	30
26	5	Temps moyen de coupures liées aux incidents	Minutes	Technique	0,01	0,01	0,31
26	6	Fréquence moyenne de coupures liées aux incidents	Nombre	Technique	0	0	0,03

Scanné avec CamScanner

ID	ID indicateur	Indicateurs	Unité	Type	Réalisations 2022	Réalisations 2023	Objectif 2023
26	1	Taux de Pertes sur les réseaux HTA et BT	%	Commercial	7,62	6,76	6,9
5	2	Délai du crédit client BT/BP Abonnés ordinaires	Jours	Financier	37,00	24,00	18
5	3	Délai du crédit client FRM	Jours	Financier	35,00	13,00	18
5	4	Délai du crédit client HTA/MP	Jours	Financier	51,00	7,00	30
5	5	Temps de coupure liée aux incidents des réseaux de distribution (S	Heures Décimales	Technique	0,59	0,57	0,99
5	6	Temps de coupure liée aux incidents des réseaux de distribution (S	Heures Décimales	Technique	0,54	0,51	0,91
	7	Fréquence de coupure liée aux incidents des réseaux de distributior	Interruptions	Technique	1,07	1,06	1,31
	8	Fréquence de coupure liée aux incidents des réseaux de distributior	Interruptions	Technique	0,99	0,98	1,19

Scanné avec CamScanner

IV. INDICATEURS DE PERFORMANCE (OBJECTIFS 2024-2028)

4.1. Volet commercial

Désignation	Unité de mesure	2023	Au 30-06-2024	Année Prévisions 2024	2025	2026	2027	2028
1.Taux des branchements simples réalisés dans un délai de 07 jours	%	94	95	97	97	97	98	99	100
2.Délai moyen de raccordement en extension de réseau BT (≤150 m).	Jours	49	38	37	35	34	33	32	30
3.Délai moyen de raccordement en extension de réseau HTA.	Jours	49	38	38	35	35	35	35	35
4.Délai moyen de traitement des réclamations écrites.	Jours	07	07	05	07	07	07	07	07

4.2. Volet technique

Désignation	Unité de mesure	2023	Au 30-06-2024	Année Prévisions 2024	2025	2026	2027	2028
5.SAIDI BT (Incidents hors atteintes des tiers et intempéries intenses, signalées à travers le BMS).	Minute	35,460	17,520	60,000	58,200	52,800	52,800	52,800	52,800
6.SAIDI HTA (Incidents hors atteintes des tiers et intempéries intenses, signalées à travers le BMS).	Minute	32,160	14,460	60,000	54,000	52,800	50,400	49,200	48,000

4.3. Volet financier

Désignation	Unité de mesure	2023	Au 30-06-2024	Année Prévisions 2024	2025	2026	2027	2028
7.Poids des créances exigibles (AO-BT/BP) par rapport au chiffre d'affaires AO (TTC) de la concession.	%	07	15	07	07	07	07	07	07

Scanné avec CamScanner

Le plan de développement à moyen terme des réseaux et infrastructures électricité de la concession de distribution de l'électricité de Médéa, nécessite pour sa mise en œuvre sur la période (2024-2028) une enveloppe financière de l'ordre de **10 531,13** MDA.

Ce plan porte sur la réalisation de :

Pour le réseau électrique : 1 524,57 km de lignes, **397** postes, **7 613** branchements pour un montant de **9 008,19 MDA,** soit **85,54%** du montant global des investissements.

TABLEAU RECAPITULATIF DU PLAN DE DEVELOPPEMENT DES RESEAUX ELECTRICITE

Investissement	Prévisions physiques	Evaluation financière	
		Pourcentage	Coût (MDA)
Réseaux (km)	1 524,57		
Postes (Nombre)	397	85,54%	9 008,19
Branchements (Nombre)	7613		
Equipements Electricité (besoins exploitation et fonctionnement)		3,66%	384,94
Infrastructures		10,81%	1 138,00
Total concession de Médéa		100%	10 531,13

Scanné avec CamScanner

Le plan de développement à moyen terme des réseaux et infrastructures électricité de la concession de distribution de l'électricité de Médéa, nécessite pour sa mise en œuvre sur la période (2024-2028) une enveloppe financière de l'ordre de **10 531,13** MDA.

Ce plan porte sur la réalisation de :

Pour le réseau électrique : 1 524,57 km de lignes, **397** postes, **7 613** branchements pour un montant de **9 008,19 MDA,** soit **85,54%** du montant global des investissements.

TABLEAU RECAPITULATIF DU PLAN DE DEVELOPPEMENT DES RESEAUX ELECTRICITE

Investissement	Prévisions physiques	Evaluation financière	
		Pourcentage	Coût (MDA)
Réseaux (km)	1 524,57		
Postes (Nombre)	397	85,54%	9 008,19
Branchements (Nombre)	7613		
Equipements Electricité (besoins exploitation et fonctionnement)		3,66%	384,94
Infrastructures		10,81%	1 138,00
Total concession de Médéa		100%	10 531,13

Scanné avec CamScanner

IV. INDICATEURS DE PERFORMANCE (OBJECTIFS 2024-2028)

4.1. Volet commercial

Désignation	Unité de mesure	Année 2022	Au 30/09/2023	Probable 2023	2024	2025	2026	2027	2028
1. Taux des branchements simples réalisés dans un délai de 10 jours	%	94	90	97	97	97	98	99	100
2. Délai moyen de raccordement en extension de réseau (≤100 m).	jours	43	33	33	35	34	33	32	30
3. Délai moyen de traitement des réclamations écrites.	jours	07	07	05	07	07	07	07	07

4.2. Volet technique

Désignation	Unité de mesure	Année 2022	Au 30/09/2023	Probable 2023	2024	2025	2026	2027	2028
4. TMC incidents hors atteintes des tiers.	Minute	0,01	0,01	0,98	0,47	0,45	0,45	0,44	0,44

4.3. Volet financier

Désignation	Unité de mesure	Année 2022	Au 30-09-2023	Probable 2023	2024	2025	2026	2027	2028
5. Poids des créances exigibles (AO-BT/BP) par rapport au chiffre d'affaires AO (TTC) de la concession.	%	07	15	07	07	07	07	07	07

Scanné avec CamScanner

Le plan de développement à moyen terme des réseaux et infrastructures gaz de la concession de distribution du gaz de Médéa nécessite pour sa mise en œuvre sur la période (2024-2028) une enveloppe financière de l'ordre de **1 323,09** MDA.

Ce plan porte sur la réalisation de :

Pour le réseau gaz : 347 km de canalisations et **4 577** branchements pour un montant de **1 304,08 MDA** soit **98,56** % du montant global de l'investissement.

TABLEAU RECAPITULATIF DU PLAN DE DEVELOPPEMENT DES RESEAUX GAZ

Investissement	Prévisions physiques	Evaluation financière	
		Pourcentage (%)	Coût (MDA)
Réseaux (km)	347,00	98.56%	1 304,08
Branchements (Nombre)	4 577		
Equipements GAZ (besoins exploitation et fonctionnement)(*)		1,44%	19,019
Infrastructures		/	/
Total concession de Médéa		100 %	1 323,09

(*) : Concerne l'équipement spécifique Gaz (appareils de détection des fuites Gaz, appareils de localisation de fuites Gaz et appareils de mesure THT)

Scanné avec CamScanner