

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي - ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

التخصص: مالية

الموضوع:

دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار

دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز بميلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس في علوم التسيير

تخصص: مالية

إشراف الأستاذ:

برني ميلود

إعداد الطلبة:

- بوصبع إيمان

- كياص خولة

السنة الجامعية: 2010-2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

... } وَقَالَ اللَّهُ إِنِّي مَنَّ عَلَى الْمُنْتَهِينَ وَسَيَرَايَ

اللَّهُ عَنِ الْبَابِ وَرَأَى سِوَاهُ وَ

{ إِنِّي مَنَّ عَلَى الْمُنْتَهِينَ }

سورة التوبة الآية 105.

شكر وتقدير

قال الله تعالى : " وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون وستردون إلى عالم

الغيب والشماعة فينبئكم بما كنتم تعملون التوبة : 105

نحمد الله تعالى الذي وفقنا على إتمام هذا العمل المتواضع والحمد لله والصلاة والسلام

على رسول الله الذي بعثه الله للناس وأمره بـ " إقرأ "

نتقدم بخالص الشكر وفائق الاحترام والتقدير إلى :

الأستاذ الفاضل المشرف " برني ميلود " الذي لم يبخل علينا وأماننا بقدر الإمكان

بتوجيهه وملاحظاته الدقيقة والقيمة

إلى " سمية وبوصبح السعيد " الذين أشرفا علينا في مؤسسة سونلغاز وإلى كل من

ساعدنا في إنجاز هذه المذكرة الأستاذ : " لطرش ، عقون ، عيشي "

و إلى كل من قدم لنا المساعدة ماديا أو معنويا من قريب أو من بعيد وبفضل الله

ومعونه ومساعدة من ذكرنا ، وبفضل تعاوننا تم إنجاز هذا العمل الذي نتمنى أن يثري

ولو بقليل من الرصيد المعرفي لمن يطلع عليه

وشكرا

بارك الله فيكم وجزاكم الجنة

حولة & إيمان

إهداء

إلى من تأبى الذاكرة نسيانهم

إلى نور قلوبنا وأعيننا وتاج عقولنا إلى نبينا وشفيع أمتنا إلى روح سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم أهدي ثمار جمدي إلى من قال فيهما تبارك وتعالى: " ولا تقل لهما أهـ ولا تنصرهما وقل لهما قولا كريما "

إلى من علمتني من أكون وكيفية أكون ، إلى من علمتني الصبر على ما أحب وأكره إلى أطيب وأنبل وأرق وأعز وأحلى من عليها إلى حبيبتي وسر بهيتي أمي " زكية " ، إلى النور الذي أضاء لي دروب العلم والنجاح والأخلاق الفاضلة إلى أحلى أب في هذا الوجود أبي " العربي " إلى رمز الكفاح والصمود إلى حياتي أحلى عنقود إخوتي الأعمام " داود ، خالد " ، إلى رفقة النور ورمشة القلب واختلاجة الزهر البري أخوات " حسينة ، أمينة ، خولة "

إلى صاحبة القلب الكبير أختي الغالية " ربيعة " وأولادها الرائعين " أكرم ، منار " ، والمدلل " يعقوب " وإلى زوجما " عبد الغني " إلى من كانوا معي دوما أحببتهم وأحبوني " فضيلة ، صباح ، نهاد ، ريان ، سارة " إلى التي شاركتني وناصتني في إنجاز هذا العمل الصديقة المخلصة الحبيبة " خولة " إلى رفيقة ذريتي إلى البسمة الدائمة " ليندة " إلى همس الأثير وهمس الحرير ، وهمس العطور الزكية ن إلى نسمة الجبال إلى نسمة الصباح ، إلى أجمل وردة في البستان ، إلى البسمة الدائمة " سلهو "

وإلى من علمني حرفه طوال حياتي
إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جمدي

إيمان

إهداء

إلى أئمتي ما أملك في هذا الوجود إلى اللذان سهرتا علي رعايتي وتربيتي ، إلى الذين
تفرح عيني عند رؤيتيهما وتدمع عند فرحتهما إلى الذين ضحيا من أجلي
إلى نصفي الثاني حبيبتي وقرّة عيني وروح فؤادي ، إلى شمعة حياتي إلى كل ذرورة
الحياة إليك أهي العبيبة " عائشة " نبع العنان والرحمة أطال الله في عمرك
إلى سندي الوحيد الذي شجعني طوال مشواري ووجهني في كل عمالي ، إلى العبيبة
الذي أنعم بالهناء والحياة إلى جواره إليك أهي الغالي العزيز " حسين " حفظك الله
ورعاك

إلى أجنحتي التي بهم أجوب الدنيا وما فيها وبهم أعتز وأفتخر ، رمز الرجولة ، إخواني
الأعزاء : " حسام الدين ، بلال ، زكرياء "

إلى أطيب وأعز وأئمتي شغفا على قلبي مربيتي " حبيبة " وابنتها الغالية " نملة "
إلى صديقاتي وشركات دراستي : " حليلة ، وسام ، إيمان ، سارة ، نهاد " وكل
من عرفني في حياتي الدراسية

خولة

فهرس المحتويات

I	شكر و عرفان
II	الإهداء
III	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس الأشكال
IX	فهرس الملاحق
أ - ج	مقدمة

الفصل الأول: التسيير ومراقبة التسيير	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: التسيير
3	المطلب الأول: مفهوم التسيير
5	المطلب الثاني: ماهية المنظمة
13	المطلب الثالث: المحيط
18	المبحث الثاني: مراقبة التسيير
18	المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير
20	المطلب الثاني: الهداف ومهام مراقبة التسيير
24	المطلب الثالث: مكانة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
26	المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير
26	المطلب الأول: الموازنات التقديرية
31	المطلب الثاني: أدوات المحاسبة
36	المطلب الثالث: لوحة القيادة
50	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: اتخاذ القرار	
52	تمهيد
53	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار
53	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
56	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
57	المطلب الثالث: أهمية المعلومات والأنماط المتبعة في عملية اتخاذ القرار
62	المبحث الثاني: صنع واتخاذ القرار
62	المطلب الأول: أنواع وخطوات اتخاذ القرار
67	المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار
69	المطلب الثالث: صنع القرار واتخاذ القرار
72	المبحث الثالث: نماذج اتخاذ القرار
72	المطلب الأول: النماذج
73	المطلب الثاني: النماذج الحديثة
84	المطلب الثالث: دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار
88	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز	
90	تمهيد
91	المبحث الأول: تقديم مجمع سونلغاز
91	المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز
93	المطلب الثاني: التنظيم العام لمجمع سونلغاز
96	المطلب الثالث: فروع جمع سونلغاز
99	المبحث الثاني: المديرية الجهوية للتوزيع - ميلة -
99	المطلب الأول: أقسام ومصالح المديرية الجهوية للتوزيع - ميلة -
104	المطلب الثاني: الوكالة الجهوية - ميلة -
106	المطلب الثالث: واقع مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز
108	المبحث الثالث: مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز
108	المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير المعتمد عليها في مؤسسة سونلغاز
118	المطلب الثاني: التنبؤ بالمبيعات في مؤسسة سونلغاز
160	المطلب الثالث: الميزانية التقديرية للمبيعات والرقابة عليها بالمؤسسة

167	خلاصة الفصل الثالث
الخاتمة	
169	الخلاصة العامة
169	نتائج البحث
169	نتائج اختبار فرضيات البحث
172	قائمة المراجع
176	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	نموذج لوحة القيادة	3
41	مستوى المجموعة	4
42	لوحة القيادة لفرع تجاري	5
42	منطقة النتائج الحقيقية	6
49	وثيقة مؤشرات التسيير	7
64	المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	8
73	بعض النماذج الحديثة وحالات إتخاذ القرار	9
81	حل المثال بالطريقة الجبرية	10
108	ميزانية محاسبة الأصول 2009/2008	11
109	ميزانية محاسبة الخصوم 2009/2008	12
109	جدول حسابات النتائج	13
112	مقارنة تكاليف 2008 مع تكاليف 2009	14
113	مقارنة منتجات 2008 مع منتجات 2009	15
113	تنازلات الوحدات المستقبلية ممنوحة	16
114	جدول النتائج حسب الأقسام	17
126	المبيعات الاجمالية للكهرباء المتنبأ بها بطريقة معدل الضياع	18
138	المبيعات الاجمالية للكهرباء المتنبأ بها بطريقة المتوسطات	19
148	المبيعات الاجمالية للغاز المتنبأ بها بطريقة معدل المردودية	20
158	المبيعات الاجمالية للغاز المتنبأ بها بطريقة المتوسطات	21
160	الميزانية التقديرية لمبيعات الكهرباء	22
160	الميزانية التقديرية لمبيعات الغاز	23
164	جدول القيادة لمراقبة ميزانية الكهرباء	24
167	جدول القيادة لمراقبة ميزانية الغاز	25

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
03	مكونات مفهوم التسيير	1
04	خصائص التسيير	2
07	المستويات الإدارية في المنظمة	3
09	مراحل العملية التخطيطية	4
11	أساليب القيادة ودرجة تمرکز السلطة	5
12	أنواع الرقابة في المنظمة	6
13	العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة	7
14	علاقة البيئة بالمنظمة	8
16	بيئة المنظمة	9
17	التفاعلات بين المنظمة والمحيط	10
19	مثلث مراقبة التسيير	11
24	مكانة وظيفة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكبيرة	12
44	لوحة القيادة ومختلف المؤشرات	13
44	المنحنيات	14
45	الأعمدة المستطيلة	15
45	الرسوم على شكل دائرة	16
46	المؤشرات المناسبة لوضع لوحة القيادة	17
70	عملية صنع وإتخاذ القرار	18
75	شجرة القرارات	19
80	الحل البياني للبرنامج الخطي	20
94	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	21
103	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز	22
	منحنى بياني يشكل المبيعات الإجمالية للكهرباء المنتبأ بها بمعدل الضياع	23

106	الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية	24
126	منحنى بياني يمثل المبيعات الإجمالية للكهرباء المتنبأ بها بطريقة معدل الضياع	25
139	منحنى بياني يشكل المبيعات الإجمالية للكهرباء المتنبأ بها بالمتوسطات	26
148	منحنى بياني يشكل المبيعات الإجمالية للغاز المتنبأ بها بمعدل المردودية	27
158	منحنى بياني يشكل المبيعات الإجمالية للغاز المتنبأ بها بطريقة المتوسطات	28

فهرس الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
175	الميزانية الختامية 2008	1
176	الميزانية الختامية 2009	2
177	جدول حسابات النتائج 2008	3
178	جدول حسابات النتائج 2009	4
179	مقارنة النتائج حسب الأقسام 2009 - 2008	5
180	مشتريات ومبيعات الكهرباء 2009-2001	6
181	مشتريات ومبيعات الغاز 2009-2001	7
182	الميزانية التقديرية للكهرباء 2010	8
183	الميزانية التقديرية للغاز 2010	9
184	جدول الخسائر للكهرباء 2010	10
185	جدول الخسائر للغاز 2010	11

المخلص:

من المسلم به اليوم أن مراقبة التسيير على مستوى المنشأة يعتبر بمثابة حجر الأساس للرقابة على المستويات الأخرى.

ويعتبر اتخاذ القرار على مستوى المنشأة وسيلة لضمان حصولها على الكفاءات الفنية والإدارية لسيير العمليات الإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محددة. وعموما يمكن القول بأن المعلومات الدقيقة والمنظمة تزيد من قدرة الإدارة على صنع القرارات وتحقيق الفعالية المطلوبة لأداء العمليات المختلفة بالمؤسسة.

وفي هذا الإطار جاءت إشكالية هذا البحث كالاتي:

ما أهمية وظيفة مراقبة التسيير وما الدور الذي تلعبه في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة؟

الكلمات المفتاحية:

المنظمة، مراقبة التسيير، اتخاذ القرار، المراقبة، التخطيط، الكفاءة، الفعالية.

مقدمة

مقدمة:

أصبح التسيير في وقتنا الحالي مفتاحا للتقدم سواء على مستوى المنظمات أو الدول، وازدهرت دراسته في المعاهد والجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر، وترددت كثيرا المقولة التي تنص على أنه ليست هناك دول متقدمة وأخرى متأخرة، بل توجد إدارات متقدمة وأخرى متخلفة.

ولقد إزداد الإهتمام أكثر بمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية منها والخاصة، فالتسيير اليوم ليس عبارة عن التواجد في مختلف المصالح والعمل حسب ما تفرضه مختلف الأعوان ولكن مراقبة التسيير اليوم تعتمد على منهجية عمل تركز على الاستفادة من الماضي وهذا بالتعرف على النقائص والإيجابيات التي يحويها ثم تقدير الاتجاهات العامة لكل المؤشرات لمعرفة ما يجب القيام به والأهداف الواجب تحقيقها.

و تأتي عملية اتخاذ القرارات على اعتبارها عملية فنية لتحديد الإختيارات والتعرف على أحسن البدائل المتوفرة واختيار أفضلها، بحيث يجب على المسؤول الإداري أن يقوم بإنجاز القرارات التي تتصل بمجال أو طبيعة عمله في كل وقت.

ولا تنتهي عملية صنع القرارات باختيار البدائل الأفضل بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه ومتابعة مدى ملائمة الخطة للظروف الداخلية والخارجية للمنظمة للخروج بنتيجة إيجابية.

طرح الإشكالية:

في ظل أهمية وظيفة مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار في المنظمة فإن الإشكالية المطروحة كالاتي:

ما أهمية وظيفة مراقبة التسيير وما الدور الذي تلعبه في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

- ما المقصود بوظيفة مراقبة التسيير في واقع المنظمة ؟
- ما هي الأدوات المعتمد عليها في عملية مراقبة التسيير ؟
- ما هو القرار وما هي أساليب اتخاذه؟

فرضيات البحث:

- مراقبة التسيير هي من أهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل مراقبة وتنفيذ خططها وتحقيق أهدافها من خلال اعتمادها على العديد من الأدوات.
- يعرف القرار بأنه إختيار بديل من البدائل المتاحة بغرض تصحيح الإنحراف.

أسباب إختيار الموضوع:

- جاء إختيار الموضوع إنطلاقا من الإعتبارات التالية:
- بإعتبار أن مفهوم مراقبة التسيير من المصطلحات التي تطرح نفسها على قائمة مصطلحات الآونة الأخيرة والتي تعتبر إحدى الميزات التنافسية للمنشأة.
- نقص مثل هذه الدراسات الأمر الذي دفعنا إلى فتح الباب أمام الباحثين لإثراء مثل هذا الموضوع.

أهمية البحث:

- تبرز أهمية الموضوع في:
- تبين مدى ارتباط مراقبة التسيير بالضبط الجيد والفعال لنظام الرقابة الداخلية للمنظمة.
- أن اتخاذ القرار حوصلة العملية الرقابية.
- كون مراقبة التسيير تهدف إلى السير بالمنظمة نحو اتخاذ القرار الجيد والفعال.

أهداف البحث:

- إن التطرق إلى هذا الموضوع واختياره كان من أجل:
- معرفة الأهمية التي يكتسبها موضوع مراقبة التسيير في واقع المنظمات.
- تسليط المزيد من الضوء على مفهوم مراقبة التسيير واتخاذ القرار على مستوى المنظمات.

منهج البحث:

أما بخصوص منهج الدراسة وسعيها منا في محاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة فقد إستخدمنا المنهج الوصفي فيما يخص الجانب النظري محاولين الإلمام بكل جوانب الموضوع أما الجانب التطبيقي فقد إعتدنا فيه المنهج التحليلي.

هيكل البحث:

بغرض الإجابة على إشكالية البحث والإجابة عن فرضيات تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول وخاتمة يتضمن الفصل الأول تحت عنوان التسيير ومراقبة التسيير، ماهية التسيير ومراقبة التسيير، مكانة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذا الأدوات المعتمد عليها في مراقبة التسيير.

أما الفصل الثاني بعنوان اتخاذ القرار والذي تضمن: ماهية اتخاذ القرار، كيفية صناعة واتخاذ القرار ونماذج اتخاذ القرار وخلصنا إلى دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار.

أما الفصل الثالث فهو عبارة عن دراسة حالة - شركة سونلغاز - وقد تم التطرق فيه إلى تقديم عن شركة سونلغاز، الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وواقع مراقبة التسيير للشركة.

أما الخاتمة فتضمنت إجابة مختصرة عن الإشكالية المطروحة والنتائج المتوصل إليها.

الفصل الأول

التسيير ومراقبة

التسيير

الفصل الأول: التسيير ومراقبة التسيير.

تمهيد:

يمثل التسيير جزءا من النظام العام لتطور حياة الإنسان، وقد ظهرت الحاجة إليه بسبب أهمية التعاون، وتنظيم الجهد المشترك بين أفراد.

لقد ساعدت عوامل كثيرة في عصرنا الحالي على تعزيز أهمية دراسة التسيير وكذا مراقبة التسيير لكونهما يمارسان في مختلف مجالات الحياة. وعلى المستوى التنظيمي، فهما ممارسة لا بد من وجودها في أي منظمة أو شركة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية وفي المؤسسات كافة سواءا سياسية أو عسكرية أو مدنية، مع الإشارة إلى خصوصيات فرع تطبيق المبادئ والقواعد الإدارية في كل تلك المنظمات وأسلوبها.

و في هذا الفصل نتطرق إلى ماهية التسيير وأنواع المنظمات والعلاقة بين وظائف التسيير والوظائف المنظمة وكذا بيئة التسيير، ثم نتطرق إلى ماهية مراقبة التسيير وهيكل مراقبة التسيير وأيضا طرق وأساليب مراقبة التسيير.

المبحث الأول: التسيير.

ان تطور التسيير وسيلة للعمل الكفاء، بمثابة الاستجابة للتغير والتحويلات الحاصلة في المجتمعات. وفي هذا المبحث سنتطرق الى ماهية التسيير، المنظمة ومحيط التسيير.

المطلب الأول: ماهية التسيير.

أولاً: تعريف التسيير

- عرف هولت (Holt) التسيير على أنه: >> عملية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمالية والمعلوماتية في بيئة منظمة << (1)

- التسيير هو: مجموعة الأنشطة التي تمكن من إنجاز الأعمال من خلال الآخرين وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (2)

- التسيير: هو عميلة التخطيط والتنظيم والتوجيه، والسيطرة على استخدام الموارد لتحقيق الأهداف من خلال الأداء المنجز. (3)

الشكل (01): مكونات مفهوم التسيير



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط 4، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2008، ص 22.

ثانياً: خصائص التسيير

من التعاريف السابقة نستخلص الخصائص التالية:

- التسيير هو نشاط عام يوجد في جميع المنظمات بغض النظر عن أشكالها وأنواعها وأحجامها
- هو نشاط رسمي يمارسه المديرون ويعلن عن هذا النشاط رسمياً.
- هو مجموعة أنشطة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) لاستخدام موارد المنظمة (مالية، بشرية، مادية).
- إن جزء من الأنظمة هو عبارة عن وظائف بالمنظمة أو هو عبارة عن الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية.

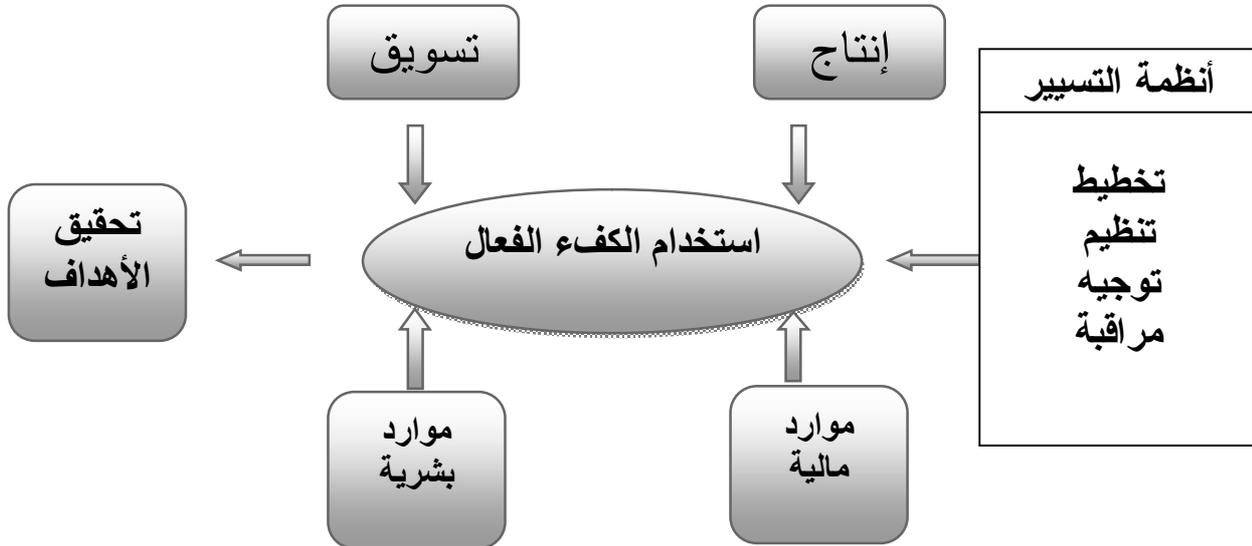
¹ صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط 4، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 20، 22

² أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004

³ موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008، ص 40

- يسعى التسيير إلى تحقيق كفاءة استخدام الموارد من أجل تحقيق أهداف المنظمة
- التسيير هو وسيلة وليس غاية، فهو وسيلة المديرين في استخدام الموارد لتحقيق الأهداف، والغاية هي تحقيق الهدف.⁽¹⁾

الشكل (02): خصائص التسيير



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 11.
ثالثا: التسيير علم وفن ومهنة.

I- التسيير علم: (Science) أي له قواعده وأصوله التي اجتهد عدد كبير من المفكرين والباحثين في صياغة المبادئ (principales) والأسس (Fundamentals) التي أصبحت حقائق ثابتة يجرى تطبيقها وممارستها في مختلف أنواع المنظمات.

II- التسيير فن: (Art) لكونه يتطلب مهارات متنوعة، فكرية (لاتخاذ القرارات والتخطيط للمستقبل) وانشائيته (في قيادة الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم) وفنية تعتمد القدرة الشخصية في التعامل مع ظروف ومتطلبات العمل.

III- التسيير مهنة: (Carrer) يعد مطلبا حقيقيا في حياتنا المعاصرة، إذ يكرس الفرد حياته من أجل تحقيق التفوق والتميز مهنيا، ومن ثمة يحاول الاستعانة بما يملك من معارف ومهارات وتعزيز موقعه الوظيفي لتحقيق طموحاته الشخصية وضمان الاستمرار في العمل.⁽³⁾

رابعا: مفهوم المدير (المسير) هو الشخص الذي يقوم بوظائف التسيير أي هو الذي يقوم بالتخطيط، التوجيه، التنظيم والرقابة.⁽¹⁾

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 10, 11

³ صلاح عبد القار النعيمي، مرجع سابق، ص 23

بالإضافة إلى ما سبق يوجد عدة أنواع من المدراء وهم:

المدراء العامون: وهم المسيرين المسؤولون عن الوحدات التنظيمية المعقدة والتي امثل أكثر من نشاط واحد.

المدراء الوظيفيون: وهم المسيرين الذين يتسمون بالمسؤولية عن نشاط وظيفي واحد

المدراء المباشرين: وهم المسيرون المسؤولون عن الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر بمخرجات المؤسسة.

مدير المشروع: وهو الشخص الذي ينسق المشاريع المعقدة لتتجز في مواعيدها بينما يعمل مع عدة أشخاص وخبراء من داخل المنظمة وخارجها.

مدير الإدارة: مسير يستخدم تقنية خاصة لتقديم النصيحة والدعم للجهود والعاملين.

المشرف: شخص مسؤول عن فريق عمل صغير ليس به مناصب إدارية قد يكون المشرف بديلا عن قائد المجموعة.

المطلب الثاني: ماهية المنظمة.

أولاً: تعريف المنظمة.

المنظمة عبارة عن وحدة اجتماعية هادفة، إذ أنها تنظم مجموعة من الأفراد يعملون سوية بغية إنجاز هدف معين.⁽²⁾

- كيان اجتماعي هادف، يصمم وفق هيكله مدروسة وأنظمة منسقة لأداء النشاطات، كما أنها ترتبط بعلاقات مع البيئة الخارجية.

و تهدف المنظمات في مجملها إلى ثلاثة أهداف أساسية وهي:

- الكفاية في مجالات تحقيق أهداف المجتمع وحجاته

- تحقيق سعادة الأعضاء العاملين فيها.

- الاهتمام والعناية بالمجتمع وصيانتته.⁽³⁾

ثانياً: أهمية المنظمة

تكمن أهمية المنظمة في سعيها في مجالاتها المختلفة وأبعادها المتباينة نحو تحقيق الأهداف المراد بلوغها، وهذا ما جعل الدور الذي ينبغي أن تتسم به المنظمات اليوم في ظل المتغيرات الاقتصادية

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 25

² موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 22

³ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 31

والتكنولوجية والحضارية. نحو أهمية أكبر مما كانت عليه منظمات أمس ولذلك لعبت الإدارة وعملياتها المختلفة عاملا حاسما نحو تحقيق ذلك. (1)

و تتلخص أهمية المنظمة فيما يلي:

- حشد الموارد وتوجيهها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة
- إنتاج البضائع والخدمات بكفاءة
- توفير المجال للإبداع وتسيير
- استخدام التصنيع الحديث والتكنولوجيا المعتمدة على الكمبيوتر
- التكيف والتأثير في التغيير البيئي
- تحقيق فائض القيمة (المنفعة) للمالكين، المستهلكين، المستخدمين
- مواجهة التحديات المرتبطة بالتنوع في المنتجات، الأسواق.....و كذلك تطور أخلاقيات العمل وأساليب التحفيز، وتنسيق جهود العاملين. (2)

ثالثا: المستويات الإدارية في المنظمة

عندما تكون المنظمة صغيرة الحجم من الممكن أن يقوم بالعمل الإداري فرد واحد أو عدد محدود من الأفراد لكن عندما يكبر حجم المنظمة فإن الأمر يقتضي ظهور مستويات إدارية جديدة لضمان الكفاءة في الأداء الإداري. (3)

و بوجه عام يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات إدارية في المنظمة وهي:

- I- **الإدارة العليا (Top Management):** وتمثل مجموعة المديرين الذين يمارسون دورهم في بناء الإستراتيجيات والخطط واتخاذ القرارات وتحديد الأهداف التي تتعلق بالمنظمة ككل وليس بأنشطة الجزئية لأقسامها ومنه فإن الإدارة العليا تتضمن الأهداف والإستراتيجيات العامة للمنظمة ككل.
- II- **الإدارة الوسطى (Middle Management):** تتحصر المهام المتاحة بالمسيرين في الإدارة الوسطى بإدارة الأنشطة الإدارية والتنظيمية المتعلقة بالمستوى التنفيذي للمهام المتاحة للإدارة، وهي بهذا المفهوم واسطة تنظيمية بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا بغية تنسيق وتوجيه الجهود المختلفة.
- III- **الإدارة التنفيذية (First-line Managers):** ويضم المستوى الإداري من المسيرين الذين يشرفون على إدارة النشاطات التنفيذية للعاملين ومن هم ليسوا بعاملين في الأنشطة الإدارية. (4)

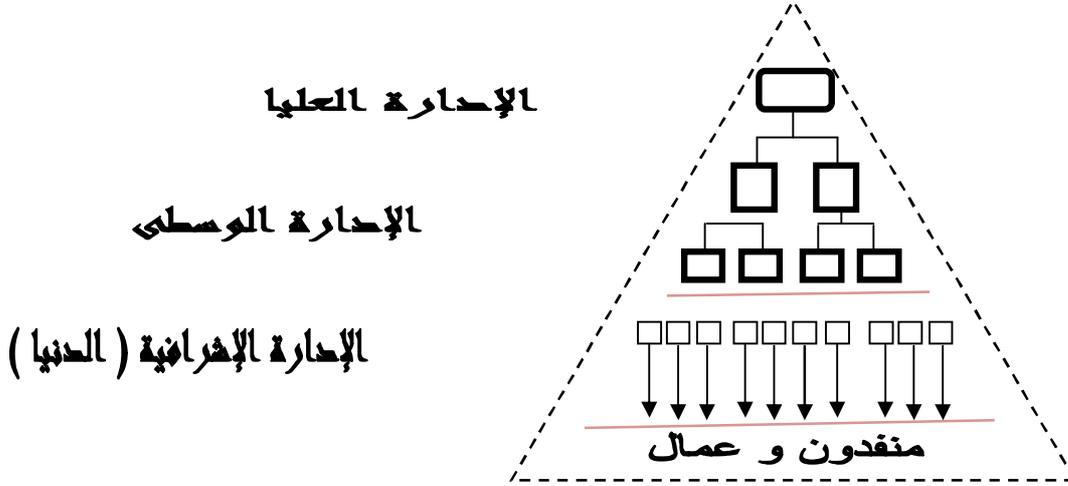
¹ موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 20

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 34

³ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 31

⁴ موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 23,24

الشكل (03): المستويات الإدارية في المنظمة



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 31.

رابعاً: وظائف المنظمة والوظائف الإدارية.

1- وظائف المنظمة:

1- إدارة الإنتاج والعمليات: هي العملية التي تركز على الأنشطة الفنية التي تؤدي إلى إنتاج السلع والخدمات.

أو هي أنشطة التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة التي تمارس على عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة.

2- إدارة التسويق: هي الوظيفة التي تتصب على عمليات التخطيط وتنفيذ مفهوم التسعير وترويج وتوزيع الأفكار أو السلع أو الخدمات لخلق تبادل يشبع حاجات الأفراد ويحقق أهداف المنظمات.⁽¹⁾

3- وظيفة الموارد البشرية: وتقوم هذه الوظيفة بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالكمية المناسبة والمستوى المناسب وفي الوقت المناسب والمكان المناسب ومن المصدر المناسب وبالتكلفة المناسبة وغدارة شؤون العاملين بالمنظمة بكفاءة وفاعلية.

4- وظيفة التمويل: تقوم هذه الوظيفة بتدبير احتياجات المنظمة من الأموال من المصادر المناسبة بالكمية المناسبة والوقت المناسب والتكلفة المناسبة وإدارة الأموال في المنظمة بكفاءة وفاعلية بحيث يقف أقصى حد للمنظمة واستخدام هذه الأموال.⁽²⁾

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 560

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 20

5- وظيفة العلاقات العامة: تمثل العلاقات العامة وظيفة مهمة في المنظمة، يتجسد دورها الأساسي في إيجاد السبل والآليات الطرق المساعدة على تسويق المنظمة بصورتها الشاملة لتصبح مقبولة أكثر في بيئتها الخارجية وكذلك تأمين التفاعل الإيجابي بين المنظمة والفئات المختلفة في المجتمع.⁽¹⁾

// وظائف التسيير:

1- التخطيط: تعد الوظيفة الإدارية الأولى من حيث أهميتها وأولوية ممارستها، حيث يقوم المسير بالتنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المطلوبة وطرق الوصول إليها باعتماد على مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد اللازمة لتسهيل مهمة التنفيذ.⁽²⁾

الهدف (مجموعة من الأهداف المرغوبة) ←

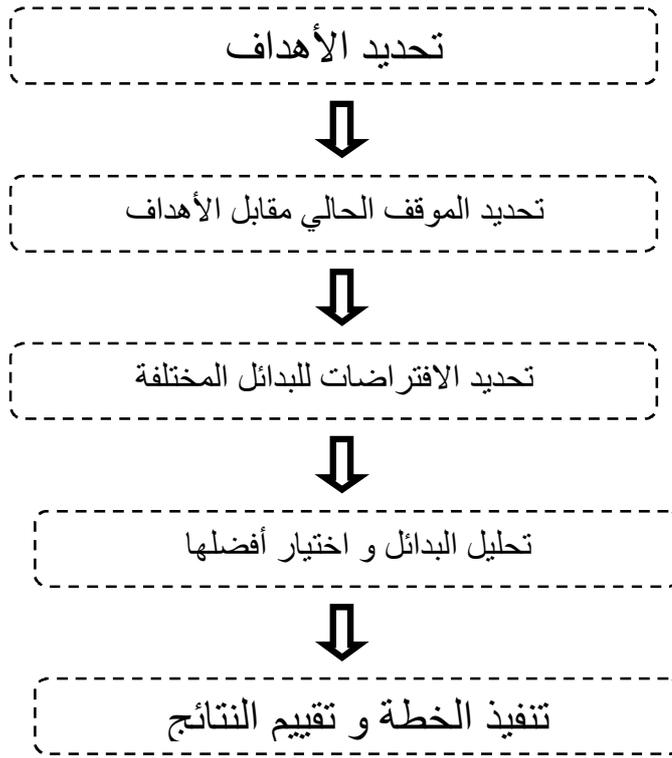
المسير

- التنبؤ بالمستقبل .
- تحديد مسار الوصول إلى الهدف .
- وضع السياسات والإجراءات والقواعد .
- * **مراحل العملية التخطيطية:**
- تحديد الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها
- تحديد الموقف الحالي للمنظمة قبالة هذه الأهداف، بمعنى تقييم الوضع الحالي .
- تحديد الافتراضات لما ستكون عليها الظروف المستقبلية لكل الخيارات التي تم تشخيصها .
- تحليل واختيار أفضل البدائل الموصلة لتحقيق الأهداف .
- تنفيذ الخطة وتقييم النتائج .

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 642

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 26

الشكل 04: مراحل العملية التخطيطية



المصدر: من إعداد الطلبة.

2- **التنظيم**: يمثل التنظيم الوظيفة الإدارية الثانية من وظائف التسيير إذ أنها تقوم على تحديد المهام والأنشطة المراد القيام بها وتحديد الأفراد الذين يمارسون أداءها وتحديد الأنشطة المختلفة في إطار مجموعة متماثلة ومتشابهة. (1)

الهدف (مجموعة من الأهداف المرغوبة) ←

المسير

- تحديد علاقات العمل.

- تنسيق الجهود والموارد.

- النشاطات اللازمة لأداء العمل.

* **الهيكل التنظيمي**: هو النظام الذي يوضح في إطاره المهام والعلاقات بين الوحدات والروابط والاتصالات بين أجزائه.

و يمكن القول أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يتكون من جانبين:

¹ موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 27

- الهيكل الرسمي: وهو عبارة عن الهيكل المعتمد من قبل الإدارة ويحتوى في إطاره العلاقات الرسمية والأدوار والصلاحيات المعترف بها.

- الهيكل الغير رسمي: يوجد خلف الهيكل الرسمي، وهو مجموعة العلاقات غير الرسمية بين أعضاء المنظمة ولا يمكن رسمه أو ملاحظته بسهولة ويحتاج إلى تحليل وقراءة متأنية ونلاحظ مفرداته من خلال اللقاءات غير الرسمية بين العاملين في المنظمة في ساعات الراحة، مثلا علاقات العمل الجماعي.⁽¹⁾

3- وظيفة القيادة: وهي وظيفة مرتبطة بممارسة المدير لدوره في إثارة حماسة الأفراد العاملين وتوجيههم والتفاعل معهم بوسائل تساهم في تحقيق الإنجاز الأفضل للعمل.⁽²⁾

المسير

الهدف (مجموعة من الأهداف المرغوبة) ←

- توجيه الأفراد العاملين

- تحفيزهم مكافئات وتشجيع

- التفاعل للإنجاز الأفضل

* الأساليب القيادية: يوجد ثلاثة أساليب للقيادة وهي:

- أسلوب القيادة الأوتوقراطية (الاستبدادية): القائد يعمل كاملة في مجال إصدار القرارات والإشراف على العمل وتطوير السياسات، فهو قريب من النزعة الفردية وبعيد عن المشاركة الجماعية.

- أسلوب القيادة الغير موجهة: يمارس هذا الأسلوب في بيئة العمل العلمي على درجة عالية جدا من التخصص وما شابهها من المنظمات، فهو أسلوب يقوم على أساس دعم وجود قائد واحد بل كل عضو في المنظمة قائد وكل واحد يعمل أفضل ما عنده وبأحسن الصيغ ولا يحتاج إلى توجيه ومتابعة وبدون أدنى تدخل في عمل المرؤوسين.

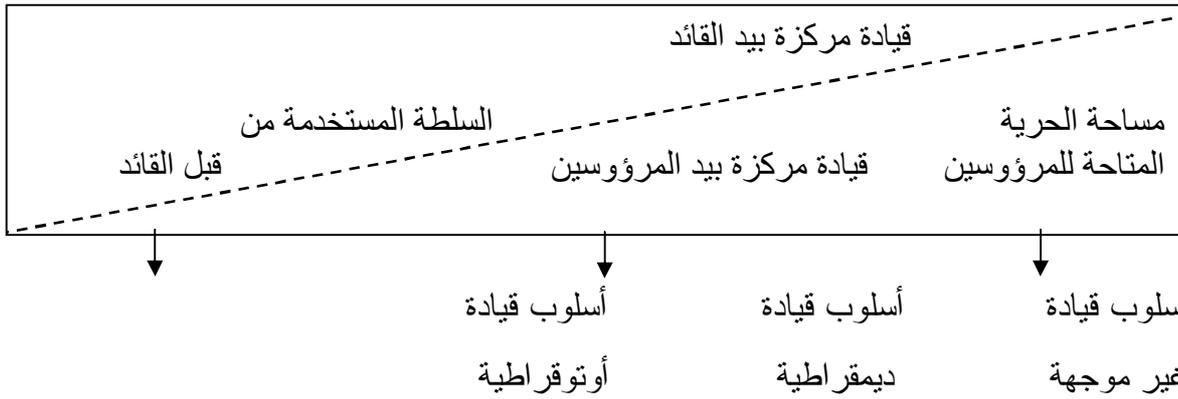
- أسلوب القيادة الديمقراطية: يشجع هذا الأسلوب المشاركة بدرجاتها المختلفة في إنجاز المهام وتطوير الأفراد، والقيادة الديمقراطية تشجع المشاركة من خلال تقاسم المعلومات ومساهماتهم في مراحل تطوير القرار مع إتاحة الفرصة الكاملة لتنمية المهارات وتمكين العاملين.⁽³⁾

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 330

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 27

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 431

الشكل 05: أساليب القيادة ودرجة تمركز السلطة.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص 435.

4- الرقابة: وهي وظيفة متابعة وقياس نتائج الأداء للتأكد أن العمل يؤدي بالشكل المطلوب واتخاذ أي إجراءات ممكنة لتصحيح المسار والأداء باتجاه الأهداف.⁽¹⁾

الهدف (مجموعة من الأهداف المرغوبة) ←

المسير

- متابعة الإنتاج وقياس الأداء الفعلي.
- مقارنة النتائج مع المخطط.
- إجراءات (وقائية- علاجية).

* خطوات العملية الرقابية: تمر العملية الرقابية بأربع خطوات أساسية وهي:

- تحديد معايير الأداء: يقصد بها تحدد المعدلات أو الأهداف المطلوبة وتحقيقها.⁽²⁾

لابد من وضع معايير أداء لمجالات العمل الرئيسية التي تسعى الأقسام ومجاميع العمل والأفراد لتحقيق⁽³⁾

- قياس الأداء الفعلي: أي قياس ما أنجز فعلا من العمل سواء للعاملين أو الأقسام أو المنظمة ومن أشهر المقاييس: المبالغ المنفقة من الميزانيات، عدد وحدات الإنتاج، والمبيعات.....

- مقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء: وهنا يقوم المديرون أو المسيررون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بمعايير الأداء وتحديد الانحرافات.⁽⁴⁾

¹ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 26

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 566

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي مرجع سابق، ص 226

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 569

الأداء فعلي = الأداء المخطط: وفي هذه الحالة لا يكون هناك أي انحراف.
 الأداء الفعلي < الأداء المخطط: أي وجود انحرافات موجبة.
 الأداء الفعلي > الأداء المخطط: أي وجود انحرافات سالبة وتحتاج لعلاج.

- الإجراءات التصحيحية: تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء تفاوتاً أو انحراف في الأداء الأمر الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين. (1)

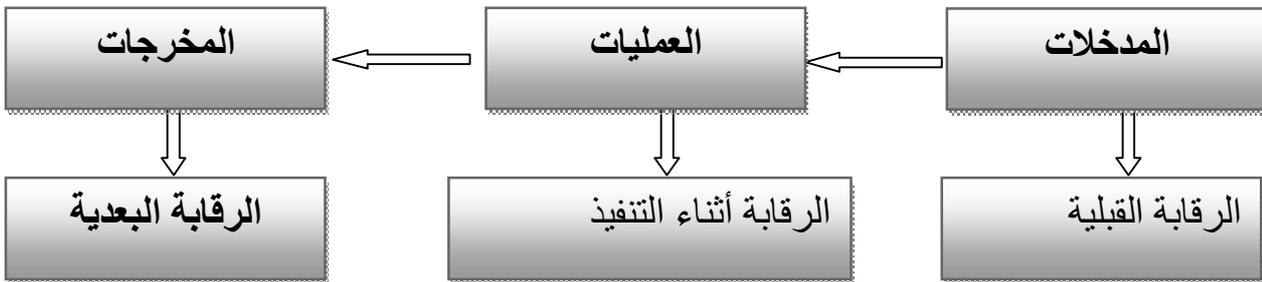
* **أنواع الرقابة في المنظمة**: يوجد 3 أنواع من الرقابة:

- رقابة قبلية: وتمثل الأنشطة التي يتم إجراؤها قبل أن تبدأ العمليات الإنتاجية أو التشغيلية مثل " فحص المواد الأولية، تنشيط المكائن والمعدات "

- الرقابة أثناء التنفيذ: وتمثل العملية الرقابية التي تتزامن مع النشاطات الإنتاجية أو التشغيلية بحيث يجرى اتخاذ الإجراءات الرقابية اللازمة قبل الانحراف وتعاضم أثره.

- الرقابة البعدية: وتمثل العمليات الرقابية التي يتم إجراؤها بعد أن ينجز المنتج النهائي، بحيث يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية للانحرافات التي حصلت بالمنتج النهائي قبل أن يتم تسويقه للمستهلك الأخير أو المتعامل الصناعي. (2)

الشكل 06: أنواع الرقابة في المنظمة



المصدر: موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008، ص 31.

* **أهداف الرقابة الإدارية**:

- الوقوف على المشكلات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي بقصد تدليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل وقوعها كي تعالج فوراً.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقاً للأصول المقررة ثم تقويم المنحرف منها.
- التأكد من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح وخاصة في المسائل المالية.
- التأكد من أن المستويات الإدارية العليا على إمام تام بما يتم من أعمال في مختلف المستويات.
- الحد من تكاليف العمل الحكومي وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 571

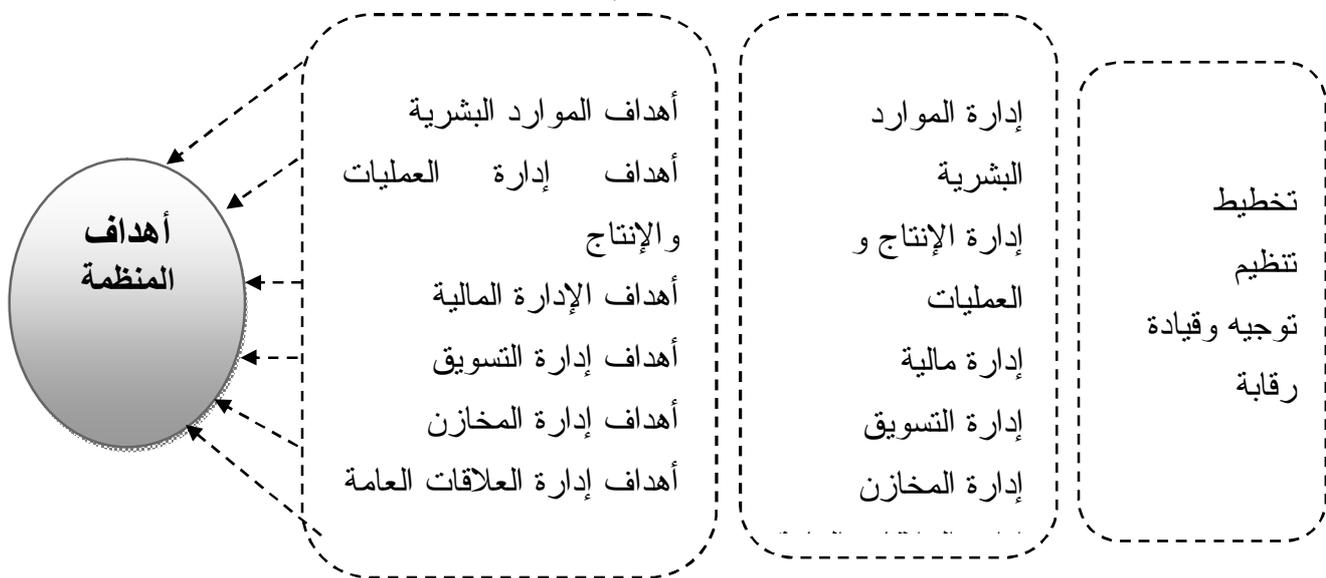
² موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 31,30

- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرار.
- العمل على التأكد من أن الخدمات تقدم للجميع بدون تفرقة.⁽¹⁾

III - علاقة وظائف التسيير بوظائف المنظمة.

مما سبق ذكره، فإن وظائف التسيير هي ذات طابع إداري يقوم على إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، بينما وظائف المنظمة ذات طابع فني تنفيذي تخصصي، ومن هنا فإن وظائف التسيير تقوم بإدارة الجوانب المختلفة لكل وظيفة من وظائف المنظمة، فمثلا وظيفة الإنتاج يتم إدارتها من خلال: تخطيط الإنتاج وتنظيم نشاط الإنتاج وتوجيه العاملين للإنتاج بعد ذلك رقابة الإنتاج، وهكذا بالنسبة لوظائف المنظمات الأخرى.⁽²⁾

الشكل 07: العلاقة بين الوظائف الإدارية ووظائف المنظمة.



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط4، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 29.

المطلب الثالث: المحيط

أولاً: تعريف المحيط.

- محيط التسيير هو كل ما هو خارج حدود المنظمة، أي جميع العناصر والأفراد، المنظمات الأخرى، العوامل الاقتصادية، الأشياء المادية الملموسة والأحداث التي تقع خارج حدود المنظمة.⁽³⁾
- المحيط هو عبارة عن العوامل المحيطة بالمنظمة والمؤثرة عليها وعلى التسيير.⁽⁴⁾

ثانياً: أهمية دراسة المحيط.

¹ محمد عيسى الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 21

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 20,21

³ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 39

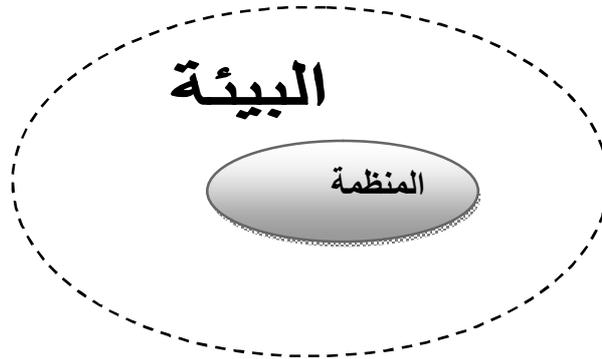
⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 79

تكمُن أهمية دراسة محيط التسيير فيما يلي:

- أنه يمثل محددات (تهديدات) يمكن أن تعرقل أعمال المنظمة وإمكانية تحقيق أهدافها.
- قد توفر فرص (تحديات) تدفع المنظمة إلى السعي للتطور والنمو.

إن دراسة المحيط وجمع المعلومات عنه وتحليله يقدمان للتسيير بعدا علميا يساعده على تجاوز المعوقات والمشاكل ويعطيه فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعده في التصدي لكل متغيرات البيئة المحيطة. (1)

الشكل 08: علاقة البيئة بالمنظمة.



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط 4، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 41.

ثالثا: أنواع محيط التسيير.

يوجد نوعين من محيط التسيير، محيط خارجي ومحيط داخلي:

1- المحيط الخارجي: وهو كل ما هو موجود خارج حدود المنظمة وله تأثير مباشر أو غير مباشر معها، ويقسم المحيط الخارجي إلى قسمين هما: (2)

1- المحيط الخارجي العام: وهو مجموعة القوى المحيطة بالمنظمة التي تمثل المجتمع العام للمنظمة وتسمى محيط التعامل غير المباشر وهو كالتالي:

- القوى الاقتصادية: وهو مجموع المتغيرات الاقتصادية المحيطة بالمنظمة مثل: الوضع الاقتصادي العام، التضخم ومستوى البطالة.....الخ.

- القوى الاجتماعية والثقافية: وهي الأعراف والتقاليد والقيم الاجتماعية التي يجب مراعاتها والاتجاهات التربوية والتعليمية والمؤسسات الاجتماعية والمؤشرات الديموغرافية السكانية

- القوى القانونية والسياسية: وتتمثل في التشريعات والقوانين التي تسنها الحكومات وأسلوب الحكم والفلسفة التي يستند إليها نظام الحكم.

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص ص 246, 247

² صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق، ص 42

- القوى التكنولوجية: وهي الطرق العلمية والفنية التي يتم تحويل المدخلات من خلالها إلى مخرجات، وأيضا التطور العلمي والمعرفي والبنية التحتية العلمية للمجتمع.

- ظروف البيئة الطبيعية: كل مكونات البيئة الطبيعية من أرض وماء وهواء وكذلك السياسات البيئية والقوانين المرتبطة بها وجمعيات حماية البيئة ورعايتها.

- البعد الدولي: ويقصد به مدى تأثير المنظمة بالمنظمات الموجودة في الدول الأخرى أو بقوانين وتشريعات تلك الدول.

2- المحيط الخارجي الخاص (محيط المهمة): وهو مجموع المتغيرات والأبعاد المحددة التي تؤثر على المنظمة بشكل مباشر، وهي كالتالي:

- المنافسون: وهم جميع المنظمات التي تتنافس المنظمة بشأن الحصول على الموارد أو الزبائن⁽¹⁾

- الزبائن: وهم المشترون ويمثلون مبيعات المنظمة، فكلما زادت المبيعات، زاد الربح، ويرغب الزبائن في الحصول على السلع والخدمات بأعلى جودة وأقل سعر ممكن مع الاستمرار في تطوير السلعة.⁽²⁾

- المجهزون (الموردون): وهم أفراد أو منظمات يقومون بتزويد المنظمة بالموارد التي تحتاجها مثل: المواد الأولية، اليد العاملة، المعلومات، الأموال.

- المشرعون: وهم وحدات تنظيمية لها قوة التشريع وإصدار القوانين والرقابة التي تؤثر في سياسات المنظمة وممارساتها، مثل الدوائر الحكومية، جمعيات حماية المتقاعدين..... الخ.

- الشريك الاستراتيجي: وهي منطمتان أو أكثر تعمل مع بعض في مشاريع مشتركة وهذه الشراكة الإستراتيجية توفر للشركة خبرة في مجالات معينة أو تسمح لها الدخول إلى أسواق ومجالات عمل جديدة، بسرعة أكبر.⁽³⁾

II- المحيط الداخلي: وهو العناصر المباشرة الموجودة داخل المنظمة والتي تؤثر إلى حد كبير⁽⁴⁾.

في أداءها ونشاطاتها وتتكون البيئة الداخلية مما يلي:

- المالكون: هم الأفراد والكيانات الذين لهم الملكية القانونية للأعمال أو المنظمة، ويشكل المالكون عنصرا مهما في البيئة الداخلية للمنظمة باعتبارهم المستفيد الرئيسي من وجود المنظمة وتطورها ونموها.

- مجلس الإدارة: وهو المجلس الحاكم في المنظمة ينتخب من طرف المالكون من أجل الإشراف على مصلحة المساهمين.⁽⁵⁾

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 117,115

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 87

³ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 117,116

⁴ صلاح عبد القادر النعيمي، مرجع سابق ص 42

⁵ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 118,117

يمثل الميزة التنافسية الرئيسية لأي منظمة، فإن صلح مجلس الإدارة قويت المنظمة، وإذا كان مختلا ضعفت المنظمة.⁽¹⁾

- العاملون: هم العنصر الأساسي في المحيط الداخلي للمنظمة، ويتمثل في كافة الأفراد الذين يعملون في المنظمة سواء فنيين أو موظفين أو إداريين أو عاملين غير ماهرين.
- البيئة المادية: تتمثل في مختلف ممتلكات المنظمة المادية مثل: التجهيزات والأثاث، والمباني والمعدات، والمكاتب وغيرها.⁽²⁾

الشكل 09: بيئة المنظمة.



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007، ص 117.

III - التفاعلات بين المنظمة والمحيط:

تواجه المنظمة تغيرات بيئية وظرفية تطراً على المحيط، هذه التغيرات تمس كل من المحيط الداخلي والخارجي للبيئة وتقاس حسب مقياسين اثنين وهما درجة التعقد ودرجة اللاتبات اللذان يظهران في الشكل

التالي:

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 90

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 118

الشكل 10: التفاعلات بين المنظمة والمحيط.



المصدر: عبدالرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بنعكنون - الجزائر، 2002، ص 45.

أن دراسة درجة التعقد، ودرجة الالتزام، يعد إلزاماً لأي منظمة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة أو على الأقل من أجل المحافظة على بقائها في السوق التنافسي الحاد، ومنه فإن بعض المتغيرات المحيطة تفرض نفسها على المنظمة، وهناك عناصر أخرى يمكن أن تغير من طرف المنظمة نفسها وبما يليق بها ويحميها وينفعها.¹

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص 44، 45

المبحث الثاني: مراقبة التسيير.

لقد ازداد الاهتمام أكثر بمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية منها والخاصة حيث تعتمد على منهجية عمل تركز على الاستفادة من الماضي وهذا بالتعرف على النقائص والايجابيات التي يحويها ثم تقدير الاتجاهات العامة لكل المؤشرات لمعرفة ما يجب القيام به والأهداف الواجب تحقيقها.

المطلب الأول: ماهية مراقبة التسيير.

أولاً: تعريف مراقبة التسيير.

هناك العديد من التعاريف التي قدمت لمراقبة التسيير ونذكر منها:

تعريف ENTONY: يرى بأن مراقبة التسيير هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمان استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف وأكثر فعالية وناجعة للوصول إلى الأهداف المسطرة (1)

تعريف المخطط المحاسبي العام: يعرف مراقبة التسيير على أنها >> مجموع الأحكام المتخذة من أجل إعطاء القادة ومختلف المسؤولين معطيات رقمية دورية تميز سير المؤسسة، إن مقارنة هذه المعطيات بمعطيات أخرى مضت، تمكن عند الاقتضاء أن تدفع المسيرين إلى اتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة بسرعة. (2)

تعريف KHEMAKHEM: هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط والتحرك الفاعل للطاقات والموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة. (3)

تعريف P. BERGERON: هي تلك العملية التي من خلالها نخطط وننظم وندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. (4)

و عليه فإن نظام مراقبة التسيير هو مجموعة من الوسائل لتجميع واستغلال المعلومات وهو موجه نحو اشتراك الرقابة والتخطيط ومراقبة وممارسة تطبيقية في أي تنظيم إداري ويعمل كذلك على تنظيم مهام الأفراد.

و عليه نستنتج أن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:

- **الفاعلية**: (efficacité) تعني مقارنة النتائج بالأهداف المسطرة.

- **الكفاءة**: (efficience) تعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.

- **الملائمة**: (pertinence) تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة. (1)

¹ Entony Managerial ، " Contrôle système "، édition Wood 1997، p 10

² نور الدين زعبيط، مراقبة التسيير، دار اقرأ للطباعة والنشر، قسنطينة، 2006، ص 05

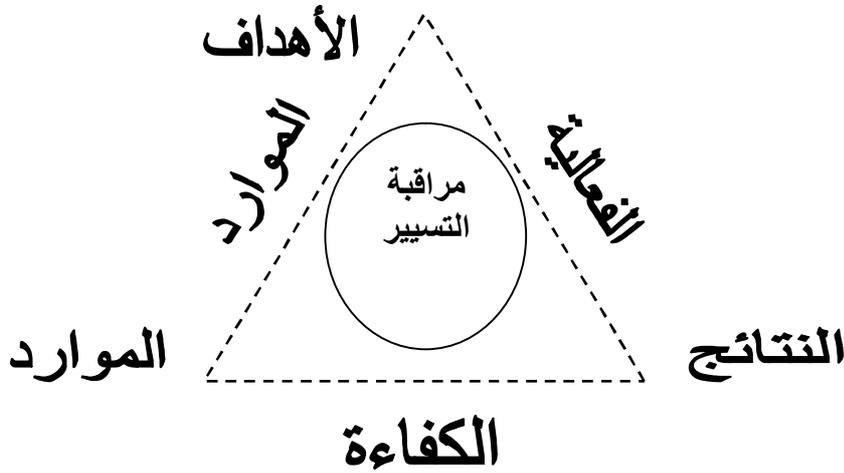
³ A , KHEMAKHEM، " dynamique du contrôle de gestion "، 2 ème édition dunod ،1977 ،p12

⁴ ناصر دادى عدون ومعوزي ليندة، ولهوسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة بنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 10

ثانيا: التطور التاريخي لمراقبة التسيير.

يعتبر نظام مراقبة التسيير حديث النشأة، إذ ظهرت وظيفة مراقبة التسيير بين الحربين العالميتين بالولايات المتحدة الأمريكية، وبهذا يمكن ربطها رسميا بنشأة معهد مراقبة التسيير في هذا البلد سنة 1931 وقد عرفت مراقبة التسيير تطورا كبيرا بعد الحرب العالمية الثانية مما أدى إلى دخولها إلى أوروبا، ويمكن القول أن مفهوم مراقبة التسيير لازال فتيا وتطور مستمر، فلا شك فيه أن أصله يرتبط بالمحاسبة، حيث كانت في البداية وظيفة مراقبة التسيير للخبير المحاسبي داخل البنوك والإدارة العمومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وبعد حوالي عشرون سنة من ممارسة هذه الوظيفة لوحظ استمرار الطابع المحاسبي عليها ولكنها توسعت إلى وظائف وأنشطة أخرى عدا المحاسبة.

الشكل 11: مثلث مراقبة التسيير



source: M. charpentier et P. Grandjean, **sonctem public et control de gestion**, édition d'organisation, paris, 1998, p28

ثالثا: خصائص مراقبة التسيير.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج الخصائص التالية:

- 1- تقديم معلومات صحيحة: يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار، لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار كثيرا ما يؤدي إلى نتائج سيئة.
- 2- حسن توقيت المعلومة المقدمة: يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومات صحيحة ولكن متأخرة ليست لها أثر على القرار.

¹ George langois ، " **contrôle de gestion et gestion budgétaire** "، 3 eme، édition pearson éducation paris، 2006، p 03

3- **الإقتصاد في التكاليف:** تساهم مراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة لأن هذا النظام الإلكتروني مبني على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء (الانحرافات) التي غالبا ما تكون لها تكاليف باهظة.

4- **سهولة الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام المراقبة جيدا وطبيعة المعلومات والنتائج التي يقدمها فإنه سوف يسيئ تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

5- **تسهيل اتخاذ القرار:** يساهم نظام المراقبة في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار تتصف بالوضوح والجاهزية دون الحاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.⁽¹⁾

المطلب الثاني: أهداف ومهام مراقبة التسيير.

أولا: أهداف مراقبة التسيير.

يمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في النقاط التالية:

1- **تحسين الأداء وفعالية النشاط:** إن تحسين فعالية نشاط المؤسسة يتطلب من مراقبي التسيير القيام بأعمال التالية:

- التطوير والاستعمال الأمثل لأنظمة معلومات التسيير حيث يقوم مراقب التسيير بجمع المعلومات.

- التأكد من الكلفة لهذا النظام لا تفوق الفائدة المتحصل منه.

- وضع نظام معلومات للتقديرات عن طريق المخططات والموازنات التقديرية ومتابعة النتائج وتحليلها.

- معرفة ودراية دقيقة للإيرادات والتكاليف.

2- **التحكم في التطور:** إن مسايرة التطور ومحاولة التحكم فيه يجعل مراقب التسيير يتحكم في: - -

تحديد الموازنات التقديرية السنوية التي تكون متناسقة مع الخطط على المدى القصير.

- وضع تخطيط على المدى المتوسط في إطار إستراتيجية محددة.

- إعلام المديرية العامة بالنتائج مع تزويدها بالمختلف التفسيرات حول الانحرافات وأسبابها.

- إعلام المديرية العامة بكل الانحرافات والفروقات الموجودة بين الموازنات التي هي بمثابة ترجمة

للأهداف المحددة والتي تم الاتفاق عليها بعد طرحها للنقاش وذلك من طرف كل مسؤول.

¹ قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبية في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة وأعمال، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص 05

3- الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال: إن دراسة المردودية الاستثمارية الحالية والمرتبقة وكذلك التسيير الأحسن للأفراد يقترن بمدى التسيير الأمثل لوسائل الاستغلال.

بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة يمكن أن تساهم في بعض الدراسات الاقتصادية بالأخص تقوم بتعريف السياسة المتبعة من طرف المؤسسة كما أنها تعمل على استنتاج واستخلاص التحليل ولتحقيق هذه الأهداف يجب تحقيق أكبر فعالية، أحسن مردودية .

- تقسيم المهام المطبقة بشكل عام.⁽¹⁾

- وضع النماذج في مكانها.

- تحديد نوع المديرية التي تسمح بالمشاركة في التحضيرات.

و تقف عدة عقبات في وجه تحقيق هذه الأهداف منها ما يلي:

- هناك تفكك بين العمل المطلوب من مراقبة التسيير وتقديم المعلومات النوعية وهنا هذه الوسيلة تدخل في قياس أداء الأشخاص.

- هناك عجز في بعض حالات مراقبة التسيير عند تنفيذ العمل المطلوب منها نظريا والتي تسمح لاتخاذ القرارات وتقدير الفوائد.

- الحساسية من طرف الأفراد اتجاه مراقبة التسيير.

ثانيا: مهام مراقبة التسيير.

و تتمثل مهام مراقبة التسيير فيما يلي:

1- توفير نظام المعلومات والمراقبة: لمراقبة التسيير دورا في القيادة هدفها وضع تحت تصرف الأعوان نظام معلومات يسمح لها بتقدير أدائهم لتدعيم علاقاتهم وجلب المعطيات لتوضيح قراراتهم فنظام المعلومات يحتوى على ثلاثة أنواع من الأنظمة:

نظام علاج المعلومات، نظام مساعد في القرارات، نظام المراقبة.

في كل مستوى استراتيجي يعتبر تواجد هذه الأنظمة ضروري على شكل معلومات إلى مراكز المسؤولية وقرارات من مراكز المسؤولية.

2- تعريف مراكز المسؤولية: يمكن أن تعرف كجوهر التسيير المستعمل لـ:

- نظام مراقبة التسيير يسمح بتقرير النتائج، نظام النقل ولوحات القيادة لاستعمال الموارد ومقارنتها بالأهداف المسطرة.

- يمكن استخلاص أربعة أنواع من مراكز المسؤولية: مراكز الربح (الوكالات، الفروع، الوحدات) مراكز الخدمات العامة، مراكز التكاليف الفعلية، مراكز التحليل.

¹فورين حاج قويدر، مرجع سابق، ص 06

3- إعداد التنبؤات: واحدة من بين المهام الرئيسية لمراقبة التسيير، تكمن أهميتها في مساعدة وتوجيه التحليل الاستراتيجي للتخطيط وإجراءات الميزانيات من جهة ومن جهة أخرى التنبؤات المتعلقة بالسوق فأعداد التنبؤات يبدأ بالدراسة والتحليل الخاص للتطور المحتمل للمحيط والعوامل المختلفة للتسيير التي تنتهجه المؤسسة قبل أن تأخذ في الحساب الخطوات التي تخص مجموعة قطاعات النشاط المخطط، الميزانيات، والأهداف هي خطوات إدارية مقارنة بالتنبؤات التطورية للقطاع.

4- مراقبة وتحليل الانحرافات: إن التنبؤات تصبح أهداف منتظرة عندما تكون الميزانية ممثلة مع متابعتها والتحقق من بلوغ الأهداف أم لا، والبحث عن الأسباب التي أدت إلى الانحرافات ويمكن أن نجد من خلالها عدة أسباب تتمثل في:

- أسباب داخلية متعلقة بالمؤسسة وأسباب خارجية تأتي من خلال التحولات التي تجرى في المحيط والأسواق (منافسون جدد).

- انحرافات التنبؤات وانحرافات التنفيذ فأولى ناتجة عن سوء التقدير أما الثانية فنتيجة عن سوء التطابق بين الوسائل والأهداف.

- مراقبة التنفيذ والانحرافات يجب أن تكون سريعة.⁽¹⁾

ثالثا: مراحل تنفيذ مراقبة التسيير.

تتم عملية مراقبة التسيير بأربعة مراحل أساسية هي كالتالي:

1-مرحلة التخطيط والبرمجة: حيث تبدأ عملية مراقبة التسيير بتحضير خطط عمل كفيلة بتحديد الأهداف الإستراتيجية فانطلاقا من مهام واحتياجات المؤسسة تحدد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق هذه الأهداف، ومنه فإن عملية التخطيط مستمرة تعتمد على التنسيق بين المخططات حيث بدأنا بالأهداف الطويلة المدى ثم المتوسطة فالقصيرة، وبعدها تحديد برامج عمل مع مراعاة الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة، وتسمح البرمجة بدراسة كل التوليفات الممكنة واستخراج التوليفة المثلى (إنتاج سلعة، اليد العاملة).

2-مرحلة إعداد الموازنات: بعد وضع إستراتيجية المؤسسة وانطلاقا من السياسات الموضوعية وخاصة المتوسطة المدى منها تبدأ مرحلة الموازنات بتحديد الأهداف قصيرة الأجل التي تنتج عنها مخططات عمل فالهدف من هذه المرحلة هو التعرف والربط والرضا عن مخطط العمل في ميادين تسيير المؤسسة.

¹ MICHEL GERVAIS , le contrôle de gestion, Edition Paris, France, 1998, p 76

3- **مرحلة التنفيذ:** يتعلق التنفيذ بترجمة البرامج ووضعها حيز التطبيق فكل المخططات تنجز بناء على احترام التواريخ وكيفيات الانجاز وهذا يتطلب عملا مشتركا ومتناسقا من طرف الجميع لفرض انجاز العمل في الأجال المحددة مع مراعاة المقاييس المنتقاة.

4- **مرحلة المتابعة وقياس النتائج المحققة:** تهدف هذه المرحلة إلى التحقق من ما خطط له قد تحقق فعلا ويتم تقييم الأداء بمقارنة الميزانية مع معطيات التنفيذ ويتم على إثرها استخراج الفروقات والانحرافات وتحديد الأسباب التي أدت إلى وجودها ومن ثم اتخاذ التدابير التصحيحية والقرارات التعديلية لأنه في الواقع كثيرا ما تختلف التقديرات عن الإنجازات.⁽¹⁾

رابعا: خصائص ومهام مراقب التسيير.

1- خصائص مراقب التسيير:

استنادا لما سبق يمكن استنتاج خصائص مراقب التسيير فيما يلي:

1- لا يعتبر مراقب التسيير عملية معزولة أو مؤقتة، بل هي مسار دائم للتأكد والتحكم حيث يعرف المسار على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة زمنيا والتي يمكن بفضلها الوصول إلى حالة محددة.

2- وضوح الأهداف والكيفيات فلمختلف الأفراد والمكونين للمؤسسة أهداف مختلفة بحسب الاختصاصات والمهام وتسعى كلها مجتمعة إلى تحقيق غاية مشتركة، فحياة وتطور المؤسسة مرتبط بمدى تحقق هذه الأهداف ولهذا وجب قياس أداء المؤسسة.

3- يجمع مصطلح مراقبة التسيير بين مفهومين مميزين هما: المراقبة بمعنى التحكم أي القدرة على أن تجعل شيئا مت يتصرف على النحو الذي تريده أن يكون.

4- مراقبة التسيير هي مراقبة أمامية وخلفية للأداء، يظهر هذا جليا من تتابع النشاطات والتنفيذ حيث توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار كما تقوم بتقييم لما تم بعد الأداء أي مراقبة لاحقة.

2- مهام مراقب التسيير:

يتولى مراقب التسيير عدة مهام حيوية يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- مهام الضبط والتنظيم:

يعتبر مراقب التسيير مسؤولا عن تصميم نظام المعلومات، إذ أن عمله الأول يتمثل في تعريف وتحديد هذا النظام، كما أنه يعتبر مسؤولا عن توظيفه وتشغيله.

يساهم مراقب التسيير في وضع الخطط فيقوم بإجراء إنفاقات ويندرج عمله هذا ضمن إطار البحث عن كيفية استعمال الوسائل مثل الطرق الممكنة التي تسمح برفع الإنتاجية والتحكم في التكاليف.

⁽¹⁾Mrovache et cnaullean, le controle de gestion bancairs et financiere, revue banque, 1992, (p) 53

- ب- مهام التنشيط: يقوم مراقب التسيير بدور المنشط داخل المؤسسة بحكم احتكاكه بالعديد من مستويات المسؤولية فيها، إذ نجده يقوم خصوصا بما يلي:
- يضع تحت تصرف المسؤولين المعلومات والأدوات المناسبة واللازمة للتسيير بفعالية وكفاءة.
 - يتولى تكوينهم عند الضرورة.⁽¹⁾
 - يشجعهم على ممارسة الرقابة الذاتية (على أنفسهم) كذلك يوفر لهم الأدوات اللازمة للتسيير بفعالية وكفاءة.
 - وهذه الأهمية التي يتميز بها مراقب التسيير تتطلب من جهة أخرى أن تتوفر فيه مؤهلات تقنية ومهنية واسعة وكذلك إنسانية ونفسية مميزة.

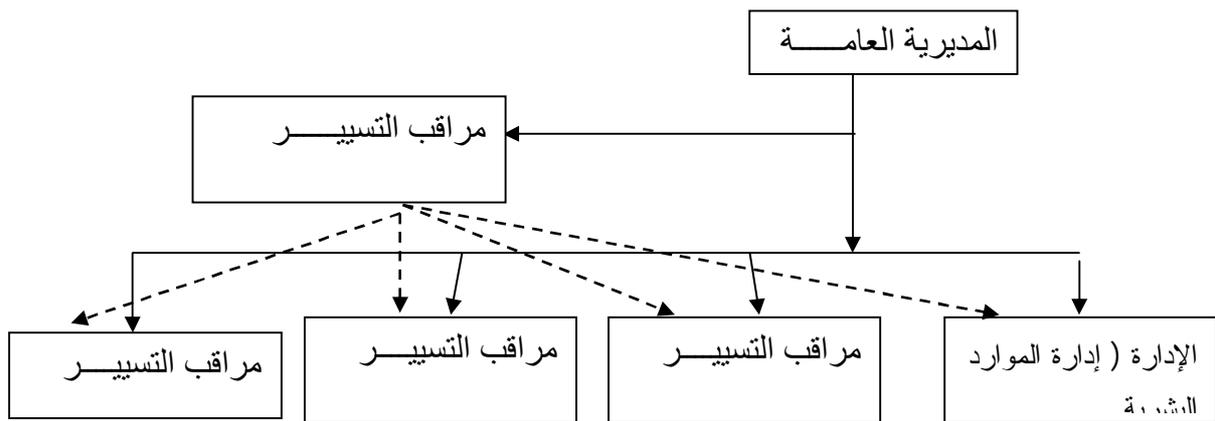
المطلب الثالث: مكانة مراقب التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تحدد مكانة مراقب التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا لعدة عوامل في أن واحد (عمر المؤسسة، نوع النشاط، التكنولوجيا المستعملة، المحيط، السلطة.....الخ) و من أهمها حجم المؤسسة.

أولاً: في المؤسسات الكبرى:

يكون موقع وظيفة مراقب التسيير مبدئياً في أعلى السلم الإداري للمؤسسة حيث تكون تحت السلطة المباشرة للمديرية العامة فتعمل على مساعدتها في اتخاذ القرارات ويؤدي دورها الاستشاري اتجاهها واتجاه الوظائف الأخرى كذلك، كما هو موضح في الشكل الموالي

الشكل 12: مكانة وظيفة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكبيرة



Source: Michel Hoauch , " le contrôle de gestion bancaire et finance " , 3 ed nualleau, paris, 1994 ، p.84

1 A , Burland j Eglem, Mykita dictionnaire de gestion (comptabilité finance Contrôle de gestion) édition foucher , paris , p 112

ثانيا: في المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة

يلاحظ على العموم أن وظيفة مراقبة التسيير لا تتمتع بموقع يميزها بشكل واضح عن باقي الوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المتوسطة أو الصغيرة إذ نجد عادة:

1- في المؤسسة المتوسطة (من 200 إلى 500 مستخدم في غالب الأحيان)

تلحق بوظيفة المحاسبة أو الإدارة المالية إن وجدت.

علما أن نظام المعلومات يكون عادة غير معد بشكل كامل غير أن المحاسبة التحليلية تكون في غالب الأحيان غير مستعملة مما يؤثر سلبا على دور مراقبة التسيير.

2- في المؤسسة الصغيرة (أقل من 200 مستخدم في الكثير من الأحيان)

يتولى مدير المؤسسة بنفسه مهام مراقبة التسيير بالتنسيق مع المسؤول عن محاسبة المؤسسة غالبا.⁽¹⁾

ثالثا: شروط نجاح نظام مراقبة التسيير.

لنجاح نظام مراقبة التسيير ينبغي على المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال تحقيق الشروط التالية:

1- الوضوح: من شروط نظام المراقبة أن يكون واضحا، سهل الفهم، من قبل جميع المسؤولين عنه.

2- انخفاض التكاليف: أي أن المنافع التي تتحصل عليها المؤسسة أكبر من التكاليف المرتبطة بنظام الرقابة وذلك باكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب والاستفادة من الفرص المتاحة.

3- المرونة: لكي ينجح نظام مراقبة التسيير يجب أن يتصف بمرونة عالية، أن يتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة ولهذا ينبغي مراجعة الدورية لنظام مراقبة التسيير ولكشف نقاط القوة ونقاط الضعف في أداء المؤسسة.

4- سرعة الإبلاغ عن الانحرافات: النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها (سرعة التنبؤ واكتشاف الانحرافات) لتفاديها أو تصحيحها العاجل.

5- إمكانية تصحيح الانحرافات: تظهر فعالية وكفاءة نظام مراقبة التسيير من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تصحيح الأسباب التي أدت إليها⁽²⁾

¹ Michel Hoauch , " le contrôle de gestion bancaire et finance " , 3 ed nualleau, paris, 1994 ,p.84

² M Charpentier et P Graneljean op,sit p 115

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير.

لأجل فعالية ونوعية التسيير في المؤسسة من الضروري إيجاد أهم مؤشرات التلاؤم للجهاز الإعلامي المستعمل في المراقبة، فالمسير في المؤسسة يقوم بمعالجة المعلومات لضمان الصحة الجيدة للمؤسسة وهذا من خلال أدوات التسيير:

المطلب الأول: الموازنات التقديرية

أولاً: مفهوم الميزانية التقديرية.

هي خطة تتناول كل أصول العمليات المستقبلية لفترة محددة للتعبير عن الأهداف والسياسات والخطط والنتائج، تعد وتقدم بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة.

و تتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم وتتكون الميزانية الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات، فالميزانية التقديرية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة، وقد يحدث العكس، لذلك من الضروري متابعة تنفيذ الإجراءات تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم.⁽¹⁾

وتعتبر من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير وهي نظام متكامل تزود المسؤولين الإداريين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من التخطيط والتنبؤ، ومراقبة استغلال الموارد النادرة واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة.⁽²⁾

ثانياً: وظائف الميزانية التقديرية.

للميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية:

1- وظيفة التخطيط: وهو وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها وتوضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها وبعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيماً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية.

2- وظيفة التنسيق: هو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع لهذا يجب أن يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام، فمثلاً لا بد أن يكون توافق تام بين إدارة المبيعات وإدارة الإنتاج، بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعية لكميات تزيد عن الكميات

¹ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988، ص 11
²محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 1، 4

التي يمكن إنتاجها في قسم الإنتاج، ولا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على إنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها.¹

3- وظيفة الرقابة: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط والأهداف الموضوعه واستخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعه مقدما، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعه مقدما، ومتابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي.²

ثالثا: أنواع الموازنات التقديرية.

توجد في المؤسسة عدة أنواع مختلفة من الميزانيات، وكلها تعتبر ضرورية في المؤسسة التي ترغب أن يكون لها نظام كامل للميزانيات وسوف نتطرق فيما يلي للأنواع الأكثر استعمالا.

1- من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:

نصادف في هذه الحالة الأنواع التالية:

1- الميزانية التقديرية الطويلة المدى: وهي تغطي فترة تزيد عن خمس سنوات مثل ميزانية الاستثمارات الرأسمالية.

2- الميزانية التقديرية قصيرة الأجل: وهي سنوية تستعمل لتخطيط الأنشطة التي تمارسها المؤسسة خلال السنة المالية القادمة وتدخل تحت هذا الباب الميزانيات التقديرية التالية:

1- الميزانية التقديرية للمبيعات: وهي الميزانية الأولى التي يجب إعدادها لأنها تعتبر الأساس الذي يسند عليه إعداد الميزانيات الأخرى، ونجاح نظام الميزانيات التقديرية يتوقف على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولذا تتم عملية التنبؤ بالمبيعات كما يلي:

- تحديد الهدف من التقدير.

- تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة.

- معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة متناسبة

- اختيار أسلوب التنبؤ الذي يتناسب مع كل مجموعة

- جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلا علميا واستخلاص النتائج.

ب- الميزانية التقديرية للإنتاج: وتعد على أساس الميزانيات التقديرية للمبيعات وتهدف هذه الميزانية إلى التخطيط للكميات التي يجب على المؤسسة التي تنتجها خلال فترة معينة، حتى تتمكن من تلبية احتياجات الميزانية التقديرية للمبيعات.⁽³⁾

¹ خيرت ضيف، الميزانية التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995

² محمد فركوس، مرجع سابق، ص 7, 8

³ خالص صافي صالح، " تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة "، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 25

ج- الميزانية التقديرية للتموينات: تعد بعد الميزانية التقديرية للإنتاج وعلى أساسها يتوقف تنوع الميزانيات التقديرية للتموينات على الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويمكن تصنيف هذه الميزانيات إلى الأنواع التالية:

ميزانية المشتريات: تعبر شهر بشهر عن المشتريات التقديرية انطلاقاً من تقديرات الأسعار.

ميزانية أعباء التموين والتخزين: تحدد اعتماداً على مراكز التحليل، هذه الميزانيات يتم إعدادها بالتميز ما بين المصاريف المتغيرة والثابتة.

II- من حيث وحدة القياس المستعملة: في هذه الحالة هناك ميزانيات معبر عنها على أساس عيني أي كمية الوحدات المنتجة، وميزانيات معبر عنها على أساس نقدي وهذه الأخيرة هي الأكثر استعمالاً الآن للتعبير النقدي يمكن من توحيد وحدة القياس.

III- من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها: (1)

تنقسم الميزانيات حسب هذا المعيار إلى ما يلي:

1- ميزانية التشغيل (أو الاستغلال): وهي ميزانية تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من تموين، إنتاج، وبيع.....الخ.

2- الميزانية المالية: وتتضمن كل خطط التموين المتعلقة بميزانية الاستغلال بالإضافة إلى ذلك فهي تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية، التي ترغب المؤسسة القيام بها، كبناء مصنع جديد، أو توسيع مصنع قديم.

فهذه الميزانية تتكون من العناصر التالية:

- الميزانية الاستثمارية.

- الميزانية النقدية

- جدول التموين التقديري.

- ميزانية القدرة على التموين الذاتي.

IV- من حيث معيار الثبات والمرونة:

تنقسم الميزانيات تبعاً لمعيار الثبات والمرونة إلى ما يلي:

1- الميزانية الثابتة: تكون مبنية على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط وتستعمل في المؤسسات التي تنشط في محيط تستطيع أن تتنبأ بدقة بحجم نشاط الفترة القادمة.

2- الميزانيات المرنة والمتغيرة: تعد الميزانيات المرنة على أساس الأسعار بينما تعد الميزانيات المتغيرة أو الدينامكية على أساس عدة مستويات من النشاط.

ويمكن أن نعبر بالميزانية المرنة على نوعين من الميزانيات المرنة والمتغيرة ويعتبر هذا النوع من الميزانيات أداة فعالة لتقديم الأداء.⁽¹⁾

٧- من حيث درجة التفاصيل التي تشمل عليها: تنقسم هذه الحالة كالتالي:

1- ميزانية المسؤولية: إن المؤسسة تتكون من عدة أقسام وورشات وعلى رأس كل منها يوجد مسؤول وكل جزء (قسم، ورشة) يكون له ميزانية تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الميزانية، فالميزانية المسؤولية هي فعالة للرقابة، لأنها توفر المعلومات المفصلة التي بواسطتها يقيم أداء المسؤول عن ذلك القسم.

2- ميزانية البرامج: هذا الصنف يحدد ما تتوى المؤسسة القيام به من خطط رئيسية، وأساس ميزانية البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة.

و دور ميزانية البرامج هو إعطاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ وتزداد أهميتها عندما تواجه المؤسسة مشاكل اختيار المشاريع، فهي تزود المؤسسة بالمعلومات والنتائج الاقتصادية والمالية الناجمة عن اختيارها لكل مشروع، وتساعد على اتخاذ القرارات اللازمة.

رابعاً: طرق ومراحل إعداد الميزانية التقديرية.

١- طرق إعداد الميزانية التقديرية: تعتبر عملية التنبؤ بالمبيعات الخطوة الأهم أثراً في دقة الميزانيات وذلك من أجل التوصل إلى تقدير دقيق إلى أقصى حد ممكن للمبيعات المتوقعة خلال فترة الميزانية التقديرية، خاصة وأن دقة التقديرات أثراً مباشراً على مختلف أنشطة المؤسسة وتوجد عدة طرق للتنبؤ بالمبيعات نتناولها فيما يلي:

١- الطرق الكيفية:

أ- دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة: يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثرها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير والطويل ويعتمد الدارس على الإحصائيات والبيانات التي تنشرها الهيئة المكلفة بالتخطيط.

ب- طريقة جمع التقديرات وكلاء ومندوبي البيع: يقوم رجال البيع في المناطق المختلفة التي تباع فيها منتجات المؤسسة بتقدير المبيعات حسب كل منتج وحسب الزبائن، ويعتمدون في ذلك على اتصالاتهم بالزبائن، وتوفر لهم الإدارة أرقام المبيعات الفعلية للسنوات الماضية الخاصة بمنطقتهم من أجل مساعدتهم في عملية التنبؤ فبعد إعدادهم لتقديراتهم يقدمونها إلى المدير الجهوي الواقع في منطقتهم والذي بدوره يقوم بدراستها وتقييمها استناداً إلى المبيعات الفعلية للمنطقة في السنوات الماضية والتنبؤات المستقبلية.

¹ محمد فركوس، مرجع سابق، ص 9، 10

ج- اللجنة الاستثمارية: تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات الفردية التي يعدها مجموعة من الخبراء، مسؤولين، تنفيذيين، اقتصاديين، ومستشارين وبعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة، وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم في حاجة إليها.

د- طريقة دالفي: تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال استقصاءات إلى مجموعة الخبراء، بدون ذكر أسماء أصحابها، وترسل إليها استقصاءات بالإجابة عليها وهكذا حتى التوصل إلى اتفاق على مستوى معين من التقديرات.

2- الطرق الكمية:

يمكننا أن نقول أن النماذج الرياضية تعتبر أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية وسنتعرض لبعض الأساليب الرياضية المستخدمة في تقدير المبيعات.

أ- السلاسل الزمنية: تحديد معادلة خط الاتجاه باستخدام طريقة المربعات الصغرى.

إن الاتجاه العام، التغيرات الموسمية، التغيرات الغير منتظمة تؤثر على التغير في كمية المبيعات على مدى هذه الفترة، وتستعمل طريقة المربعات الصغرى لتحديد معادلة الاتجاه العام للمبيعات وهذه الطريقة هي أشهر طريقة لتحديد معادلة خط الاتجاه.¹

ب- معامل الارتباط: يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بين المبيعات ومتغير آخر أو متغيرات أخرى في التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة.

ج- طريقة المتوسطات المتحركة: تستخدم هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشمل عليها السلسلة الزمنية، وتستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية والتقلبات الفصلية كما تستخدم أساليب أخرى للتنبؤ بالمبيعات كأسلوب الانحدار الخطي المتعدد في حالة تواجد عدة متغيرات مستقلة، والمبيعات متغير تابع.

II- المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية:

من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في إعداد الميزانيات التقديرية والوقت اللازم لذلك.

1- إعلان السياسة العامة للمؤسسة: تقوم إدارة المؤسسة بإعلان الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للشركة للسنة التالية، ويتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات أو على ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار، ونظرا لأن هذه الخطوط الرئيسية تعتبر ذات أهمية بالغة فإنه ينبغي العمل على الاحتفاظ بسيرتها.

¹ المرجع سابق، ص 23

2- إعداد التقديرات: يقوم كل مشرف مسؤول عن مستويات الإدارة التنفيذية بإعداد تقديرات من المفردات التي يعتبر مسؤولاً عنها مسترشداً في ذلك الخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعة، ويتم مناقشة هذه التقديرات والتصديق عليها بموقف الرئيس المباشر، ثم تجمع التقديرات المماثلة للإدارة العليا.

و يلاحظ أن قسم الحسابات هو الذي يقوم عادة بإعداد البيانات التاريخية اللازمة التي يعتمد عليها المشرفون في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات وفي خلال هذه الفترة يتم تحديد المواعيد النهائية لإعداد كشوف كل نوع من التقديرات، بحيث يمكن إنجاز المجموعة الكاملة للميزانيات التقديرية في موعد محدد.⁽¹⁾

3- المراجعة والتنسيق: تسلم تقديرات الميزانيات التقديرية إلى السلطة التنفيذية حيث يتم التنسيق بين الميزانيات التقديرية المختلفة ثم نراجع هذه الميزانيات التقديرية الإجمالية لدراسة مدى إمكانية تنفيذها عملياً، وقد تؤدي عملية المراجعة إلى إظهار حاجة الشركة إلى إدخال تعديلات جديدة بعد استشارة المختصين.

4- المصادقة النهائية: يقوم رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة مجعاً بالمصادقة على مشروع الميزانية التقديرية، ثم تبلغ مستويات الإدارة المختلفة بالميزانيات التقديرية المعتمدة وبداية إبلاغ هذه المستويات بأهداف الشركة وبالخطط الموضوعية لتحقيق هذه الأهداف خلال السنة التالية.²

المطلب الثاني: أدوات محاسبية

أصبح مجال استخدامها واسعاً وهو أمر مفروض في حياة المؤسسة إذ يرصد كل التحركات التي تحدث في ذمة المؤسسة ويعتبر مؤشراً لقياس صحة أدائها ومنه يوجد عدة تعاريف مذكر منها:

أولاً: تعريف المحاسبة

- 1- هي تقنية من التقنيات الكمية لمعالجة البيانات مثل: الإحصاء، الاقتصاد القياسي، بحوث العمليات.
- 2- المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي يقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين التي يمكن التعبير عنها بالنقود.

ثانياً: أهداف المحاسبة.

يوجد العديد من أهداف المحاسبة يمكن حصرها فيما يلي:

- الحصول على المعلومات ذات طابع القانوني مثل التعرف على حالة المشكلة في لحظة معينة.
- مراقبة وإثبات عمليات لها علاقة بالتغير.
- الحصول على معلومات ذات طابع اقتصادي مثل الإنتاج الذي إلى ربح أو خسارة.

¹ أخبرت ضيف، مرجع سابق، ص 21

² نفس المرجع سابق، ص 22

- معرفة المديونية، والمدينون.
- معرفة سعر تكلفة الطلبات.

ثالثا: أنواع المحاسبة.

هناك عدة أنواع للمحاسبة نذكر منها:

1- المحاسبة العمومية: وتدرس النفقات الحقيقية والمالية على مستوى الدول، الجماعات المحلية، وكل الهيئات العمومية ذات الطابع الإداري، الهيئات ذات الطابع غير التجاري وغير الصناعي، حيث تسمح إجراءاتها لمختلف المسؤولين بتسديد أو لتحصيل نيابة عن الدولة ديونها وإيراداتها عن طريق المحاسبين المكلفين وتحت إشراف المراقبين.⁽¹⁾

2- المحاسبة الوظيفية: نقوم من خلالها بدراسة النفقات الحقيقية والمالية على المستوى الكلي لتلك النفقات التي تحدث بين مختلف الأعوان الاقتصاديين.

3- المحاسبة العامة: هي عبارة عن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخليا وخارجيا وفي تمكنا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة.⁽²⁾

أ- أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهدافها فيما يلي:

- معرفة نتائج النشاط ومدى تطور
- تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
- تمثل قاعدة لكل تحليل مالي.
- تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (ميزان المدفوعات)
- تزود مصلحة الضرائب بالبيانات مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح.⁽³⁾

ب- العمل المحاسبي:

- تسجيل ومعاملة البيانات المحاسبية لإعداد مختلف الوثائق المحاسبية الشاملة.
- مهمة مراجعة ومراقبة الحسابات الداخلية والخارجية.
- مهمة تدقيق المحاسبة من طرف مصلحة الضرائب.
- مهمة جمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات من أجل الدراسات الإحصائية والتخطيط
- عملية التحليل المالي للأوضاع ونتائج المؤسسات.

¹ محمد بوتين، المحاسبة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص ص 5، 10

² محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 14

³ محمد القيروني محمد، نظام المعلومات المحاسبية في النشأة المالية، المكتب الجامعي، دینوقراط الأرابطة، مصر، 1998 1999،

- مهمة تعليم المحاسبة في قطاع التعليم.

ج- استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير: إن مراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية، رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات.....، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأن كما هو معلوم مصدر المعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لأخر السنة.⁽¹⁾

د- المحاسبة التحليلية: هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة.⁽²⁾

هـ- أهدافها: تتجلى أهداف المحاسبة التحليلية فيما يلي:

* تحديد تكلفة الإنتاج: ويعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية إذ تقوم باستخراج سعر التكلفة ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع.

* ضبط رقابة التكاليف: حيث أنها تهدف إلى تخفيض كلفة الإنتاج مع المحافظة على المواصفات الخاصة بالمنتج وتحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه.

* إمكانية تقييم المخزونات: أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة المحاسبية الخاصة بالنسبة لحسابات: 33، 34، 35، 36.

مقارنة النتائج الفصلية التقديرية وتحليل الانحرافات من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

* اختيار أفضل بديل: من خلال إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة والعائدات المترتبة عن كل بديل منها

قياس النتائج التحليلية من أجل تحديد المردودية على أساس الربح الذي تحققه.

إكمال المحاسبة العامة عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كالمخزونات، الاستثمارات، والأعباء غير المتغيرة.

و- علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير: تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، بحيث أنه لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على التنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة.

التحليلية بحيث أنها هي الوحيدة التي تسمح بـ:

¹ خيرت ضيف، مرجع سابق، ص 15

² بويقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 1997، ص ص 8، 9

- المراقبة الفعالة للمصاريف النفقات.
 - توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية.
 - قياس مردوديات التصنيع.
 - التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.
 - التقديرات، النفقات بتبني سياسة معينة.
- ر- نموذج نقطة التعامل (عتبة المردودية):

نقطة التعادل: هي وسيلة تسمح بدراسة العلاقة الموجودة بين التكاليف الثابتة والأرباح، تبدأ عندما تجاوزها، فعند هذه النقطة يتساوى رقم الأعمال مع التكاليف الإجمالية ونلخص ذلك فيما يلي:

$$\text{رقم الأعمال المناسب للعتبة (CAC)} = \text{التكاليف الإجمالية (CF)} + \text{تكاليف متغيرة (LU)}$$

انطلاقاً من العلاقة نستنتج ما يلي:

$$\text{رقم الأعمال المناسب للعتبة} - \text{التكاليف المتغيرة} = \text{التكاليف الثابتة}$$

ومن هنا ← الهامش على التكلفة المتغيرة = التكاليف الثابتة. (1)

* تحديد رقم أعمال نقطة التعادل:

يمكن تحديد رقم أعمال نقطة التعادل (عتبة المردودية) بالعلاقة التالية:

$$\text{عتبة المردودية} = \text{رقم الأعمال} \cdot \text{التكاليف الثابتة} \cdot \text{الهامش على التكلفة المتغيرة}$$

بتعويض الهامش على التكلفة المتغيرة بنسبة الهامش على التكلفة المتغيرة نجد:

$$\text{عتبة المردودية} = \text{التكاليف الثابتة} \cdot \text{نسبة الهامش على التكلفة المتغيرة}^*$$

نقطة التعادل زمنياً:

بعد تعرفنا على كيفية حساب نقطة التعادل برقم الأعمال يمكن أن نتعرف من خلال ما يلي على التاريخ الذي تحدث فيه هذه الظاهرة، وهذا التاريخ يعرف بنقطة الصفر (Point- Mort) حيث تشير إلى الفترة الزمنية أو المدة التي تحقق فيها نقطة التعادل، ويمكن حساب نقطة الصفر بالطريقة الجبرية والبيانية كما يلي: الهامش على التكلفة = التكاليف الثابتة

¹ على زيان، محاضرات في مدخل لمراقبة التسيير وتسيير الميزانيات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2003، ص 16.
* تستخرج بياناً بالمعادلات الجبرية وتطبيق على الشكل البياني، باستفادة من خصائص التكاليف

بحيث أن الهامش على التكلفة المتغيرة يتحقق في الزمن 360 يوم أو 12 شهرا.

التكاليف الثابتة تتحقق في الزمن..... من الأيام أو الشهور.

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{التكاليف الثابتة (ها)} \\ \text{التكاليف المتغيرة} \times 360 \text{ يوم} \end{array} \right\} = \text{س}$$

أو

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{التكاليف الثابتة} \times 12 \\ \text{ها تكلفة متغيرة} \end{array} \right\} = \text{س} \quad (1)$$

* استخدام نقطة التعادل في مراقبة التسيير:

تستخدم نقطة التعادل للمساعدة على اتخاذ القرار، ومن بين استخداماتها أيضا ما يلي:

+ البحث عن المستوى الأدنى للنشاط: حتى تتسنى للمسير متابعة نشاط المؤسسة وفقا لخطتها أو لموازنتها على المدى القصير، ضمن دائرة المراقبة، يتابع تطور رقم أعمالها مقارنة إلى المستوى الأدنى التقديري الذي يحقق نتيجة معدومة، وهو ما يعني تغطية تكاليف دون أرباح عند مستوى نشاط عتبة المروددية، وعند تجاوزه تبدأ المؤسسة في تحقيق الواجب تحقيقه و إلا حققت المؤسسة خسائر.

و عند تجاوز رقم الأعمال الأدنى تحقق المؤسسة أرباحا في الجزء الذي يزيد عن نقطة التعادل ويسمى بهامش الأمان.

هامش الأمان = قيمة المبيعات عند حجم معين - مبيعات نقطة التعادل.

هامش الأمان = رقم الأعمال الصافي - رقم الأعمال نقطة التعادل.

- إذا كان هامش الأمان < 0 فإن المؤسسة تحقق أرباحا.

- إذا كان هامش الأمان > 0 فإن المؤسسة تحقق خسائر.

- إذا كان هامش الأمان $= 0$ فإن المؤسسة عند نقطة التعادل.

+ التقديرات المستقبلية لمستوى النشاط:

تستخدم نقطة التعادل كتقديرات مستقبلية حول مستوى النشاط لمعرفة:

- تحديد توقعات المبيعات للوصول إلى النتائج المرغوب تحقيقها.

- التأثير الناجم عن خفض سعر البيع وبدائل التكاليف عن الأرباح المرغوبة.

- يستخدم التحليل نقطة التعادل عند طرح منتج جديد في السوق لمعرفة إشكالية نقطية تكاليف هذا المنتج الجديد. (2)

¹ناصر دادي عدون، التحليل المالي، مرجع سابق، ص ص 109,114.

²علي زيان، مرجع سابق، ص 28.

ز - التحليل المالي:

- يعتبر التحليل المالي تقنية من تقنيات مراقبة التسيير وهذا لأنه يفيدنا في تشخيص الحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة (سنة، شهر، فصل.....) باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأساليب.⁽¹⁾
- التحليل المالي هو تلك العملية التي تقوم بتحويل الكم الهائل من البيانات والأرقام المالية التاريخية المدونة من القوائم المالية إلى كم أقل من المعلومات، وأكثر فائدة لعملية استخدام القرارات.⁽²⁾

* أهداف التحليل المالي: يستخدم التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها:

- + الرقابة: معرفة درجة أداء العاملين من خلال التقارير المالية التي تقدمها في سابق، ومن ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها وكذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية المطبقة خلال فترة معينة، وعلى إثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها إذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تفسيرها إذا كانت نتائج سلبية.
- + اتخاذ القرارات المالية: وتتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار والتمويل، فأولى يعني اختيار المشاريع المناسبة من الاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع ومن أهمها رأس مال المؤسسة وكذلك القروض، ويصب المحلل اهتمامه
- نحو دراسة هيكل للأصول وقدرة المؤسسة على الاقتراض والتسديد، وتطور شروط التمويل سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض ويستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة ومنه فإن وضع أي برنامج متوازن من طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه إذا كانت وضعية الانطلاق مختلفة
- + أعلام الغير: يؤدي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة وغالبا ما تتصف سياسة المؤسسة اتجاه متعاملينها بالحدز بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي، وذلك بتوفير بيانات محاسبية ومالية التي نستخلص منها النتائج المعبرة عن المركز المالي، وبالتالي التخطيط للسياسات المالية.⁽³⁾

المطلب الثالث: لوحة القيادة.

استخرجت لوحة القيادة أثناء إعداد الخطط أو البرامج (الإستراتيجية العامة للمؤسسة) التي تؤدي في نفس الوقت لدى مختلف الأطراف في المؤسسة وتحتوي هذه الأخيرة على مؤشرات تمثل عادة نسب مؤوية، أرقام، أحجام، أو وحدات.....

¹ رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 41.

² كنجو عبود، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 69، 70.

³ أبو الفتوح على فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 66.

أولاً: مفهوم لوحة القيادة: هناك عدة تعاريف نذكر منها:

- هي تقويم شامل وبيداغوجي لمؤشرات التسيير التي تسمح للمؤسسة بمتابعة تحقيق الأهداف.⁽¹⁾
- هي تركيب مرقم للمعلومات الأساسية والضرورية للمسيرين بتوجيه نشاط التجمع الشهري المتواجد تحت سلطتهم نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.⁽²⁾
- لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، والتي تكتشف الاختلافات الحاصلة والتي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية والتسيير، وهذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة.⁽³⁾

ثانياً: أهداف لوحة القيادة.

- الهدف الأساسي للوحة القيادة يتمثل في تنظيم جهاز إعلامي يسمح لكل مسؤول عن وحدة تسيير (مصنع، وكالات) الأخذ بالحساب القيادة في المستويات العليا.
- لوحة القيادة تأسس دعائم التسيير التنبؤي والمراقبة بحيث تقارن بصفة دورة الانجازات مع التنبؤات أو التوقعات من أجل تسهيل وتعجيل اتخاذ القرارات من قبل المسيرين.
- لوحة القيادة أداة مراقبة ومقارنة: لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مسبقاً مع النتائج المحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة، وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير وتشخيص نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- لوحة القيادة أداة حوار وتشاور: الهدف منها هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية انطلاقاً من الاجتماعات، إذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق على النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم، وعلى المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلائم بين مختلف الإجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات، رغبة منه في توحيد المعايير وخلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة.
- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار: بحيث أنها تقدم المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط القوة والضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ويمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانحرافات مستقبلاً.⁽⁴⁾

ثالثاً: وظائف لوحة القيادة.

¹ Michel lery, **le tableau de bord ou service de l'Enterprise**, édition d'organisation, paris, 1987, p 14

² Richard suler jean , **comment construire le tableau de bord**, édition durode, paris , 1987, p 8

³ Nguedj , **contrôle de gestion , édition d'organisation** , paris , 1995 p 285

⁴ claude Alzard etsaline separi , **contrôle de gestion** 3 eme ,édition dunod, paris ,1996 ,p 333

تتمثل وظائف لوحة القيادة فيما يلي:

1- وسيلة لقياس الأداء: عملية قياس الأداء تتم مقارنة بالهدف المسطر حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الفيزيائية (كمية منتجة، كمية مباعه) مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً، والتي تعتبر الفارق الناتج الذي يمثل انحراف يبرز تقييمه مطلقاً.

2- وسيلة تنبؤ: بظهور الانحرافات يلجأ المسيرون إلى معرفة أسبابها وتحديد الإجراءات التصحيحية في كل مركز مسؤولية، عملية التحليل هذه تجعل لوحة القيادة المشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة، ومن أجل تحكم أدق في الأداء، وجب الاعتماد على عملية التنبؤ كإجراء ضروري لهيكله وحدة القيادة.

3- وسيلة مناورة وتفاوض: بحيث تسمح بخلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وهو ما يبرز عند عقد الاجتماعات العامة وغيرها، وعادة ما يكون مسؤول المؤسسة قد توصل إلى نتائج تعبر عن أسباب الانحرافات والاحتياجات المأخوذة في كافة المستويات وتهتم المديرية العامة بخلق تلائم بين كافة المستويات، والمديرية العامة تخلق تلائم بين كافة الإجراءات التصحيحية المقترحة.

4- وسيلة إعلامية: تسمح لوحة القيادة بإعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية، كما أنها تقوم بالافتناء معلومات كثيرة داخل المؤسسة والمتعلقة بالماضي والحاضر وإيداعها في بنك المعلومات.

5- تحفيز المسؤولين: باعتبارها المرآة العاكسة لما حققه المسؤولون من نتائج وتحدياتهم الكبرى، تظهر لوحة القيادة في تقارير شاملة تبدأ في اللحظة التي تأخذ فيها أهدافها طابع الطموح والواقعية.

6- وسيلة لمبرير مفوض السلطة: إن هذا النوع من المهام ليس فعال في المؤسسة ذات الحجم الكبير لأن في حالة وجود الانحرافات يجب أن يتم تصحيحها بسرعة وقد يكون هذا الخطأ كبيراً، فلا يمكن انتظار نهاية الدرة وذلك لمعرفة الانحرافات الصادرة في التسيير.

7- وسيلة تشخيص: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة غاية منها إلى تحديد دقيق لوضعيتها، هذا التشخيص يهدف بدرجة كبيرة إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة. (2)

رابعاً: أدوات لوحة القيادة.

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

1- الانحرافات: يمكن استخراج عدد كبير من الانحرافات من أنظمة مراقبة التسيير، ولقيادة العمل يجب أن نستخلص الانحرافات التي لها علاقة بالجوانب الأساسية للنشاط، أي المستوى التدريجي للوحة القيادة يحتوى على الانحرافات حيث هذه الأخيرة تبرز أهمية وضرورة مراقبة التسيير لمراكز المستويات

² Michel Lery, op-cit, p 36

بطريقة أنسب إن الانحرافات في حد ذاتها موجبة أو سالبة مما يجعل صاحب القرار أن يتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة من أجل ذلك.

2- العلامات الساطعة: هي تقنية محددة وموجهة لجلب اهتمام المسؤولين حين حدوثها فالمسؤول يجب أن يتدخل لتفادي الأخطار.⁽¹⁾

3- البيانات: هي عبارة عن هندسية معبرة عن النسب أو الجداول وهي أداة أكثر سهولة وبساطة للاستعمال، وأكثر تعبيراً عن حالة تطور المؤسسة وتأخذ أشكالاً متنوعة بيانات على شكل أشركة - المنحنيات التراكمية بيانات بسيطة- بيانات حلزونية.

4- النسب: هي القيم التي لها دلالة قوية على بنية المؤسسة ونشاطها، بعضها تحسب انطلاقاً من معلومات المحاسبية، والبعض الآخر يتم تحديده انطلاقاً من معطيات مفاصة بالوحدات الفيزيائية.

عادة تستخدم لوحة القيادة نسب تهتم بعملية التسيير في المدى القصير وتستخلص ما يتركز على الجوانب التالية:

- اختيار نسب متجانسة وذات دلالة، أي يكون هناك علاقة واضحة من القيم المستخدمة وحساب كل النسب، ويمكن مقارنتها فيما بينها.

- اختيار النسب ذات المعنى الواحد.

خامساً: أنواع لوحة القيادة.

تتقسم لوحة القيادة إلى ثلاثة أقسام:

1- لوحة القيادة المالية: تتجزئ انطلاقاً من المعطيات المستمدة من النظام المحاسبي، كما تحدد كل النتائج العامة المحسوبة مسبقاً، أي تحتوي على معلومات مالية، كما تحدد ما وصلت إليه المؤسسة بمقارنتها مع الأهداف الإستراتيجية (حصة السوق، هيكله الزبائن) أي استعمالها يكون من أجل التفكير في المدى القصير.

2- لوحة قيادة التسيير: لا تحتفظ إلا بالمتغيرات الضرورية للتعرف على المسؤوليات وتسيير الأنشطة وهي عبارة عن أداة تنفيذ في المدى القريب، وضع سريع للنقاط المتعلقة بالقرارات والمسؤولية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى المتغيرات المحاسبية والمالية تحتوي على المؤشرات المادية⁽²⁾

3- نظام المعلومات للتسيير: تضم معلومات عن الماضي، الحاضر والمستقبل، وهي متعلقة بوظيفة المؤسسة ومحيطها حيث تسمح بالتخطيط، المراقبة، والقيام بأنشطة العملية.

سادساً: محتوى لوحة القيادة.

¹ Claud , Alazard, op-cit, pp 332, 333

² Michel Gervais , op , cite , p 19

تحتوي لوحة القيادة على ما يلي:

أ- اختيار النقاط والمراجع وإطار التحليل:

لتحليل أهم العناصر المحتواة في جداول القيادة ننتقل من أسفل تصميم، ويطلق عليه التصميم القاعدي أو لوحة القيادة الأولية وهي على الشكل التالي:

الجدول: 03 نموذج لوحة القيادة.

منطقة القرارات	منطقة الأهداف	منطقة النتائج المحفظة	منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل
----------------	---------------	-----------------------	---------------------------------

Source: David- p- Norton. Tableau de bord prospectif. édition d'organisation, 2001, p36

و فيما يلي شرح لهذا الشكل:

1- منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل: يجب إدراك الإمكانيات من أجل تصميم هذه الخانة.

إظهار قائمة وحدات التسيير بحيث يستطيع المسير الذي ترسل إليه لوحة القيادة متابعة النشاط الإجمالي الموضوع تحت وصايته.

تحديد بطارية المؤشرات الفردية التي يفترض بأنها دعائم ومفاتيح التسيير.

الاحتيار بين هاتين الإمكانييتين بطريقة كاملة، يشترط فيها احترام قواعد حسن النية.

أ- التقدم حسب مراكز التحليل:

الجهة اليسرى للوحة القيادة تضم قائمة مراكز المسؤولية التي يراها الكل، المتلقي للوحة القيادة.

كل سطر يمثل له من جهة قوة نشاط اقتصادي معين ومن جهة أخرى متلقي يساعده في مسؤولياته في مجموعة متكونة من عدة مؤسسات من الأفضل تجميع

الجدول رقم 04: مستوى المجموعة.

لوحة القيادة	الكمية المجموعة X
الفرع: 1	
الفرع: 2	
الفرع: 3	

لوحة القيادة	لكمية المجموعة A
المؤسسة: 1	
المؤسسة: 2	
المؤسسة: 3	
مجموع الفرع A	

لوحة القيادة	مصنع 1
ورشة: 1	
ورشة: 2	
ورشة: 3	
مجموع المصنع 1	

لوحة القيادة	
مصنع 1	
مصنع 2	
مصنع 3	
مجموع الإدارات	

source: davide- p- norton, op-cite, p 37

الفروع الصناعية تحت مسؤولية مدير فرع واحد.

مثال: داخل كل فرع التصرف يكون من طرف المؤسسة.

ثلاثة اهتمامات يجب أن تأخذ بعين الاعتبار على هذا المستوى بحيث يجب اختيار الخطوط اللازمة الظهور في لوحة القيادة:

- القوة الاقتصادية للنشاطات المختلفة.

- حل محطة يقابلها متلقي (سؤول) .

- الوثيقة يجب أن تبقى سهلة وواضحة.

ب- التقييم أو العرض على شكل مؤشرات فردية:

سنرى بعض الخطوات المستعملة لاختيار وانتقاء المؤشرات المناسبة والمتناسقة على سبيل المثال لوحة القيادة لفرع تجاري يأخذ الشكل الآتي:

الجدول 05: لوحة القيادة لفرع تجاري.

لوحة القيادة للإدارة التجارية	
•	رقم الأعمال
•	حصة السوق
•	الربح
•	نسبة الفائدة
•	الخ.....

Source: ibid ,p 38

2- منطقة النتائج الحقيقية: النتائج المقدمة في هذه المنطقة تكون:

- نتائج شهرية
- المحصلة منذ بداية السنة
- نتائج شهرية ومحصلة.

الجدول 06: منطقة النتائج الحقيقية.

31 مارس		
قسم م 1	النتائج المحققة مارس	الأهداف مارس
قسم م 2		
قسم م 3		
قسم م 1	النتائج المجملة المحصلة	الأهداف المحصلة
قسم م 2		
قسم م 3		
قسم م 1	النتائج الحقيقية	الأهداف
قسم م 2	شهر	شهر
قسم م 3		

source: davide- p- norton, op-cite, p39

هذه المعلومات يمكن أن تطبق في النشاط بمساعدة وحدة الإنتاج، عدد هياكل الإنتاج، كمية المواد الأولية، كمية المنتجات المباعة، الساعات، آلات المستخدمين، القدرة المالية مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف، المنتجات، نسبة بين المنتج والأعباء، النتائج الوسيطة، القيمة المضافة، الاستغلال المالي،.....الخ.

و يمكن في بعض الحالات زيادة بعض المقاييس كالإنتاجية، والمردودية.

3- منطقة الأهداف: تظهر في هذه الخانة من لوحة القيادة الأهداف المسطرة لبلوغها في المدة المحددة الأهداف الشهرية وحدها - الأهداف المالية أو النشاط.

4- منطقة الفارق: الفارق يتحصل عليه عن طريق المقارنة بين الأهداف والانجازات ويمكن تخصيص:

- الفوارق الشهرية وفوارق Comutées
- الفوارق المالية وفوارق النشاط.

5- المعلومات الأخرى المفيدة:

- نتائج الأعمال المحققة سابقا لنفس الفترة.
- نتائج 12 شهرا الأخيرة (المجموع المتحرك السنوي من أجل اقتناء الظواهر الفصلية)
- أهداف ونهاية الأعمال.
- النتائج المفروض التحصل عليها في نهاية السنة.

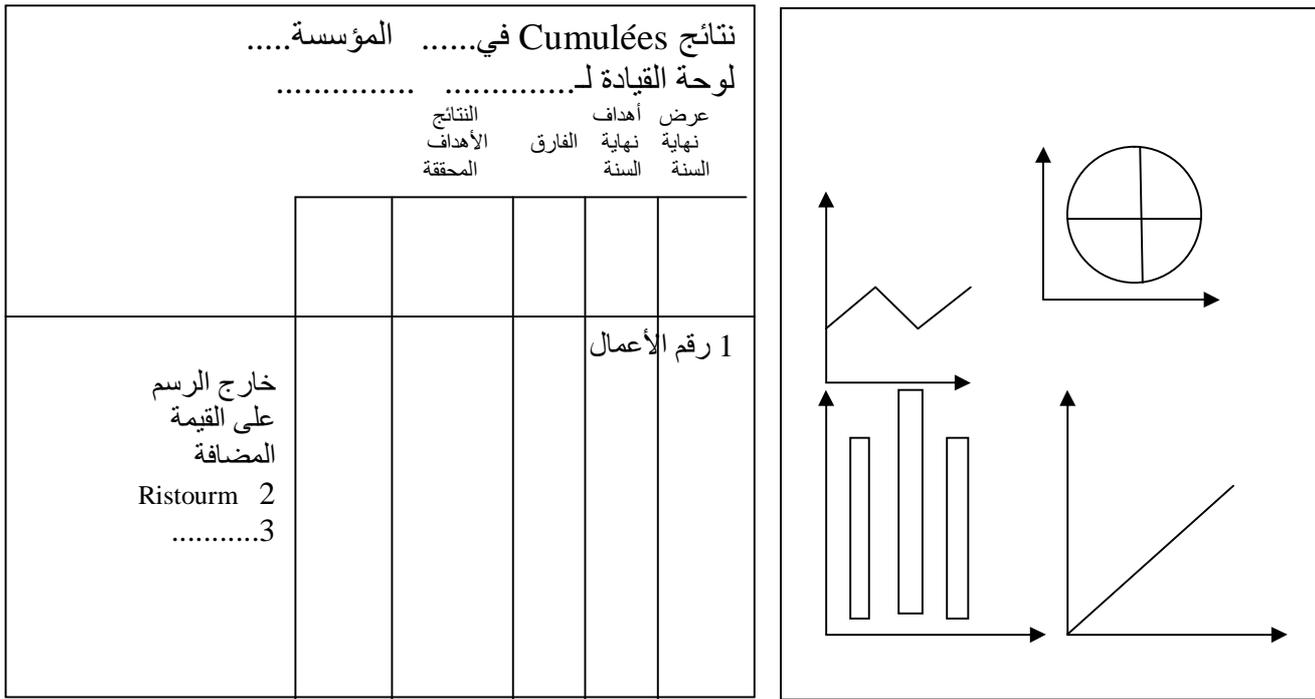
II- استعمال الرسومات:

- مقارنة الرسومات بالجداول المرقمة، الرسوم لها رقم بيداغوجي.
- تسهيل فهم الظواهر المعقدة.
- تفسير التغيرات والفوارق.
- تظهر التطورات والميل.

تعميم المكتبية أدت إلى السرعة والسهولة في انجاز الرسومات نظرا للاعتماد على برامج معلومات متخصصة تحول اتوماتيكيا الجداول المرقمة إلى رسومات.

و نظرا لهذا التطور التكنولوجي أصبح لازما تقديم الرسومات إلى جانب الجدول ونظرا لهذا التطور التكنولوجي أصبح لازما تقديم الرسومات إلى جانب الجدول المرقم، وهذا تكبير رقعة تحليل المؤشرات أي تجزئة الرقم الإجمالي أو رؤية التطورات والتنبؤات.

الشكل 11: لوحة القيادة ومختلف المؤشرات.



source: michel lery, op- cit, p 45

الجزء أو الورقة التي على يسار لوحة القيادة تقدم المرقمة الحقيقية (الأهداف، الفرق، العرض) رقم الأعمال، الكمية المباعة.

الورقة التي على يمين الرسومات تبين:

- تطور الأعمال على شكل منحنى (مقارنة بأعمال السابقة والأهداف)

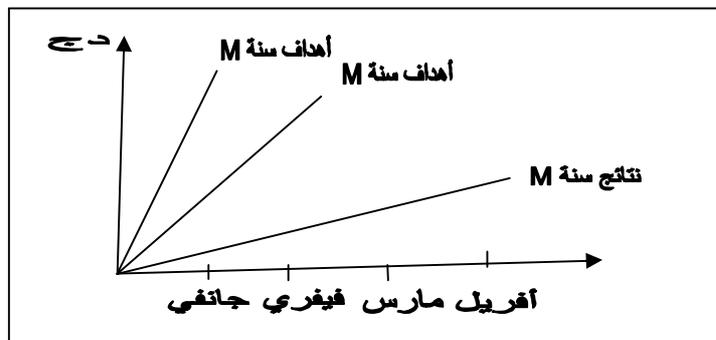
- تحليل الكمية لكل منتج على شكل دائرة.

ومن أهم الرسومات المستخدمة في تحليل لوحة القيادة:

1- المنحنيات: يتم اختيار أولاً سلم الزمن (الوحدة النقدية، الوحدة الفيزيائية) وتبين بواسطة عدة

منحنيات في رسم واحد يساعدنا هذا على تسهيل المقارنة بين الأهداف والنتائج السابقة.

الشكل 12: المنحنيات.

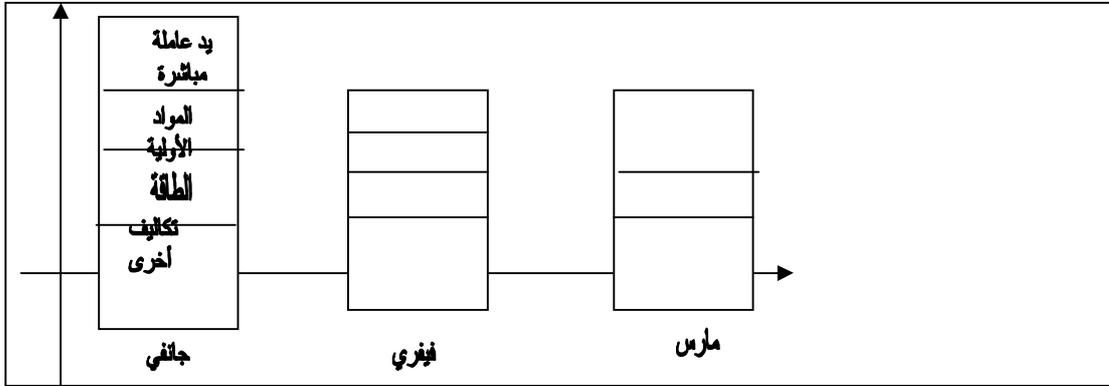


Source: ibid, p53

2- الأعمدة المستطيلة:

هذا النوع من الرسوم تترجم الظواهر إلى مستطيلات أو أعمدة حيث قاعدتها تمثل نسبتها المطلقة أو النسبة المئوية.

الشكل (13): الأعمدة المستطيلة.

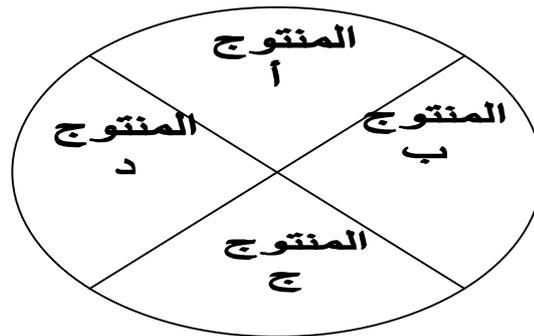


SOURCE: IBID (P) 57.

3- الرسوم على شكل دائرة: هذه الرسوم تبين خاصة:

- تقسيم التكاليف حسب نسبة المستخدمين، المواد الأولية.....
- تقسيم رقم الأعمال على كل منتج على كل منطقة على كل زبون.
- تقسيم الموظفين.
- حصة المؤسسة في السوق.

الشكل 14: الرسوم على شكل دائرة.



source: ibid, p57.

III- المؤشرات المناسبة:

من أجل وحدة التسيير، اختيار المؤشرات المتناسقة المتناسبة المرتبطة بشروط تضمن التلاؤم والترابط مع باقي مراكز المسؤولية هذه الشروط هي:

1- لب الحرفة (النشاط) في المؤسسة: يعني نشاطاتها الأساسية نهايتها وطموحاتها التي تأخذ الأشكال

التالية:

- التطور والنمو
- التوقع في السوق
- نسبة المردودية لرأس المال المستثمر
- الاهتمام بالحفاظ على الاستقلالية المالية.

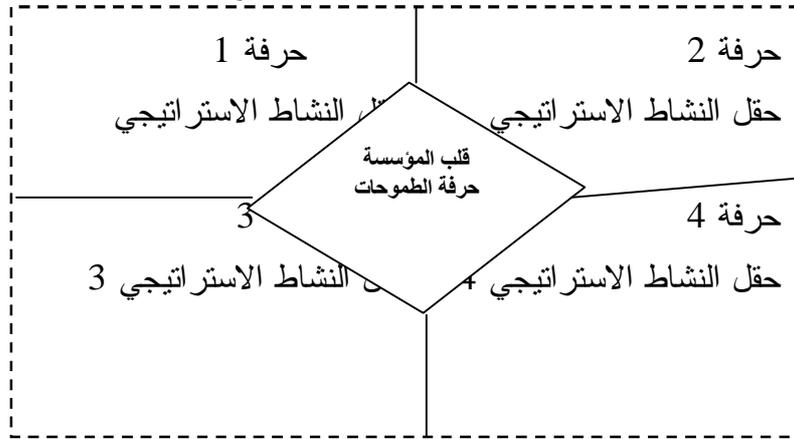
2- حقل النشاط الاستراتيجي: اختيار النشاط، بحيث أن كل حقل نشاط معين يمكن أن يكون له إستراتيجية مستقلة، ويضم المؤشرات التالية:

- نمو النشاط
- الحصة من السوق.
- مردودية الاستغلال
- مردودية النشاط الاستغلالي.

3- الإشكالية الإستراتيجية (الحجم، السعر):

و هي أحد مفاتيح النجاح حيث يجب الحفاظ على الجودة العالية في وسط يتمتع بشراسة المنافس وسوق مضطرب أين تلعب الكميات والأسعار دورا هاما جدا.

الشكل 15: المؤشرات المناسبة لوضع لوحة القيادة



source: ibid, p 57

4- مخطط العمل المختار: في داخل كل حقل استراتيجي مخطط عمل حيث مهمته الأساسية في إظهار:

- اختيار الاستثمارات والمواد المناسبة للعمل.
- القياس التطبيقي لكل مجالات الاستغلال (السياسة التجارية، السياسة الصناعية)
- تكوين مخطط العمل يكون عبر اختيار المؤشرات.
- مؤشرات الأهداف- مؤشرات الموارد- مؤشرات العمل.

5- المهام ودعائم وأدوات التسيير: على مستوى وحدة التسيير المركزية (إدارة، مصنع....)

المؤشرات المختارة يكون إلا جانب:

- المهمة العامة والأساسية للوحدة.
- المهام الخاصة التيسر أو كالت إليها.
- دعائم العمل التي يتمتع بها التسير، نوع القرار المتخذ.
- الأهداف السائدة المتشاور عليها في إطار الميزانية.
- الهدفان أو الثلاثة أهداف ثانوية تكمل الهدف الرئيسي.⁽¹⁾

6- عائلة مؤشرات التسيير:

مؤشرات التسيير تمثل المعلومات المختارة في لوحة القيادة، حيث تأخذ بعين الاعتبار بطريقة أنية كفاءة مراكز المسؤولية المدروسة، وتكون بحوزة مراقب التسيير مع محاورة المطبقين المنفذين كما يجب أن تتمتع هذه المؤشرات بالخصائص التالية:

- التمتع بالوضوح والبساطة.
- معبرة وطويلة المدى.
- قابلة لإعلان ومبينة.
- متلاحمة فيما بينها.
- تسهل الفهم الأدنى للأداء.

و يمكن جمع المؤشرات في عدة مجموعات كما يلي:

أ- مؤشرات النشاط: ويعبر عنها بالوحدة الفيزيائية، أو بالوحدة النقدية.

- المشتريات: عدد الطلبيات السابقة، عدد الموردين، حجم المبيعات.....
- الإنتاج: الكمية المنتجة، والمواد الأولية المستهلكة، عدد ساعات العمل.....
- التسويق: عدد الزبائن، الكمية المباعة، رقم الأعمال.....
- الموارد البشرية: عدد المستخدمين، عدد أيام التكوين.....
- القانونية: الملفات، المنازعات.....

ب- مؤشرات مالية: نجدها بالقوة في المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية:

- التكاليف والأعباء.
- المتوج - النتائج والأرباح.

ج- مؤشرات إنتاجية: الإنتاجية تقارن النشاط بالموارد الضرورية:

- إنتاجية العمل، إنتاجية الآلات، إنتاجية المحلات، إنتاجية رأس المال.

¹ Bernard gumb 'les outil du contrôle de gestion ou service de votre stratégie' édition d'organisation' paris، 1999، p 476

د - مؤشرات المردودية: وهي موجودة بكثرة في لوحة القيادة للإدارة العامة والفروع والإدارات الأخرى:

- مردودية الاستغلال، المردودين الاقتصادية، المردودية المالية.

هـ - مؤشرات الجودة: وتطبق على الخصوص في:

- مدة التسليم: المدة المتوسطة لتحويل طلب الشراء إلى طلبية جاهزة.

- درجة المطالبة لخصائص مميزة.

- مدى رضا الزبائن.

- الحوادث (النزاع).

و - مؤشرات الحماية: وتتمثل في:

- عدد حوادث العامل وعدد أيام التوقف عن العمل المرتبطة بهذه الحوادث تحددان حسب درجة الخطورة، كما تمثلان مؤشرات حتمية ولازمة في وحدات الإنتاج من أجل الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية.

ر - مؤشرات الجو الاجتماعي:

- كل الغيابات ودرجة دوام المستخدمين حيث المستحسن وضع سلم للقيم يقيس درجة الجو الاجتماعي

ز - مؤشرات الذكاء الاقتصادي: هذا النوع له خصوصية لأنه خارج المؤسسة:

- المكانة التنافسية للمؤسسة حصة السوق مثلا.

- المحيط الاقتصادي.

- نشاط المنافسين.⁽¹⁾

IV - طريقة اختيار المؤشرات المتناسقة:

أحد مهام مراقب التسيير تتمثل في مساعدة المسؤولين على انجاز لوحة القيادة الخاصة بهم حيث أن انفصال الأدوار يتجلى بوضوح فمراقب التسيير يقوم بالتدخل كونه تقني في جهاز الإعلام الآلي ومستشار في المنظمة في إطار المراقبة.

الجدول 07: وثيقة مؤشرات التسيير.

¹ Bernand Gumdb, op-cit , P 480

اسم المسؤول		وثيقة تعريف مؤشرات التسيير		
النوع.....		الإدارة.....		
الأهداف	المؤشرات	الفترة	مصدر المعلومة	المسؤول
1				
2				
3				
مخطط العمل				
1				
2				
3				
4				
التسيير الإجمالي :				
رقم الأعمال .				
الأعمال ,				
الهامش .				
الجدور				

source: ibid,p 70

إذن اختيار المؤشرات يرجع إلى المسير أو المسؤول الذي يمثل لوحة مسؤولية القيادة وتتم عملية اختيار المؤشرات عبر الخطوات التالية:

- تحديد وحدات التسيير التي هي بحاجة إلى لوحة القيادة.
- التحليل الاقتصادي لكل وحدة تسيير من أجل توضيح وتحديد مهامها، مواردها، الأداء، أهدافها، دعائم العمل المسؤول.
- البحث عن المؤشرات الممكنة.⁽¹⁾
- إجراء عملية ترتيب المؤشرات.
- إعادة دراسة درجة التلاحم بين المؤشرات.
- إجراء تحليل يقدم لوحات القيادة.
- وضع شكل للوحة القيادة في دفتر التكاليف.

¹ Michel lery، op-cit p 69

خلاصة الفصل:

ازداد الاهتمام أكثر بمراقبة التسيير في المؤسسات العمومية منها والخاصة، فالتسيير اليوم ليس عبارة فقط عن التواجد بين مختلف المصالح والعمل حسب ما تفرضه مختلف الأعوان، ولكن مراقبة التسيير اليوم تعتمد على منهجية عمل تركز عن الإستفادة من الماضي، وهذا بالتعريف عن النقائص والإيجابيات التي يحتويها، ثم تقدير الاتجاهات العامة لكل المؤشرات لمعرفة ما يجب القيام به ن والأهداف الواجب تحقيقها.

وعلى إثر ما تقدم قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى ماهية التسيير والمرور بالعديد من التعاريف للتسيير والمنظمة وكيفية التفاعل بين التسيير والمنظمة ومحيطها، ثم تعرضنا إلى مراقبة التسيير محاولين الإلمام بماهية مراقبة التسيير وكذا الهيكل التنظيمي لكل من المؤسسة الكبيرة، المتوسطة والصغيرة مع التعرض إلى أهداف مراقبة التسيير والمهام المطلوب القيام بها من قبل مراقب التسيير.

و تعرضنا في نهاية هذا الفصل إلى جملة من الأدوات وذلك اعتمادا على المقاربة التسييرية حيث تم حصرها في ثلاثة أنواع رئيسية وهي الميزانيات وأدوات المحاسبة ولوحة القيادة.

الفصل الثاني

إتخاذ القرار

الفصل الثاني: إتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية والمحصلة النهائية لنتائج عمل المدراء لذلك يجب أن تعار لها أهمية خاصة سواء من ناحية عملية صناعتها أو إتخاذها وتنفيذها أو مراقبة نتائجها. وبالتأكيد فإن القرارات في منظمة الأعمال ليست من نمط واحد ولا يتم تطويرها وفق أسلوب واحد لذلك يفترض لمعرفة هذه الأنواع وإختيار الأسلوب الملائم لصناعة القرار. وعليه سنتطرق من هذا الفصل إلى ماهية إتخاذ القرار وكيفية صنع وإتخاذ القرار كما سنتطرق إلى نماذج إتخاذ القرارات وفي الأخير نخلص إلى دور مراقبة التسيير في إتخاذ القرار.

المبحث الأول: إتخاذ القرار.

أن عملية إتخاذ القرارات تعد قلب الإدارة ومحور وأساس العملية الإدارية برمتها، حيث أننا سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية إتخاذ القرار، و العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار وكذلك أهمية المعلومات والأنماط المتبعة في عملية إتخاذ القرار.

المطلب الأول: ماهية إتخاذ القرار.

أولاً: تعريف إتخاذ القرار

التعريف الأول: هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها⁽¹⁾

التعريف الثاني: هو تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار هو الاختيار بين بديلين.⁽²⁾

التعريف الثالث: عرفت الإدارة بأنها صنع القرارات، لأن المدير يمارس في جميع أعماله ووظائفه الإدارية إتخاذ القرارات المختلفة التي تتناسب مع طبيعة الفعاليات والظروف، ويبرز هذا التعريف للإدارة أهمية صنع القرارات والمهارات والقدرات اللازمة لها في نجاح الإدارة، كما أنه يؤكد أن جميع الوظائف الإدارية تنطوي على إتخاذ القرار.⁽³⁾

التعريف الرابع: إن عملية إتخاذ القرار هي " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت وزيادة حجم الإنتاج والمبيعات هذه وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.⁽⁴⁾

ثانياً: خصائص إتخاذ القرار

هناك عدة خصائص تتميز فيها عملية إتخاذ القرار هذه الخصائص يمكن إجمالها بالآتي:

- إن عملية إتخاذ القرار تتصف بالواقعية حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى

¹ خليل محمد الغزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21

² علي حسين حلي، نظرية إتخاذ القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 17

³ عبد الرحيم، محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، الطبعة الثالثة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1992، ص 17

⁴ علي ضلاعين، أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص 111

- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- إن أي قرار إداري هو لا يبد أن يكون امتداد من الحاضر إلى المستقبل لأن معظم القرارات الإدارية بالمنظمات هي امتداد واستمرار للماضي.
- إن عملية اتخاذ القرار هي عامة وهذا يعني أنها تشمل معظم المنظمات على اختلاف تخصصاتها وشاملة حيث تشمل جميع المناصب الإدارية في المنظمات.
- إنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- إنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها⁽¹⁾
- عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- إنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل: تحديد وتعريف المشكلة، أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.
- إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار وإنما يكون الأمر إجباريا على أمر معين.
- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل
- عملية تشمل عدة نشاطات لذلك ربما حدثت أحيانا بالقصد.
- إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ القرار وأثاره ستكون في المستقبل وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلا عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.
- تتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية أي أنها تمر من مرحلة إلى أخرى وباستمرار⁽²⁾.

ثالثا: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فإن اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة، أو أداء أي وظيفة إدارية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

¹ علي حسن حلي، مرجع سابق، ص 21

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 283

I- إتخاذ القرارات عملية مستمرة: من وقت لأخر يواجه الإنسان بقرارات مصيرية وحاسمة فمند حصوله على الثانوية يقرر هل سيتجه للعمل ؟ أم يقرر الالتحاق بالجامعة ؟ وعندما يقرر الالتحاق بالجامعة عليه أن يختار الكلية التي يدرس فيها وبعد التخرج يقرر مجال العمل الذي سيعمل فيه طيلة حياته.

و إذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات.

II- إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: إن إتخاذ القرار هو أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله، وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في إتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

III- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة: ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.

فلا شك من أن قرار شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارات الصغيرة، مند أمد بعيد، مكن هذه الشركات من النجاح في إنتاج السيارات الصغيرة، وصعوبة وعدم مقدرة الشركات الأمريكية منافستها، وهذا الحال ينطبق تماما على الأمم والشعوب، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصيرها ومكانتها بين دول العالم.

IV - إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: يرى البعض أن إتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاط ووظيفة التخطيط ينطوي على سلسلة من القرارات ولكننا نرى أن إتخاذ القرار ليس جوهر وظيفة التخطيط وحدها ولكن أساس كل الوظائف الإدارية الأخرى لأن كل هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

V - إتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة: إن الدور الإداري في وظائف المنظمة يحتوى على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة، بتحديد ماذا تنتج؟ وماهي الخطة الإنتاجية ؟ وكذلك فإن نشاط

التسويق به عدد من القرارات الخاصة بتخطيط السوق والتسويق والتسعير، وبالنسبة لوظيفة الأفراد فإنها تتضمن العديد من القرارات الهامة الخاصة بتعيين الأفراد وترقيتهم وغيرها، وبالنسبة لوظيفة التمويل فإن هناك قرارات مثل تحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المنظمة أو من خارجها والواقع أن إتخاذ القرارات يعتبر أساس جميع وظائف الإدارة وكذلك وظائف المنظمة إنما تعتمد على إتخاذ القرارات المرتبطة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المنظمة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

إن المديرين أثناء اتخاذ القرارات فإنهم يخضعون لبعض العوامل التي تؤثر على فاعليتها ويمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية خلصناها فيما يلي:

أولاً: العوامل الداخلية

تتضمن العوامل الداخلية:

- القدرة على التفكير والتصور والخبرة والاتجاهات والخلفيات والقيم وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من اخذ العناصر جميعها بعين الاعتبار ومن ثم يستعمل التحليل المنطقي.
- الطريقة التي يحددون بها مواقف تتأثر بمراكزهم التنظيمية لأن كل مدير في التنظيم يشغل مركزاً له مكان معين وتتأثر طريقة تحديد هذه المواقف بهذه المراكز، ويختلف المديرون أيضاً في نظرتهم للموافق طبقاً لمراكزهم الاجتماعية والمهنية، فينظر المديرون إلى المواقف التي تواجههم حسب الأدوار التي يقومون بها خارج المنظمة وكذلك طبيعة تأهيلهم المهني وميولهم الاجتماعي.
- المركزية الشديدة وحجم المؤسسة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والأدوات والأقسام
- العوامل الخاصة بالتكلفة والعائد
- مدى توفر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.
- مدى توفر المنظمة على نظام جيد للمعلومات والذي يمكن من معرفة أهم البدائل بصورة دقيقة.

ثانياً: العوامل الخارجية: أهمها ما يلي:

I - عامل المرؤوسين: لأن معظم القرارات لا يمكنها إرضاء كل شخص يهتم بالقرار وله مصلحة فيه، وهنا نجد المدير نفسه مقيداً بالاختيارات التي سوف يقبلها مرؤوسه.

II - وجود عدة بدائل مرضية للاختيار: وهذا يحتم على رجال الإدارة القيام بدراسات معمقة لأجل تقييم أي البدائل أكثر أهمية.

III - الرؤساء: فالمدير هو جزء من الهيكل الإداري للمنظمة وهو يخضع لرئيس في مركز تنظيمي أعلى منه وإن اختياراته تكون خاضعة للمعايير المحددة من قبل الرئيس.

IV - البيئة الخارجية: والتي تؤثر على القرارات المتخذة من قبل المديرين فيما يتعلق بالوقت المتاح وبالمنافسة التي تواجهه ودرجة اليقين من تحقيق النتائج.

بالإضافة إلى القوى الخارجية الأخرى كالموردين والمجتمع المحلي والحكومات ومنظمات العمال.....الخ.⁽¹⁾

فلا بد للمدير من وقت كافي لدراسة الموضوع وتقييمه تقييما سليما حيث يسمح بدراسة المواضيع والمشكلات دراسة جيدة وبطريقة علمية.

كل هذه العوامل وخاصة الخارجية منها لا بد أن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: أهمية المعلومات والأنماط المتبعة في عملية اتخاذ القرارات.

أولا: أهمية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر المعلومات عصب العمل الإداري في مختلف المجالات وممارسات الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة.....الخ، فالقرار السليم لا يمكن اتخاذه دون توفر القدر الكافي من المعلومات المتعلقة بالمشكلة.

وفيما يلي سنتطرق إلى أنواع ومصادر المعلومات وأهميتها في المستويات الإدارية.

1- أنواع المعلومات:

إن المعلومات غير مستقرة أو ثابتة بل تتغير من فترة لأخرى وذلك بحسب المعطيات الجديدة التي تظهر فيما يلي أهم التقسيمات الخاصة بالمعلومات وخصائص كل منها:

1- المعلومات الذاتية: فالمدير يقوم في أغلب الأحيان بالاستخدام خبرته العلمية ومعرفته الشخصية التي تساعده على اتخاذ قرار فعال.

وتتميز هذه المعلومات بصعوبة التعبير عنها ببراهين تجريبية وموضوعية لأنها نتيجة المناقشات من خلال البيئة المحيطة، وإذا كانت للمعلومات الشخصية فوائد فهي غير كافية لاتخاذ قرار مناسب وفعال نتيجة تطورا لعلوم واعتباران للقرارات مواضعها العلمية وقواعدها وضوابطها.

2- المعلومات الجوهرية: تعتبر لمعلومات الجوهرية العمود الفقري لعملية اختيار البدائل ذلك أن تحديد البديل الأفضل يتطلب معرفة الظروف الخارجية التي تؤثر على نتائج هذا البديل، ويقوم المسؤول بترتيب البدائل وفق سلم الأفضليات، وتحديد احتمالات تحقق حالات الطبيعة المتوقعة ف السوق، وهذا لا يكفي إذ لم يرتبط بتعيين المعايير اللازمة للبدائل، ومن ثم فإن المعايير تشكل الأساس الذي لا يمكن اتخاذ قرار فعال بدونه.²

¹ علي الشرفاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 128
² علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص ص 52-53

3- المعلومات التوضيحية:

إذا كانت المواد الأولية بأشكالها المختلفة هي المادة الأساسية للإنتاج فالمعلومات هي مادة الإداري، وكلما كانت هذه المعلومات تفصيلية أي واضحة يكون اتخاذ القرار المناسب والسليم.

// مصادر المعلومات: من المعلوم أنه لكي تتمكن المؤسسة من الاستمرار في عملياتها يجب أن تكون على اتصال دائم مع العالم الخارجي المؤثر فيها وكذا مع العالم الداخلي ويمكننا تمييز مصدرين للمعلومات نوجزهما فيما يلي:

1- المصدر الداخلي: ويقصد به السجلات والتقارير التي تحتفظ بها أي مؤسسة من أجل الرجوع إليها عند وضع الخطط والسياسات لتقويم الأداء واتخاذ قرارات فعالة بهذا الصدد ونوجز ذلك في الآتي:

- معلومات متعلقة بالوارد البشرية.

- معلومات متعلقة بالبحث والتطوير.

2- المصدر الخارجي: ويقصد به ما يصل إلى التنظيم من البيئة الخارجية، فمنها ما يكون رسمي من المنظمات الأعلى كالهيئات والوزارات مثل المعلومات المتعلقة بالقوانين والتشريعات والمعلومات عن كافة الوقائع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية المتوفرة، أما المعلومات التي تصل إلى المنظمة من مصادر ثانوية فهي غير دقيقة، ويمكن إجراء تحليلها وإجراء بعض التعديلات عليها قبل نشرها. (1)

/// دور المعلومات وأهميتها في المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات:

تتباين احتياجات الإدارة إلى المعلومات بحسب درجة مستوياتها، فلإدارة العليا مثلا تحتاج إلى معلومات معمقة ومركزة لتتمكن من اتخاذ القرار المناسب وبأقصى سرعة ممكنة وفيما يلي سنقوم بعرض المستويات الإدارية الثلاثة:

1- الإدارة العليا: وتتكون من الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة وتقوم بتنسيق عملها في المستويين الأفقي والعمودي لتحقيق الهدف المراد الوصول إليه في الفترات قصيرة الأجل أو المتوسطة أو طويلة الأجل، ومن ثم تحديد السياسات اللازمة لتحقيق الهدف وتحتاج الإدارة العليا إلى معلومات دقيقة ومركزة لتنسيق ما تبدله المنظمة من جهود في البحث والتطوير، إضافة إلى الأهداف الرئيسية وتقديمها للإدارة التنفيذية لتنفيذها.

2- الإدارة الوسطى: وتقوم بتقديم تقارير مدراء القطاعات المختلفة في التنظيم إلى الإدارة العليا حول قيامهم بأعمالهم الإشرافية على مختلف الأعمال، وتتلخص مهمة الإدارة الوسطى في تحقيق أهداف

¹ حسن على مشرقي، مرجع سابق، ص 56-57

المنظمة التي قامت بتحديد الإدارة العليا بتطبيق سياسات وإجراءات محددة، وتستخدم في ذلك معلومات أكثر تفصيلاً لممارسة مسؤولياتها.

3- الإدارة العملياتية: وتتكون من مدير في الأقسام أو الفروع أو رؤساء الأقسام والمشرفين والعمال المنفذين.

مما سبق نستنتج أن الإدارة العليا مهمتها تحديد الأهداف العامة للمنظمة وعلى الإدارة الوسطى مسؤولية تطبيقها وتنفيذها، أما الإدارة السفلى فعليها أداء الواجبات التفصيلية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. (1)

ثانياً: الأنماط المتبعة في عملية اتخاذ القرار

أن عملية اتخاذ القرارات تتباين بشأنها السبل المختلفة لاتخاذها أو اعتماد الأنماط المتعددة بشأنها ولذا يمكن الإشارة إلى أن هناك العديد من الأنماط التي يتم اعتمادها من قبل مختلف المدراء أو متخذي القرارات وهي:

I- نمط المشاركة في اتخاذ القرار: إن هذا النمط من القرارات تتاح من خلالها فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة، إذ أنهم يشاركون في إبداء الرأي والمشورة والنصح في ذلك لاسيما إذا تعلق القرار بمصالحهم الخاصة، إذ تتاح لهم من خلال المشاركة تحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه.

كما أن سبل تنفيذه تتسم بالسهولة والبساطة والمرونة حيث كل منهم يرى أنه مسؤول عن التنفيذ ويحقق لديهم إشباعا نفسيا ورضا ملحوظا في بناء القرار وصناعته، إن هذا النمط من القرارات يتسم بدرجة عالية من النجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة.

II- نمط الاستشارة والاختصاص: إن هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين وذوي الخبرة وإسداء الرأي أو أن هناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجأ إليها المدير أو الرئيس باستعانة في خبرتها وقابليتها في إعطاء الحلول والبدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ القرارات المعينة، إن أغلب هذه الاتجاهات تتركز في الجوانب الفنية التي تتطلب سعة عالية من الإلمام المتراكم بالجوانب ذات الأبعاد الفنية المرتبطة بالأداء المعين، إذ يصار من خلالها الاستعانة ببيوت الخبرة والخبراء في هذا المجال.

¹ حسن على مشرفي، مرجع سابق، ص 60-61

III - المركزية أو اللامركزية في القرار: إن هذا النمط غالبا ما يأخذ أحد الاتجاهين التاليين:

1 المركزية في اتخاذ القرار: وتتمثل المركزية حينما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في المدير أو الرئيس وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي يمثله عند إصدار القرار ويغلب اتخاذ كل هذه القرارات في الإدارات الدكتاتورية والتي لا تستعين بمشاركة الآخرين أو الاستعانة بأرائه.

2 اللامركزية في اتخاذ القرارات: إن اللامركزية تتمثل في قيام المدير أو الرئيس بتحويل (تفويض بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى تنظيما، بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعنية من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى، إن هذا النمط من القرارات غالبا ما تتسم به الإدارات الديمقراطية أو أسلوب الإدارة بالأهداف ويعتبر هذا النمط من القرارات الأكثر نجاحا للأهداف من الأنماط المركزية في القرارات. (1)

ثالثا: أساليب تحسين القرارات وزيادة فاعليتها:

إن عملية تحسين وتطوير وزيادة فاعلية القرارات تعتبر من أكثر الاتجاهات إلحاحا في مختلف مجالات المنظمة ويمكن اعتماد الأساليب التالية لغرض تحسين القرارات وزيادة فاعليتها وهي:

- إشراك العاملين وتمكينهم في عملية اتخاذ القرار يعتبر من أكثر العوامل أثرا في تحسين فاعلية القرارات وتحقيق كفاءتها، إذ أن عملية إشراك العاملين تجعل سبل اندماجهم بالمنظمة والسعي لتحقيق أهدافها ذو أثر فعال في نجاح القرارات المراد اتخاذها.

- التحليل البيئي حيث أن دراسة وتحليل أثر البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية حيث أن كل من هذين البيئتين يعطي صورة واضحة عن طبيعة الفرص والتهديدات وكذلك القوة والضعف للمنظمة ذاتها مما يجعل فاعلية القرار تستند إلى دقة وموضوعية عالية في اتخاذ القرار بشأنها.

- إن الدقة في اتخاذ القرار غالبا ما يحقق للمنظمة أهدافها إذ أن التعجل في القرار من شأنه أن يقود عادة أو غالبا إلى الوقوع في الخطأ، ولذا فإن الدقة في اتخاذ القرار تجعل عملية اتخاذ القرارات تتسم بدرجة عالية من النجاح.

- اعتماد نظم المعلومات ووفرته ودقتها تجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر موضوعية وشفافية في اتخاذ القرارات المراد إنجازها.

- اعتماد الموضوعية في اتخاذ القرارات والابتعاد عن العواطف والأهواء الشخصية تلعب دورا كبيرا في تحقيق نجاح القرارات.

¹ موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 182-183

- تحديد المشكلة بدقة ووضوح وتحديد البدائل القادرة على معالجتها تعتبر من الجوانب ذات الأهمية الكبيرة في نجاح القرارات وتحسينها وزيادة فاعليتها بهذا الشأن.

- المرونة في اتخاذ القرارات وإيجاد السبل الكفيلة بتعديلها حينما يتطلب تعديل ذلك وفقا للمتاح من البيانات والمعلومات وغيرها، كما أن سبل الاستفادة من الخبرة المتراكمة لذي متخذي القرارات وتجاوز الأخطاء التي حصلت في الماضي ذات أثر فعال في تحقيق سبل نجاح القرارات.

رابعاً: الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات:

إن العملية الإدارية من أكثر العمليات الإنسانية تعقيدا لاسيما وأنها ترتبط بالتعامل مع الإنسان والقرار يعد محور وجوه العملية الإدارية لذلك غالبا ما يواجه المدير أو متخذ القرار العديد من الصعوبات أو التحديات التي تعرقل السبل المثلى في اتخاذ القرار ونشير لأكثرها أهمية:

- نقص المعلومات والبيانات المتاحة عند اتخاذ القرار إذ غالبا ما يشكل افتقار المدير أو الرئيس للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة.

- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها لاسيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها.

- صعوبة تحديد الأهداف المراد انجازها لاسيما إذا لم يتسنى للمدير توضيح الأهداف بدقة وشفافية فإن القرارات المتفرقة بذلك تعثرها الصعوبة في تحقيق المستهدف.

- إنعدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية وكذلك عدم القدرة على تحديد المنافع أو عدم القدرة على تحديد العيوب يعد أيضا من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات. (1)

¹ موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 184-185

المبحث الثاني: صنع القرار واتخاذ القرار.

إن عملية صنع القرار واتخاذ القرار من المهام الأساسية في وظيفة التسيير، ولا بد من التمييز بين عملية اتخاذ القرار وعملية صنعه، وسنتعرض في هذا المبحث إلى أنواع القرارات، صنع القرار، أخطاؤ القرار.

المطلب الأول: أنواع وخطوات اتخاذ القرار.

أولاً: أنواع القرارات

هناك العديد من القرارات يتم اتخاذها في المنظمة ولكنها تختلف بالاختلاف المركز الإداري الذي يشغله متخذ القرار ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمن مؤشراتها، ويمكن تصنيف القرارات حسب ما يلي:

1- تصنيف القرارات حسب طبيعتها: وتنقسم إلى نوعين هما:

1- القرارات الأساسية والروتينية: يغلب على هذه القرارات الصفة الدائمة والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن، لذلك فإن التقصير في تنفيذها يهدد المنظمة ويعرضها للأخطار والخسائر أما القرارات الروتينية تتصف بتكرارها المستمر، ويكون للإخلال بتنفيذها أثر محدود بالمقارنة مع القرارات الأساسية وتتخذ هذه القرارات لتعالج الأعمال المتكررة مثل رقابة جودة المنتجات وصرف مكافآت العاملين.....الخ.

2- القرارات التنظيمية والفردية:

- تتعلق القرارات التنظيمية مباشرة بعمل المنظمة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير أو مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة وتستمد هذه القرارات قوتها من السلطة الرسمية التي يتمتع بها متخذ القرار وليس صفاته الشخصية، ويكون لهذه القرارات تأثير مباشر على النواحي التشغيلية والمالية في المنظمة.

- أما القرارات الفردية فهي غير رسمية ولها صفة شخصية ترتبط بالفرد الذي يتخذها، لذا فآثارها تعود على هذا الفرد دون غيره ولكن لها انعكاس على سير المنظمة ككل. (1)

¹ ناديا أيوب، اتخاذ القرارات الإدارية، ط 2، دمشق، جامعة دمشق، سوريا، 1994، ص 43

//- تصنيف القرارات حسب برمجتها:

1- قرارات مبرمجة: يقصد بها تلك التي تتعلق ببرنامج تم إقراره والأموال الموجودة له والأمر تسير فيه بانتظام وهي تأخذ شكل روتيني ومتكرر حيث يتم اتخاذها بسرعة بناء على الخبرة والمعرفة والتجربة السابقة على ضوء المعلومات المتوفرة ومن أمثلتها إعادة طلب شراء نوع معين من الموارد الخام وإعطاء إجازات للموظفين، قرارات التعيين.....الخ. (1)

2- قرارات غير مبرمجة: وهي قرارات تخص البرامج الجديدة التي تستلزم المشورة والتفكير وتحديد الأهداف، تهدف إلى معالجة قضية غير مخطط لها من قبل، لذلك فهي مسؤولية السلطات العليا، يترتب عنها وضع جديد لأنها غير روتينية ن ومن الممكن تصنيف هذه القرارات إلى ثلاثة:

أ- قرارات في حالة التأكد: حيث يكون متخذ القرار متأكدا من نتيجة قراره لأنه لا يوجد تأثير لعوامل المحيط الخارجي على النتائج.

ب- قرارات في حالة عدم التأكد: وهنا يكون لكل بديل أكثر من نتيجة متوقعة مع الصعوبة في معرفة احتمالات النتائج.

ج- قرارات في حالة المخاطرة: ويمتاز هذا النوع بمعرفة متخذ القرار باحتمال حدوث حالات طبيعية مختلفة.

و من أمثلة القرارات غير المبرمجة: قرارات التوسع، قرارات الاندماج، غزو الأسواق. (1)

الجدول 08: مقارنة بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة.

القرارات الغير مبرمجة	القرارات المبرمجة	
قرارات غير متكررة الحدوث أو روتينية	روتينية متكررة الحدوث دائما	1
الظروف فيها متغيرة وغير نسبية (دينامكية)	الظروف التي تحصل بها ثابتة ومستقرة نسبيا	2
تتسم فيها البيانات والمعلومات بعدم التأكد والتغير الدائم	تتسم فيها البيانات والمعلومات بالتأكد والثبات النسبي	3
إن الوقت والجهود المبذولة في اتخاذها كبيرة نسبيا	إن الوقت والجهود المبذولة في اتخاذها محددة نسبيا	4
يتم اتخاذها في مختلف المستويات العليا غالبا	يتم اتخاذها في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية	5
لا يتم تحويلها إلى المستويات الإدارية الأخرى إلا نادرا باعتبارها قرارات إستراتيجية	غالبا ما يتم تحويلها لمختلف المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بغية اتخاذها	6
ترتبط بأبعاد الإستراتيجية للمنظمة	تتعلق بالأنشطة الإنتاجية والتشغيلية في المنظمة	7

المصدر: موسى سلامة اللاوزي خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان-الأردن، 2008، ص 179.

III- التصنيف من حيث المستويات الإدارية

- 1- **قرارات إستراتيجية:** وتتعلق بسياسات المنشأة على المدى البعيد وهي غير متكررة إلا أن تأثيرها في المنشأة يمتد عادة لفترات طويلة، مثل قرارات مزيج السلعة، اختيار زمن البدء في التوسع غير المتكرر.....الخ.
- 2- **قرارات تكتيكية:** وتمثل واقعا أكثر تفصيلا من القرارات الإستراتيجية وفي غير متكررة كذلك وتؤثر أيضا على نشاط الوحدة ككل لفترة متوسطة مثل: درجة كثافة عناصر الإنتاج، هيكل التمويل.....الخ.
- 3- **قرارات روتينية:** وتتعامل مع الواقع اليومي للمنشأة تتسم بدرجة عالية من اللامركزية وكذلك بالترار في الحدوث مثل: شراء كميات معينة من المواد، مستويات المخزون والتخزين، منح مكافآت أو توقيع جزاءات على العاملين.....الخ.

IV- التصنيف إلى قرارات تقليدية وقرارات غير تقليدية:

1- قرارات تقليدية: وتتعلق بالمشكلات البسيطة كذلك التي تخص الحضور والغيابات والانصراف والإهمال..... ويمكن الحكم فيها بسرعة.

2- قرارات غير تقليدية: وهي تلك التي تحتاج في حلها إلى المناقشة وتبادل الآراء على نطاق واسع بين المدير ومساعديه ومستشاريه للإسهام بأراءهم واقتراحاتهم وخبراتهم المكتسبة بكل حرية.⁽¹⁾

V - تصنيف القرارات من حيث المدى والزمن:

1- قرارات بعيدة المدى: وتمثل القرارات التي تكون غالبا لأكثر من ثلاث سنوات وتسمى بالقرارات الإستراتيجية.

2- قرارات متوسطة المدى: وتمثل القرارات التي تكون أكبر من سنة واحدة وأقل من ثلاثة سنوات.

3- قرارات قصيرة المدى: وتمثل القرارات التشغيلية التي غالبا ما تكون متساوية أو أقل من سنة واحدة مثل: القرارات الفصلية، الشهرية، الأسبوعية.....الخ.

VI- التصنيف من حيث طريقة اتخاذها:

1- القرارات الفردية: وهي التي غالبا ما يتم اتخاذها من قبل المدير أو الرئيس دون أن يستعين بمشاورة أو مشاركة الآخرين في الرأي المتخذ وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار وتعبر عنها بالقيادات الأوتوقراطية المستبدة، إذ أنها تقوم على النزعة الدكتاتورية في اتخاذ القرار دون المشاركة أو المشاورة في القرار.

2- القرارات الجماعية: وهي التي تستند إلى المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرار، هذا النمط يمثل الاتجاهات أو الأساليب الديمقراطية التي يتم من خلالها الاستعانة بآراء العاملين وخلق روح التفاعل الإيجابي البناء في أنماط القرارات التي يتم اتخاذها وتتمثل في قرارات المساهمة في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها.⁽²⁾

ثانيا: خطوات اتخاذ القرار³:

تمر عملية صنع واتخاذ القرار بعدة خطوات وتعتبر كل خطوة أساسا لا يستغنى عنها للمرور إلى الخطوة التي تليها، وفيما يلي سنذكر خطوات عملية اتخاذ القرارات بكاملها:

I - تحديد المشكلة:

و هي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات ويقصد بها تحديد الموضوع الواجب اتخاذ القرار بشأنه، ذلك لأن المظاهر التي تبدوا من أول وهلة أنها عناصر المشكلة قد تكون مضللة وبعيدة عن الأسباب الحقيقية، لذلك يجب أن يعرف المسؤول ماذا يحاول القيام به قبل أن يشرع في تنفيذ هدفه كما ينبغي عليه

¹ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 106 – 108

² موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 179-181

³ موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 181

تعريف المشكلة المطروحة بدقة والاستعانة بأهل الخبرة من داخل المنظمة أو من خارجها لتشخيصها على أسس علمية موضوعية ومن ثم إمكانية اختيار البديل الأفضل، وبذلك تقلل احتمالات الأخطاء بالنسبة للقرارات الإستراتيجية .

II- تحليل المشكلة ومعرفة محدداتها :

في ثاني خطوة يتم فيها تصنيف وتجميع الحقائق لمعرفة من الذي يجب أن يتخذ القرار ومن ينبغي استشارته عند اتخاذه، حتى يمكن تحويل القرار النهائي إلى عمل فعال وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند اتخاذ أي قرار وإذا كانت معظم القرارات تقوم على أساس معرفة كاملة إلا أنه من الضروري معرفة ما هي المعلومات الناقصة حتى يمكن تقدير درجة الخطر الذي ينطوي عليه القرار ومدى دقته، لذلك يجب أن يعرف متخذ القرار جوانب المشكلة حسب حدودها وأبعادها والقيود الخاصة بحلها وتكون كالتالي :

- القيود الخاصة بالقوى العاملة: كالعدد
- القيود الخاصة بالحيز والمكان: كأرضية المخصصة للتخزين .
- القيود المالية: وهي من القيود الحرجة مثل معرفة التكاليف المتعلقة بإنجاز الأعمال .
- القيود الخاصة بالجوانب الشخصية: الاتجاهات والميول فلمناخ النفسي يؤثر على المشكلة

III- تنمية الحلول البديلة :

بعد معرفة ما هي المشكلة وتحديدها بدقة ومعرفة العوامل المحددة والمؤشرة تأتي مرحلة البحث عن الحلول الممكنة، ويقصد بها البحث والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي يتم تشخيصها، ومن هنا ينبغي على المسؤول أن يضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة، حتى يضمن عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب، كما يجب أن تكون هذه البدائل في حدود الموارد المتاحة ومن ثم يتم ترتيبها بشكل متدرج وفقاً للأولويات .

IV- تقييم البدائل واختيار أفضلها :

و يقصد بها تحديد المزايا والعيوب المتوقعة عن كل حل بديل، والصعوبة تكمن في أن مزايا وعيوب تلك البدائل لا تتضح وقت بحثها ولكنها لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل ويفترض في التقييم أن يكون وفقاً للمعايير وأسس موضوعية كما يلي :

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذه .
 - التكاليف المادية لتنفيذه والأرباح والخسائر المتوقعة
 - اختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة .
- و من هنا يقوم متخذ القرار باختيار البديل الأكثر احتمالاً للنجاح من حيث النتائج المتوقعة .

V - تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه :

لا تنتهي عملية اتخاذ القرار بمجرد اختيار أفضل بديل وإنما بوضع القرار موضع التنفيذ أي بتحويله إلى عمل فعال، وإذا كان متخذ القرار هو الذي يحدد المشكلة ويجمع المعلومات ويحدد الحلول البديلة..... فإن التنفيذ يتم بواسطة الأفراد الآخرين في التنظيم، كما أن شعور المرؤوسين بمشاركتهم في اتخاذ القرار سيساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) إلى عمل فعال وبما أن الكثير من العوامل و المتغيرات المحيطة بعملية اتخاذ القرار تتغير باستمرار فإن عملية متابعة ورقابة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر في الهدف والمشكلة القائمة وتبديلها وفقا للمتغيرات الجديدة.¹

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار:

أولاً: عناصر عملية اتخاذ القرار

عند القيام بعملية اتخاذ القرار في مسألة معينة عادة ما تتكون من العناصر التالية:

I- صانع القرار: غالبا ما يكون فردا أو جماعة أو منظمة تتمتع من ناحية السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار وإمكانية إلزام الآخرين بتنفيذه.

II- موضوع القرار: إن القرار عادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة يصار لاتخاذ قرارات بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين إزاءها.

III- الأهداف والدافعية: القرارات التي يتم اتخاذها تمثل سلوكا أو تصرفا هادفا لتحقيق غرض محدد وعادة ما يكون وراء كل سلوك دافع معين ووراء كل دافع حاجة يراد إشباعها ولذا فإن القرار اتخاذه ينجم عن وجود دافع لتحقيق إشباع حاجة إنسانية معينة.

IV- البيانات والمعلومات: من أجل اتخاذ القرار يجب اعتماد بيانات ومعلومات لمتخذ القرار، إن وفرة البيانات والمعلومات تشكل الركن الأساسي في عملية نجاح القرار المراد اتخاذه ولذلك فإن عملية توفير البيانات والمعلومات بالكمية المطلوبة والنوعية الملائمة وبأوقات المناسبة والأسلوب المناسب كلما كان القرار أكثر استجابة وتحقيق الأهداف المراد انجازها.

V- البدائل المتاحة: إن تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة من أهم عناصر عملية اتخاذ القرار، ومن هنا فإن عملية التنبؤ تشكل قاعدة أساسية يتم من خلالها استجلاء صور المعالجات المطلوبة للمشكلة والمساهمة بصورة جلية في تحديد البدائل المتاحة للمعالجة، واختيار البديل الأفضل من بين مختلف البدائل.

¹ موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 182

VI البيئة المناسبة لاتخاذ القرار: إن جميع العوامل البيئية الخارجية والداخلية ذات أثر فعال في عملية اتخاذ القرار لاسيما أنها تساهم في المعوقات والقيود المالية والسياسات العامة لمنظمة معينة وغيرها من العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي اللازم لنجاح القرار مع اتخاذه في ظل هذه الظروف ومعالم البيئة المختلفة.⁽¹⁾

ثانيا: عوائق اتخاذ القرارات في المؤسسة

إن القرار المتخذ ليس هو أفضل حل يقدر ما هو أحسن الحلول في الظروف الراهنة وهذا نتيجة لتعرضه للعديد من العوائق الداخلية منها والخارجية.

I- العوائق الداخلية:

تتمثل عادة في جملة القيود المالية والبشرية والفنية التي تحد من اختيار الحل المناسب مما يؤثر على القرار حيث أن الإدارة قد تصل إلى أن الحل الأول أفضل من الحل الثاني ولكنه يتطلب بعض المتطلبات التي لا تتوفر عليها المنظمة مما يجبرها على اختيار الحل الثاني .

وكذلك من العوائق الداخلية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير رسمي، وطبيعة العلاقات الإنسانية السائدة .

II- العوائق الخارجية :

بما أن المؤسسة تنتمي لمحيط أو نظام أكبر تتفاعل معه وتتأثر به، فيمكن أن ينشأ تعارض بين قرارات المؤسسة وأعضاء المحيط مثل الدولة، الرأي العام، المستهلكين، لذلك فأبي قرار يتخذ في المؤسسة لابد أن يتأثر ويعمل في إطار القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى.

وبصفة عامة فأهم عائق يحول دون اتخاذ القرارات بصفة فعالة هو نقص المعلومات التي تعتبر من أهم موارد المنظمات بحيث تسمح للإدارة بتقدير الأوضاع الحالية والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور في المستقبل وبما أن صحة القرار الإداري تبنى على صحة المعلومات التي استعملت في اتخاذه فلإدارة، فإدارة مطالبة بتحديد نوع المعلومات الضرورية وكذا مصادر الحصول عليها والعمل على جمعها وتحليلها وتحديثها بالاستمرار ثم نقلها بصورة مستمرة إلى الجهات المسؤولة عن اتخاذ القرارات.²

¹ موسى سلامة اللاوزي، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 167-169
² مدني عبد القادر علاقي، الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)، جدة، تهامة للنشر، 1981، ص 128

المطلب الثالث: صنع القرار واتخاذ القرار:

أولاً: صنع القرار.

هي مجمل الإجراءات المرتبطة بتشخيص المشكلة أو الموقف وجمع البيانات وتقرير البدائل ومن ثم تقييمها والوصية بأفضل البدائل وتشمل عملية صنع القرار المراحل التالية:

I- التعرف على المشكلة وتحديدتها: وتعني دراسة الحالة الكائنة والتحري عن أسبابها الحقيقية من خلال استعانة صانع القرار بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة والخطأ في تحديد المشكلة يؤدي إلى أخطاء في جميع المراحل التالية لها.

II- تحليل المشكلة وجمع المعلومات: تعني تحديد الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة وتحليلها وجمع المعلومات حول المشكلة والبحث عن الحلول المختلفة لحلها من خلال سعي صانع القرار إلى الاستعانة بآراء المتخصصين وكذا خبراته السابقة في مثل هذه المواقف.....⁽¹⁾

III- تطوير البدائل وتقييمها: عندما نتضح للمسیر البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل من خلال تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل وهذه الخطوة تعتمد بدرجة كبيرة على التنبؤ بالمستقبل من خلال

على العوامل الأساسية للإستراتيجية في كل حل بديل من تركيز عملية التنبؤ عليها.

ثانياً: اتخاذ القرار:

I- اختيار البديل المناسب: بعد أن يقوم المسير بتطوير البدائل وتقييمها يتم اختيار أفضل البدائل في ضوء نتائج التقييم، ومن أجل اختيار أفضل الحلول نتبع المعايير التالية:

- على متخذ القرار أن يقدر حجم مخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة.

- الاقتصاد في الجهد: من خلال تحديد التصرفات التي تعطي أفضل النتائج.

- إعطاء التوقيت المناسب: وحجمه لكل مشكلة ولكل حل من الحلول المقترحة.

- قيود الموارد: والتي هي أهم مورد فيها هو العنصر البشري الذي يعتبر منفذ القرارات.⁽²⁾

II - تنفيذ البديل المختار: إن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه وهم عادة يمثلون المستوى الأول من الإدارة (التسيير) وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ القرار، وكذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار، وهذا يتم بواسطة تحفيزهم مادياً ومعنوياً وربما معنوياً أهم لأن اقتناع هؤلاء الموظفين بما سيقومون بإنجازه سوف يدفعهم إلى الاهتمام وبديل الجهد أكثر، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار واختيار هذا البديل.

¹ خليل محمد الغزاوي، مرجع سابق، ص 24

² د علي الضلاعين، مرجع سابق، ص ص 116-117

III متابعة تقييم القرار وتنفيذه: إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء خطوات اختيار أفضل بديل، وإنما بوضع القرار موضع التنفيذ من خلال القيام بعملية الرقابة من أجل معرفة أن ما تم التخطيط له أصلاً تم تحقيقه فعلاً وهذا لا يتم إلا بجمع المعلومات وفحصها وتحليلها لمعرفة النتائج التي حققت نتيجة لاختيار هذا البديل وتطبيقه وهل كانت هذه النتائج ايجابية أم سلبية. (1)

—أجراء تصحيحات إذا تطلب الأمر أو إقرار النتائج كما هي وتوثيقها للاستفادة منها مستقبلاً. (2)

الشكل 16: عملية صنع واتخاذ القرارات



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 299.

¹ علي حسين حلي، مرجع سابق، ص ص 24-25

² صلاح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 303

ثالثًا: صنع واتخاذ القرارات:

إن حل المشكلة يعني تشخيص واتخاذ الإجراء المناسب لحلها، ويأتي هذا الحل عادة في إطار صناعة قرار مناسب، ومن ثمة اتخاذه وتنفيذه، تقع ضمن ما نسميه عملية صنع القرار واتخاذه والتي يمكن تعريفها بأنها إدراك وتعريف طبيعة القرار أو الموقف وتحديد البدائل واختيار أفضلها ووضع موضع التنفيذ، ومن هنا نخلص إلى أن عمليتي صنع القرار واتخاذ القرار عمليتان متلازمتان بحيث أن متخذ القرار لا يستطيع اتخاذ القرار من دون معرفة المشكلة وإدراك جوانبها وتحديد أبعادها.¹

¹صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 299

المبحث الثالث: نماذج اتخاذ القرار.

هناك العديد من الأساليب صممت لتوضيح كيف ومتى يصنع القرار في عالم الأعمال، ذلك أن العديد من الاقتصاديين والرياضيين حاولوا شرحها بأساليب مختلفة، بحيث قمنا في هذا المبحث التعرض الى النماذج التقليدية، النماذج الحديثة، والى دور مراقبة التسيير في إتخاذ القرار.

المطلب الأول: النماذج التقليدية.

هناك عدة أساليب تقليدية لاتخاذ القرار وحل المشكلات منها:

أولاً: الفطرة

تظهر السجلات التاريخية قائمة طويلة للإنجازات التي حققتها قرارات فطرية اتخذها رؤساء القبائل والملوك والقادة معتمدين فيها على البصيرة والمؤثرات الوجدانية، وهكذا نجد أن هذه القرارات اعتمدت على التأثيرات والتقديرية الشخصية سواء بالاعتماد على الخبرة السابقة أو بدونها والمؤثرات الفطرية لمتخذي القرارات.

ثانياً: المحاولة والخطأ

يعتمد هذا الأسلوب على عزل وتحديد المشكلة بطريقة تقديرية وبعد ذلك يتم تحليلها، وعلى ضوء نتائج التحليل يتم الاختيار بالاستخدام المؤثرات الشخصية أو بتقليد الغير.

ثالثاً: إتباع القادة

وهنا يقوم المديرون في منظمة ما بتقليد المنظمات الكبيرة أو القادة في مجال النشاط خاصة فيما يتعلق بقرارات التسعيرة والأجور والمكافئات التشجيعية أو تحديد طرق وأشكال التخفيف.

رابعاً: العصف الذهني

وهو عبارة عن أسلوب تعالج فيه المشكلة بطريقة سريعة وخاطفة ويقوم المشاركون في العصف الذهني بطرح العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة الصائبة التي تحل المشكلة، وهذا الأسلوب عادة يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة وأثار ذهنهم وتطوير حلول عديدة بديلة، بعدما يتم مناقشة سريعة لهذه البدائل حتى يمكن الوصول إلى أفضل حل.¹

¹ منعم زميري الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل)، دار اليازوري العلمية، 1998، ص 17

المطلب الثاني: النماذج الحديثة.

ظهرت الأساليب الحديثة نظرا للنمو المتسارع في استخدام الحاسوب وتعتمد هذه الأساليب على منهج علمي منظم ومتكامل، ويمكن إدماج بعض الأساليب الحديثة حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (09): بعض النماذج الحديثة وحالات اتخاذ القرار.

حالات القرار			الأسلوب
التأكد	المخاطرة	عدم التأكد	
×	×	×	مصفوفة القرارات
	×	×	شجرة القرارات
		×	البرمجة الخطية

المصدر منعم زميري الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل)، دار اليازوري العلمية، 1998، ص17.

أولاً: مصفوفة القرارات

هي المصفوفة أو الجدول الذي يضع البدائل أو الحلول التي سيتم المفاضلة بينها من أجل اختيار أفضلها ويطلق عليها أحيانا إستراتيجية القرار وتحتوي كذلك على نتائج البدائل المحتملة الحدوث تحت حالات القرار كما يلي: ⁽¹⁾

I- حالات التأكد التام: وتكون عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة أسهل أنواع القرارات اتخاذا بحيث تكون نتائج البدائل معروفة لذي متخذي القرار وتكون المصفوفة في هذه الحالة على شكل عمودين:

- **العمود الأول:** يمثل بدائل القرار .

- **العمود الثاني:** يمثل نتائج البدائل تحت حالة طبيعية واحدة (حالة التأكد التام) فمثلا إذا كان موضوع القرار ربحا فمن الطبيعي أن يتخذ القرار الذي يصاحب تنفيذه أقصى ربح ممكن، أما إذا كان موضوع القرار تكلفة فنختار البديل الذي يصاحب تنفيذه أدنى تكلفة.

II- حالة المخاطرة: هذا النوع من القرارات يمتاز بمعرفة متخذ القرار باحتمال حدوث حالات طبيعية مختلفة حيث تكون هذه الأخيرة ظاهرة في مصفوفة القرارات عندئذ يتم حساب القيمة المتوقعة للعوائد أو

الخسائر وعلى ضوء هذه القيم نختار البديل الذي يحقق أعلى قيمة متوقعة في حالة الأرباح وأقل قيمة في حالة التكاليف.

III- حالة عدم التأكد: في هذه الحالة يكون لكل بديل أكثر من نتيجة مع الصعوبة في معرفة احتمالات النتائج ويعتمد اتخاذ القرارات في هذه الحالة على بعض المعايير أهمها:

1- معيار التفاؤل: يفترض متخذ القرار حدوث أفضل الحالات والظروف ومن ثم سيحصل على العوائد لكل بديل المرافق لكل حالة من حالات الطبيعة في مصفوفة القرار، ومن ثم نختار العائد الذي يحقق أعلى العوائد.

2- معيار التشاؤم: ويسمى هذا المعيار بالحد الأعلى للحد الأدنى (Maximin) وبموجب هذا المعيار نجد الحد الأدنى لمردودات كل البدائل ثم نختار البديل الذي يعطى أعلى رقم، أي اختيار البديل الأكبر من بين أقل النتائج المحققة.

3- معيار لايبلاس: يفترض هذا المعيار بأنه إذا كانت احتمالات حدوث حالات الطبيعة غير معروفة لمتخذ القرارات، ولم يكن لديه سبب كافي يدفعه إلى افتراض إحدى حالات الطبيعة يتوقع حدوثها دون غيرها، فإنه يتعين عليه افتراض أن احتمال حدوث كل حالة من حالات الطبيعة مساوي لاحتمال حدوث أي حالة أخرى.

4- معيار الندم: يتم في هذا المعيار تحديد أعلى ندم عند اختيار أي بديل ثم يتخذ متخذ القرار الندم الأقل ويستخدم في هذا المعيار نظام المصفوفات باعتماد على بعض الخطوات الهامة في تحديد أعلى ندم ومن ثم اختيار أقل ندم وهذه الخطوات تتمثل فيما يلي:

- تحديد أكبر قيمة في كل عمود من مصفوفة البدائل

- طرح أعلى قيمة في كل عمود من القيم الأخرى في نفس العمود

- تحديد أعلى ندم وذلك بأخذ أعلى قيمة في كل صف

- تحديد أقل ندم.

5- معيار هيرويكس: وفقا لهذا المعيار يتم إيجاد الحل الوسط بين التشاؤم والتفاؤل ويتم تقييم نتائج القرار باستخدام معامل التفاؤل ويرمز له (x) وقيمتها ما بين (0 - 1)، إما معامل التشاؤم ويرمز له (b) فيساوي (1 - x).

و بموجب هذا المعيار نضرب النتيجة الأفضل في (x) والأسوأ في (b).

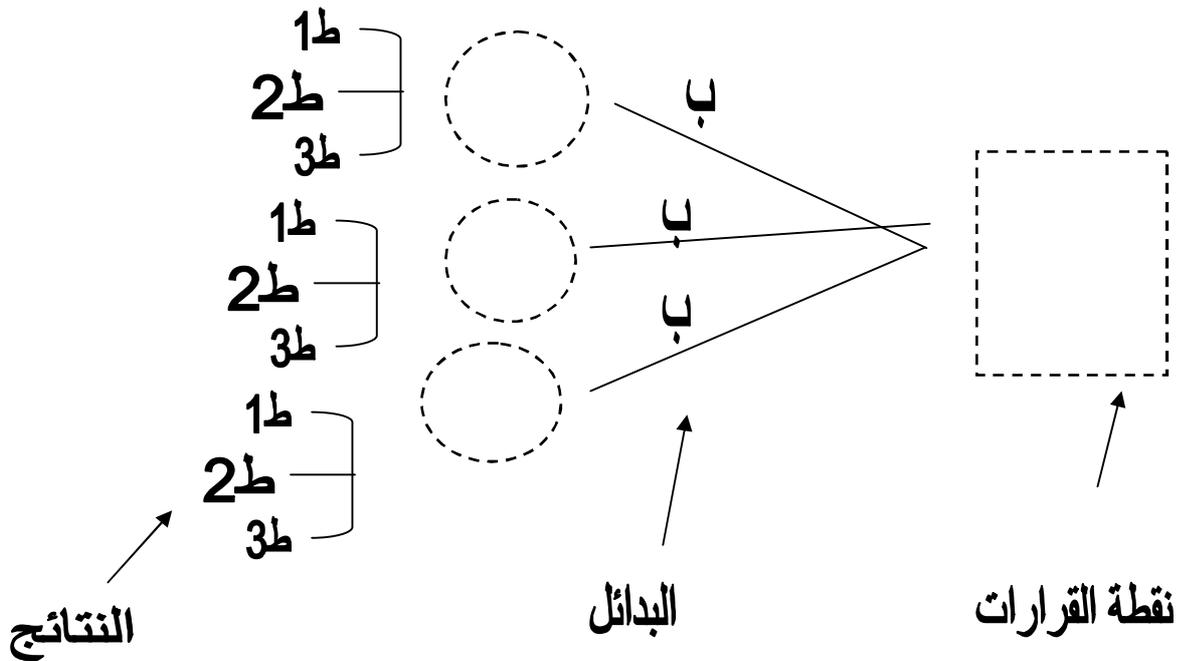
حيث وفقا لهذا المعيار يشعر متخذ القرار بالأسف والندم لعدم اختياره لأفضل القرارات ويقدر شعور الندم بمقدار الفرق ما بين أعلى النتائج في حالة الطبيعة والنتيجة التي حصل عليها ومن ثم بناء مصفوفة الندم كما يأتي: ⁽¹⁾

- في حالة الربح: يحتسب الفرق بين جميع الأرقام في كل عمود وأعلى رقم فيه.
- في حالة التكاليف: يحتسب الفارق بين أقل رقم في كل عمود مع باقي الأرقام في ذلك العمود.

ثانيا: شجرة القرارات

هي عبارة عن تمثيل أو رسم لعملية اتخاذ القرارات بشكل يسهل معه تحديد مراحل اتخاذ القرار وغالبا ما تستعمل هذه الطريقة لاتخاذ قرار بشأن بعض المشاكل المعقدة أو الكبيرة الحجم أو متعددة المراحل ويمكن توضيح شجرة القرارات بالشكل التالي:

الشكل 17: شجرة القرارات



المصدر: منعم زميرير الموسوي، مرجع سابق ، ص 29.

1- **حالة التأكد التام:** في هذه الحالة يكون اتخاذ القرار باعتماد على الخطوات التالية:

- وضع المعطيات أو النتائج وفق الحالات الطبيعية أو الظروف الاقتصادية في شكل شجرة
- نقوم باختيار أعلى قيمة في حالة تعظيم الربح أو أدنى قيمة في حالة تدني التكاليف بالنسبة لكل بديل في كل حالة.

¹ مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي)، دار المريخ للنشر بالرياض، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 358

- يتم اختيار البديل الذي يعطي أعظم عائد أو أقل تكلفة.¹

II - حالة المخاطرة: وهنا يتم الاعتماد على نفس الخطوات المتبعة في حالة التأكد التام، لكن النتائج تكون بضرب المعطيات الموجودة في احتمال كل حالة ثم نقوم بجمع نتائج الحالات لكل بديل ونختار أكبرها.⁽²⁾ يتم التعبير عن العناصر الأساسية لمشكلة القرار عن طريق نقاط ذات أشكال هندسية محددة ويطلق عليها بالعقد وهي على نوعين:

1- البدائل أو الاستراتيجيات: وتمثل الوسائل المتاحة بين يدي متخذ القرار لمواجهة التحديات التي تظهر في الواقع العلمي في صيغ وحالات مختلفة.

يتم عادة رسم الشكل المربع للدلالة على محطة أو موقع اتخاذ القرار ومنه يتم تفرعات أخرى.

2- حالات الطبيعة المتوفرة: وهي تلك المواقف المستهدفة من قبل متخذ القرار والمعبر عنها بقيم رقمية معينة، وقد تكون هذه القيم إيرادات أو عوائد مالية متوقعة أو تكون تكاليف وربما خسائر متوقعة ويمكن أن تنجم أو تتحقق عند اعتماد بديل أو خطة إنتاج معينة.

إن أهم صفة تتميز بها شجرة القرار هو أن حساب أو تحديد النتائج يتم في نهاية أو أطراف الشجرة حيث تتم عمليات الحساب رجوعاً إلى بدايتها وفق أسلوب يعرف باسم "المرور التراجعي" ومن الجدير هنا أن متخذ القرار ومن خلال اعتماده هذا الأسلوب الكمي في معالجة مشكلة معينة في الواقع العلمي فإنه ينتقي أو يختار أفضل البدائل المتوفرة.

إن رسم شجرة القرارات لا يتم بشكل اعتباطي بل وفق قواعد وخطوات محددة وواضحة في ضوء البيانات المتوفرة عن المشكلة، وكلما كان الشكل البياني معبراً بشكل كامل وصحيح عن أصل المشكلة وتفرعاتها، كلما كان ذلك عاملاً مساعداً وأساسياً في التوصل إلى حلها.

و بشكل عام توجد خطوات متسلسلة تستخدم في عملية رسم وتحليل شجرة القرارات نبينها في:

- تحديد نقاط القرار وعدد البدائل المتاحة (الاستراتيجيات)⁽³⁾

- تحديد نقاط الاحتمال وعدد حالات الطبيعة المتوفرة على أصل وفروع الشجرة.

- تثبيت المعلومات على أصل وفروع الشجرة بما في ذلك مقدار العوائد المتوقعة بالنسبة لكل حالة من حالات الطبيعة وكذلك بيان نسبة احتمال تحقيق هذه الحالات.

- حساب مقدار العائد المتوقع أو القيمة المالية المتوقعة لكل واحد من الفروع الموجودة.

¹مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص ص 358 - 360

²منعم زميرير الموسمي، رجع سابق، ص 29

³مؤيد الفضل، مرجع سابق، ص ص 374 - 375

ثالثا: البرمجة الخطية

1- تعريف: تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يعتمد لمعالجة المشاكل الإدارية ومن ثم اتخاذ القرارات بحيث يساعد على تحقيق أقصى مستوى من الأرباح أو الوصول بالتكاليف إلى أدنى مستوى ممكن.

وتعتبر البرمجة الخطية بمثابة أداة رياضية فعالة في تخصيص الموارد المتاحة لأداة المشروع بين الأنشطة العديدة، ومن هنا يتضح أن البرمجة الخطية تتيح لمتخذي القرارات اختيار البديل الأفضل الذي يمكنهم من تخصيص الموارد المتاحة والنادرة بشكل أمثل مما يحقق للمنظمة أكبر ربح.

و قبل الشروع في تطبيق البرمجة الخطية يجب التأكد من وجود مجموعة من الشروط والتمثلة

فيما يلي:

- وجود هدف معين يراد تحقيقه.
- وجود عدد من المتغيرات التي تتأثر بالقرارات التي تتخذها الإدارة والتي يمكن زيادتها أو تخفيضها حسب الخطة المقترحة.
- أن تكون الموارد المتاحة لتحقيق الهدف محددة ونادرة سواء فيما يتعلق برأس المال أو القوى العاملة أو الطاقة التشغيلية للآلات وغيرها.
- توفر البيانات عن المشكلة تكون مؤكدة ومعروفة مسبقا.

II- مجالات تطبيق البرمجة الخطية: مجالات استخدام البرمجة الخطية متعددة نذكرها في الآتي:

- يستخدم التخطيط ورقابة الإنتاج أي التخطيط المنتجات لنظام العمليات والإنتاج.
- المساهمة في تحديد تشكيلة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة ومالها من أثر على حجم الطاقة الإنتاجية وطبيعة أنواع المعلومات التي تؤديها.
- المساهمة في تحديد أفضل الطرق لتوزيع المنتجات.
- تساعد في المفاضلة بين طرق الإنتاج المتاحة.
- تصميم مشكلة المنتجات والخدمات.
- تخطيط عناصر المدخلات لنظام العمليات والإنتاج.
- تخطيط الاستثمارات وتحديد نوع الاستثمار المناسب من بين الاستثمارات المتاحة. (1)

III- الشكل العام للبرنامج الخطي: يكتب الشكل العام للبرنامج الخطي كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{MAX (MIN) } Z &= \sum_{j=1}^n C_j X_j \\ \left\{ \begin{array}{l} \forall \\ \forall \\ \forall \end{array} \right. & \xi a_{ij} X_j = d_i ; \quad i = 1 \dots \dots \dots p_1 \\ & \xi a_{ij} X_j \leq d_i ; \quad i = p + 1 \dots M \\ & X_j \geq 0 ; \quad j = 1 \dots Q \end{aligned}$$

كيفي $X_j \dots \dots \dots i = Q + 1 \dots m$

X_j : الكمية المنتجة من المنتج j الذي يجب إنتاجه

A_{ij} : كمية المورد i اللازمة لإنتاج وحدة واحدة من j

D_i : الكمية المتوفرة من المورد i

C_j : الربح المحقق من بيع وحدة من المنتج في حالة تعظيم الربح، أو هي تكلفة إنتاج وحدة واحدة من المنتج في حالة تدنيه التكاليف.²

IV- طرق البرمجة الخطية: لحل مشاكل البرمجة الخطية نستعمل عدة طرق من بينها الطريقة البيانية، الطريقة الحيوية، طريقة السمبلكس، وذلك حسب حجم المشكلة وطبيعتها وسيتم التطرق إلى الطرق المذكورة سابقا في الأتي:

1- الطريقة البيانية: يتم انجاز الحل البياني من خلال تمثيل قيود مشكلة البرمجة الخطية هندسيا والتي تعد وسيلة ناجحة في توضيح الكثير من المشاكل المرتبطة بها، حيث يمكننا الإلمام بالمفاهيم العامة لأسلوب البرمجة الخطية ذات المتغيرين أما المشاكل التي تتطوي على متغيرات تزيد عن اثنين فسوف يستحيل حلها بيانيا، ويمكن إيجاز خطوات حل المشكلات بالاستخدام التمثيل البياني كما يلي:

- ينظر إلى العلاقات الرياضية أيا كانت على أنها معادلات.

- يتم جعل قيمة أحد المتغيرين صفرا ومن ثم يتسنى استخدام المتغير الأخر.⁽³⁾

- يتم تمثيل النقاط التي تمثل المعادلات بيانيا، ومنها نستخلص ما يطلق عليه منطقة الحل الممكن

- يتم اختيار منطقة الحل الممكن بعد تحديد الحل الأمثل للمشكلة.

¹ منعم زميرير الموسمي، مرجع سابق، ص 37

² francios ecot، 'initiation a la recherche opérationnelle'، édition marketing، - paris -، 1996

³ جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 169

مثال: ليكن البرنامج الخطي التالي:

$$\text{MIN } Z = -14x_1 + 2x_2$$

$$3x_1 - x_2 \leq 2$$

$$x_1 + x_2 \leq 0.8$$

$$x_1 + x_2 \leq 1$$

$$x_1, x_2 \geq 0$$

أ- تحويل البيانات إلى معادلات:

$$3x_1 - x_2 = 2 \dots\dots\dots (1)$$

$$x_1 + x_2 = 0.8 \dots\dots\dots (2)$$

$$x_1 + x_2 = 1 \dots\dots\dots (3)$$

ب- تحديد نقاط التمثيل الهندسي للمعادلات:

المعادلة الأولى: سوف نفترض أن: $x_1 = 0 \Leftrightarrow x_2 = -2$

نفرض أن: $x_1 = 2/3 \Leftrightarrow x_2 = 0$

و على ذلك يمكن تمثيل المعادلة (1) بيانياً بالاستخدام النقطتين

$$\begin{pmatrix} 3/2 \\ 0 \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} 0 \\ 2- \end{pmatrix}$$

المعادلة الثانية: سوف نفترض أن: $x_1 = 0 \Leftrightarrow x_2 = 0.8$

$$\Leftrightarrow \begin{matrix} x_2 = 0 \\ x_1 = 0.8 \end{matrix}$$

و على ذلك يمكن تمثيل المعادلة (2) بيانياً بالاستخدام النقطتين

$$\begin{pmatrix} 0 \\ 0.8 \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} 0.8 \\ 0 \end{pmatrix}$$

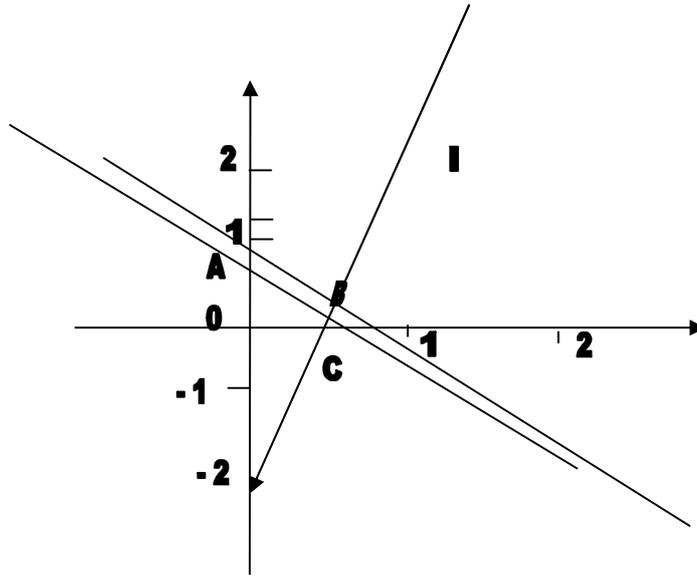
المعادلة الثالثة: سوف نفترض أن: $x_1 = 0 \Leftrightarrow x_2 = 1$

$$x_2 = 0 \Leftrightarrow x_1 = 1$$

$$\begin{pmatrix} 0 \\ 1 \end{pmatrix} \quad \begin{pmatrix} 1 \\ 0 \end{pmatrix}$$

و على ذلك يمكن تمثيل المعادلة (3) بيانياً بالاستخدام النقطتين

الشكل 18: الحل البياني للبرنامج الخطي.



المصدر: مثال من إعداد الطالبات.

ج- الحل الأمثل لهذا البرنامج موجود في قمة من قمم الرباعي 0 A B C

$$C \begin{pmatrix} 2/3 \\ 0 \end{pmatrix}, B \begin{pmatrix} 0.7 \\ 0.1 \end{pmatrix}, A \begin{pmatrix} 0 \\ 0.8 \end{pmatrix}, O \begin{pmatrix} 0 \\ 0 \end{pmatrix}$$

B عبارة عن تقاطع a و a

$$\begin{cases} X_1 + X_2 = 0.8 \\ 3X_1 - X_2 = 2 \end{cases}$$

$$4X_1 = 2.8 \iff X_1 = 0.7, X_2 = 0.1$$

د- اختيار منطقة الحل الممكن (الأمثل) كل النقاط داخل الرباعي هي عبارة عن حلول ممكنة للمشكلة المطروح.

$$\text{نقيم } Z \text{ عند كل نقطة: } Z_0 = 0, Z_A = -14(0) + 2(0.8) = 1.6$$

$$Z_B = -14(0.7) + 2(0.1) = -9.6$$

$$Z_C = -14(2/3) + 2(0) = -9.33$$

الحل Z_B هو الحل الأمثل لأننا حصلنا على أصغر قيمة (أي في النقطة B)

$$X^* = \begin{pmatrix} 0.7 \\ 0.1 \end{pmatrix}$$

$$\text{الحل الأمثل هو } Z^* = -9.6$$

القيود الثالث هو عبارة عن قيد زائد.

2- الطريقة الجبرية: بعد تحويل البرنامج الخطي إلى شكل قياسي نقوم بالاستخدام طريقة التعويض الجبري لإيجاد جميع الحلول الممكنة، وبعد ذلك نختار الحل الذي يحقق الهدف.

مثال: ليكن البرنامج الخطي التالي: $MINZ = 10x_1 + 12x_2$

$$\begin{cases} x_1 + 6x_2 \leq 2 \\ 10x_1 + 4x_2 \leq 50 \\ x_1, x_2 \geq 0 \end{cases}$$

الشكل القياسي: $MINZ = -10x_1 + 2x_2$

$$\begin{cases} 2x_1 + 6x_2 + x_3 = 36 \\ 10x_1 + 4x_2 + x_4 = 50 \\ x_1, x_2, x_3, x_4 \geq 0 \end{cases}$$

الآن نطبق الطريقة الجبرية نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم (10): يوضح حل المثال بطريقة الجبرية.

رقم الحل	المتغيرات غير الأساسية	متغيرات الأساس	الحل Z
1	$x_1 = 0, x_2 = 0$	$x_3 = 36, x_4 = 50$	$Z = 0$
2	$x_1 = 0, x_3 = 0$	$x_2 = 6, x_4 = 26$	$Z = 72$
3	$x_1 = 0, x_4 = 0$	$x_2 = 39, x_3 = 12.5$	$Z = 150$
4	$x_2 = 0, x_3 = 0$	$x_1 = 18, x_4 = -130$	$Z = 180$
5	$x_2 = 0, x_4 = 0$	$x_1 = 5, x_3 = 26$	$Z = 50$
6	$x_3 = 0, x_4 = 0$	$x_1 = 3, x_2 = 5$	$Z = 90$

الحل الأمثل لهذا البرنامج $z^* = 90$ $x^* = (3.5)$

3- طريقة السمبلكس: تعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق المعتمدة في حل مشاكل البرمجة الخطية إذ تتميز بدرجة كبيرة من الدقة والكفاءة، يمكن استخدامها لأي عدد من المتغيرات أو القيود حسب طبيعة البرنامج يمكننا التمييز الطرق التالية:

- خطوات طريقة السمبلكس: للوصول إلى الحل الأمثل يجب إتباع الخطوات التالية:

الخطوة الأولى: إيجاد الشكل القياسي للمشكلة ويتم ذلك كما يلي:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{MAX (MIN) } Z = C_1 X_1 + C_2 X_2 + \dots + C_m X_m \\ a_{11} X_1 + a_{12} X_2 + \dots + a_{1m} X_m + x_{m+1} = b_1 \\ a_{21} X_1 + a_{22} X_2 + \dots + a_{2m} X_m + x_{m+2} = b_2 \\ a_{m1} X_1 + a_{m2} X_2 + \dots + a_{mm} X_m + x_{m+m} = b_m \\ X_1, X_2, \dots, X_m + m \geq 0 \end{array} \right.$$

الخطوة الثانية: إيجاد حل أساسي أولي ممكن:

يتمثل هذا الحل في النقطة E وفيه تكون قيم المتغيرات غير الأساسية

$$X_1 = X_2 = X_3 = \dots = X_m = 0$$

أما المتغيرات الأساسية فإنها تكون كالتالي:

$$X_{m+1} = b_1, X_{m+2} = b_2$$

توضح البيانات السابقة في جدول يسمى جدول السمبلكس.

- ويسمى السطر الذي يقع فيه المتغير الخارج من الأساس بالسطر المحوري أما العناصر التي تقع عند نقطة تقاطع الصف المحوري مع العمود المحوري فيسمى بالعنصر المحوري.

الخطوة الرابعة: يتم حساب عناصر الجدول الجديد كالتالي:

- **عناصر السطر المحوري:** تتحصل على هذه العناصر بقسمة عناصر السطر المحوري على العنصر المحوري في الجدول السابق.

- **نحسب العناصر الأخرى كالتالي:**

القيمة الجديدة = القيمة السابقة - العنصر المقابل في السطر المحوري X . العنصر المقابل لها في العمود المحوري / العنصر المحوري.

نتوقف عن الحساب عندما تصبح كل معاملات دالة الهدف سالبة ($C_j < 0$)⁽¹⁾

ثالثا: نظرية الألعاب

تمثل حالات الطبيعة في استراتيجيات المنافسين وعادة ما تكون المصالح متضادة حيث يجب توقع الإستراتيجية التي سينقدها المنافس في حالة اتخاذ المؤسسة لأي قرار، ويعتبر هذا الأسلوب فريدا ومفيدا في المشاكل التي تتعلق بالمنافسين والمنافسة، ويقوم هذا الأسلوب على عدة افتراضات منها: الهدف الأساسي هو تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة وأن المسير يتصرف من واقع المنطق والمعقولية وأن الشخص الآخر (المنافس) ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس المنطق.

المطلب الثالث: دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرار.

يتمثل النشاط الإداري في المؤسسة في مجموعة القرارات التي يتخذها المسير في مختلف مستويات التنظيم وعبر مختلف مراحل العملية الإدارية، كما أنه يجب التأكد من تنفيذ القرارات المتخذة بشكل جيد وهذا ما يقوم به نظام الرقابة.

أولا: نظام الرقابة في المؤسسة:

تقوم الرقابة على وجود عنصرين أساسيين هما:

1- **الإستراتيجية:** أي تحديد ووضع معايير القيادة.

2- **مراقبة التسيير:** التي تتمثل في جملة الإجراءات التي تسهر على ضمان السير الحسن للمنظمة وفقا لمعايير القيادة المحددة. ويكون هدف نظام الرقابة معرفة أو التكيف مع المتغيرات الملاحظة وبالتالي فهو أكثر ارتباطا بمفهوم القيادة.

¹ إسماعيل السيد، جلال العبد، مرجع سابق، ص 278

وتتم عملية المراقبة من خلال القيام بالمهام التالية:

- تحديد وتنفيذ الإستراتيجية
 - تنسيق نشاط مختلف أجزاء المنظمة.
 - الاتصال وجمع المعلومات.
 - تقييم المعلومات واتخاذ القرارات التي تسمح بتصحيح الوضعيات
 - تحفيز الأفراد على تغيير سلوكهم
 - معالجة المعلومات التي تستعملها الوظائف الأخرى⁽¹⁾
- هذا النظام للرقابة يمثل أداة إعلام أساسية بالنسبة للإدارة العامة ورؤساء الأقسام ولكنه بالمرّة ليس إلا نظاما فرعيا من النظام الإعلامي الكلي للمنظمة.

ثانيا: عناصر نظام المراقبة

من أهم عناصر نظام الرقابة في المؤسسة: تحديد الإستراتيجية والقيام بالتخطيط لمستقبل المؤسسة.

1- الإستراتيجية: وهي فن التأثير في الآخرين أو أنها اختيار أحد البدائل التي تواجه بها المؤسسة ضغوط المحيط على المدى البعيد، ويتم ذلك بواسطة القيام بفحص دقيق للعلاقات التي تربط المؤسسة بالمحيط فالإستراتيجية تكون حينئذ ناتجة عن مسعى تخطيطي.

2- التخطيط: إن هدف التخطيط هو تحضير المؤسسة لمواجهة المستقبل أي:

- تقدير حالة محيط المؤسسة في المستقبل.
 - استخلاص الآثار على المؤسسة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها.
 - تحضير المؤسسة للحصول على أفضل المزايا وبأقل أثر سلبي.
 - تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ المخطط.
- كما أن التخطيط ليس مجرد توقعات أو تنبؤات فقط ولكنه أيضا:
- معرفة جيدة للأحداث الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية (تشخيص المؤسسة)
 - إرادة في تحديد المكانة التي تحتلها المؤسسة في المحيط المستقبلي (المخطط الإستراتيجي)
 - برمجة وتنسيق الأهداف والنشاطات الواجب القيام بها لتجسيد هذه الإدارة (تنفيذ الإستراتيجية عن طريق مخططات عملية على المدى المتوسط)

إن مجرد تحديد الأهداف والإستراتيجية المتبعة لتحقيقها لا يضمن تحقيق الأهداف المرغوبة، كما أن معرفتنا للمحيط تكون دوما غير كاملة والتوقع يبقى صعب وغير مؤكد، ولكي نحصل على النتائج المرغوبة يجب إكمال الإستراتيجية بوظيفة مهمتها الاهتمام بالغير متوقع في وظيفة الرقابة.

¹ Michel Gervais، 'Control de Gestion et Stratégie de l'entreprise 'tome ، 1 ، 2 ، édition paris economica ، 1991 ، p 8

فالرقابة تتمثل في أخذ الإجراءات اللازمة لتقريب النتائج الحقيقية من النتائج المرغوبة، (وكلمة الرقابة يجب توسيع مضمونها لأنها ليست مجرد مراقبة بعدية تصحيحية، وإنما تتحكم في المؤسسة من أجل التكيف مع المتغيرات الغير متوقعة والسير بالمؤسسة نحو تحقيق الهدف⁽¹⁾)
و هناك نوعين أساسيين من الرقابة في المؤسسة هما:

- **الرقابة الإستراتيجية:** التي تهدف إلى اختبار مدى كفاءة وتكيف الطرق والفرضيات التنبؤية على المدى البعيد مع وضعية وثقافة المؤسسة.

- **مراقبة التسيير:** تهدف إلى مراقبة أعمال المؤسسة على المدى القصير ومدى مسابقتها للتوجهات الإستراتيجية، ومن خلال مراقبة التسيير يضمن المسيرون الحصول على الموارد واستعمالها بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.

يتطلب وضع نظام مراقبة التسيير في المؤسسة اللجوء لعدة أدوات إعلامية لها القدرة على توجيه النشاط واتخاذ القرار مثل: المخططات طويلة ومتوسطة الأجل، القيام بالدراسات الاقتصادية، إحصائيات محاسبية، المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية..... الخ.

و تعتبر المحاسبة أهم هاته الأدوات حيث أنها الوسيلة التي يمكن بواسطتها قياس الربح والسيولة لوحدة اقتصادية معينة، بالإضافة إلى ذلك فهي توفر المعلومات اللازمة كأساس لاتخاذ القرارات بما يمكن الإدارة من توجيه المنظمة بالطريقة التي تحقق لها الربح، ومن الناحية العملية تعتبر المعلومات المحاسبية الأساس الذي تبنى عليه العديد من القرارات، منها ما تعلق بتحديد السعر وتكاليف الإنتاج أو دراسة السياسة المالية للمؤسسة..... الخ.⁽²⁾

إن دور المحاسبة هو توفير بيانات تساعد المديرين على التنبؤ واتخاذ القرارات الهامة في مواجهة التغيرات البيئية المستمرة.

على ضوء ما تقدم يمكن القول أن جميع أنواع القرارات تعتمد بدرجة ما على بيانات محاسبية ولذلك تحتاج الإدارة التأكد من دقة هذه البيانات، ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي للرقابة الداخلية.

ثالثا: العلاقة بين نظام الرقابة واتخاذ القرارات:

يتفق أغلب الإداريين على أن فعالية القرار تتوقف على نوعية المعلومات المتوفرة لديه ولذلك فهناك تأثير متبادل بين نوعية المعلومات والقرارات التي يتم تداولها داخل المنظمة.

يرتبط كل من نظام المعلومات والرقابة واتخاذ القرار فيما بينهم، والعنصر الأول الذي يوضح هذا الترابط هو المعلومة، فالمعطيات تتحول إلى معلومة إذا تم مواجهتها بشكل يتطلب اتخاذ قرار في أجال محددة <<مواجهة المشكلة >> هو من اختصاص نظام المراقبة (المعلومة المتحصل عليها هل تستجيب للمشكل

¹Michel Gervais، Ibid، p11

² فالتر ميجبس، روبرت ميجبس، ترجمه وصفي عبد الفتاح أبو المكارم وآخرون، المحاسبة التحليلية، الرياض، دار المريخ للنشر، 1995، ص 10

المطروح)، <<القرار في أجال محددة >> تنتج عن نظام القرار، إذا تم جمع المعلومات دون استعمالها ستبقي مجرد معطيات.

ما يجب الإشارة إليه هو أن نظام المراقبة ليس هو النظام الوحيد الذي يرتبط بنظام القرار فالمحيط هو الآخر يلعب دور الوساطة.

إذا كان نظام المعلومات وحيد في المنظمة حيث يحمل المعلومة لمختلف أنظمة القرار ونحو مختلف أنظمة الرقابة فإن نظام القرار يكون مرتبط بفرد أو مجموعة أفراد تريد تحقيق هدف معين، لذلك تتكون المؤسسة من عدة أنظمة للقرار التي تتماشى والأهداف الخاصة بكل مستوى من السلم الإداري للمنظمة. فبنسبة إلى المسؤول العام يكون انشغاله الأساسي هو قرارات التخطيط وبصفة أقل القرارات القيادية أما القرارات التشغيلية فهي لا تعنيه.

أما مسؤول القسم فإنه يدير القرارات القيادية وبمستوى أقل تشغيلية وهذا لا يمنعه من المشاركة في تحديد الأهداف ولكن ليس له السلطة في اتخاذ القرار ويعمل مسؤول المجموعة على اتخاذ القرارات التشغيلية الروتينية كتساؤله حول ضرورة القيام بالتمويل أم لا ؟.

إن تسيير الموارد النادرة وسط محيط متقلب يتطلب أنظمة للإعلام والرقابة والقرار لها القدرة على التكيف.

خلاصة الفصل:

تتميز المؤسسة الحديثة بتعقيدها وتعدد وظائفها وأهدافها، ويكون مسير هذه المؤسسة في أبطار عمله اليومي معرضا إلى جملة من المخاطر التي تعترض المسير الطبيعي للنشاط، كما يمكن أن تظهر له بعض الفرص التي يجب استغلالها في الوقت المناسب وبأقصى كفاءة ممكنة، أي أنه يجب عليه القيام باختيار موضوعي بين مختلف البدائل المتاحة قصد تحقي النتائج المطلوبة.

وفي هذا السياق نركز عملنا في هذا الفصل على توضيح عدة عناصر تتعلق أساسا بكيفية إتخاذ القرارات في المؤسسة وذلك من خلال تعرضنا لماهية إتخاذ القرار وكذا أهمية إتخاذ القرار، ثم تعرضنا بالشرح لأنواع القرارات وذلك بتصنيفها إلى قرارات مبرمجة وغير مبرمجة، ودرجة التأكد في بيئة القرار الإداري و ثم الإعتماد أيضا على تصنيف القرارات إلى قرارات تشغيلية وإدارية وإستراتيجية، وبغرض تحسين كيفية إتخاذ القرارات في المؤسسة ارتأينا إلى تقديم أهم النظريات وتقديم أهم الأساليب الكمية والأساليب النظرية.

و في الأخير خلصنا على إبراز العلاقة المتبادلة بين نظام مراقبة التسيير وإتخاذ القرارات في المؤسسة. وفي نهاية هذا الفصل يتأكد لنا انه لا يمكن للمؤسسة ان تنجح إلا إذا تمكن مسيروها من اتخاذ أنجع القرارات، ولا يتسنى لهم ذلك إلا بوجود نظام فعال للرقابة.

الفصل الثالث

دور مراقبة التسيير
في اتخاذ القرار
بمؤسسة سونلغاز

الفصل الثالث: دور مراقبة التسيير في إتخاذ القرار بمؤسسة سونلغاز.

بعدها تطرقنا إلى التحليل النظري لأهم ما ورد عن الموازنات التقديرية وعن الأداء بصفة عامة وأداء المؤسسة الاقتصادية بصفة خاصة، ارتأينا من خلال هذا الفصل إلى دراسة ميدانية واخترنا لذلك المؤسسة العمومية الاقتصادية والمسماة سونالغاز شركة الأسهم والمديرية الجهوية للتوزيع لولاية ميلة وقد حددنا البعد الزمني لدراستنا لسنة 2010.

إن أهمية الموازنات التقديرية ودورها في إتخاذ القرار لن نتمكن من إبرازه إلا من خلال الدراسات الميدانية المدعمة بأرقام ونتائج تؤدي إلى التفسيرات والاستنتاجات اللازمة حول موضوع دراستنا، ومؤسسة سونالغاز تستند بصفة واسعة إلى نظام الموازنات التقديرية في تحديد أهدافها وإعداد خططها وتقييم أدائها ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، وهذا ما يجعل دراستنا تتدعم بأكثر واقعية وموضوعية.

و قد قسمنا هذا الفصل التطبيقي إلى المباحث الرئيسية التالية:

- تقديم مجمع سونالغاز؛
- توجهات وفرضيات إعداد الموازنات التقديرية لسنة 2010
- عقد التسيير والموازنات التقديرية للمديرية الجهوية للتوزيع ميلة لدورة 2010؛
- مقارنة الإنجازات بالأهداف والتقديرات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

المبحث الأول: تقديم مجمع سونلغاز.

المطلب الأول: نبذة تاريخية لمؤسسة سونلغاز.

في سنة 1947 نشأة المؤسسة العمومية المسماة " كهرباء وغاز الجزائر " نشاطها متمثل في إنتاج الكهرباء ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، بعد الاستقلال أنشأت المؤسسة للكهرباء والغاز واستبدلت مؤسسة "كهرباء وغاز الجزائر" طبقاً لأحكام المرسوم رقم 59-69 المؤرخ في 26 جويلية 1969 الوارد في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969، هذا المنشور عين له من أجل مهمة عامة للسياسة الطاقوية الداخلية للبلاد فاحتكار الإنتاج، النقل، الإسترداد، تصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد تم تدعيمها.

في سنة 1983 تمت إعادة هيكلة سونلغاز في تطبيق جديد ومباشر للكومة لتعطي 6 فروع جديدة كالتالي:

AMC:صنع العدادات وأدوات التقدير والمراقبة.

KAHRAKIB "كهرباب": تركيب الهياكل المخالفة والمنشآت الكهربائية.

KAHRIF "كهريف": للإنارة وإيصال الكهرباء.

KANAGAZ "كنغاز": إعادة قنوات نقل وتوزيع الغاز.

INERGA "ينارقا": أعمال الهندسة المدنية.

ETTERKIB "التركيب": للتركيب الصناعي.

في سنة 1991 وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 91-475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 غيرت سونلغاز طبيعة قضائها لتصدير منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري -EPIC- ومنه تغير الشكل القانوني لها.

وفي سنة 1995، أكد المرسوم التنفيذي رقم 25-280 والمؤرخ في 17 ديسمبر 1995 على كون سونلغاز منشأة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وتدمج تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة والمناجم حيث أن سونلغاز وهبت الشخصية المعنوية وتمتعت بالاستقلالية المالية، ويعرف المرسوم مهام سونلغاز بالشكل التالي:

- أمين الإنتاج والنقل للطاقة الكهربائية.

- تأمين التوزيع العمومي للغاز في إطار مهمتها من أجل الخدمة العمومية.

أما في سنة 2002 وبموجب المرسوم رقم 02-195 والمؤرخ في 01 جوان 2002 الذي ينصب على أن المنشأة العمومية ذات الطابع الصناعي سونلغاز تتحول إلى مؤسسة ذات أسهم -SONALGAZ-SPA- - دون إنشاء شخصية معنوية جديدة، والتي تتصرف برأس مال اجتماعي يقدر ب: مئة وخمسين مليار

دينار جزائري - 15000000000 - كامل وقابل للتنفيذ وموقع ومحرر من طرف الدولة، وهو رأس مال موزع على مئة وخمسين ألف دينار جزائري، قيمة كل سهم مليون دينار جزائري -1000000- تعد سونلغاز على رأس المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية القومية في السوق المحلي، تطمح في المستقبل القريب على أن ترتب ضمن المؤسسات الخمس الأوائل في قطاع الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط في المجالات التالية:

- جودة الخدمات.

- جودة التسيير.

- إدارة الأعمال.

- سياسة تقليص التكاليف.

واعتبرت ذلك بمثابة أهداف إستراتيجية تعمل على تحقيقها على المدى القريب والمتوسط ومن خلال العمل على إقامة ثقافة التسيير تقوم على القيم التالية:

- تجسيد شعار خدمة الزبون ميدانيا.

- ربط مفهوم الجودة في العمل بمنتج سونلغاز.

- الكفاءة في الأداء والفعالية والنتائج لضمان المردودية.

- الاهتمام بتطبيق قواعد ومبادئ الإدارة المفتوحة من أجل تحقيق التحسين المستمر للأداء التنافسي.

وتهدف سونلغاز حسب المادة -06- من المرسوم الرئاسي السابق الذكر إلى رقم 02-195 ل 10 جوان 2002.

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

- نقل الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو الخارج وتسويقه.

- تطوير وتقديم الخدمات بكل أنواعها.

- دراسة كل شكل ومصدر للطاقة وترقيته وتنميته.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة لسونلغاز، وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها.

- تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر والخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية.

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

وطبقا لأحكام القانون رقم 02- 1 ل 05 فيفري 2002، والمتعلقة بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات، أصبح نشاط إنتاج وتوزيع الغاز الطبيعي مفتوحا على المنافسة ولم يعد احتكار لمؤسسة سونلغاز لوحدها.

المطلب الثاني: التنظيم العام لمجمع سونلغاز.

إن القانون رقم 02- 1 ل 05 فيفري 2002 أوجب على سونلغاز إعادة النظر في تنظيمها حتى يصبح متماشيا مع أحكامه ويسمح بتنفيذ الإستراتيجية العامة لسونلغاز ووضع الخطط الأزممة التي تمكن من تحقيق الأهداف المسطرة ويضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مايلي:

- مجلس الإدارة: ويعتبر بأعضائه المندوبين كأعلى هيئة.
- المدير الرئيس العام للمجمع: ويتحكم في أربع مدراء فرعيين موزعين حسب أربع مستويات هرمية والتي بدورها تنفرع إلى خمسة عشر مدير مركزي موزعين كما يلي:

المستوى الأول:

- مديرية الأعمال والضبط.
- مديرية الموارد البشرية.
- مديرية المحاسبة ومراقبة التسيير.
- المديرية الإستراتيجية والتطوير.

المستوى الثاني:

- مديرية التنظيم والإعلام الآلي.
- مديرية المالية.
- مديرية الإدارة العامة.

المستوى الثالث:

- مديرية إنتاج الكهرباء.
- مديرية نقل الكهرباء.
- مديرية قيادة النظام الكهربائي.
- مديرية التوزيع.

المستوى الرابع:

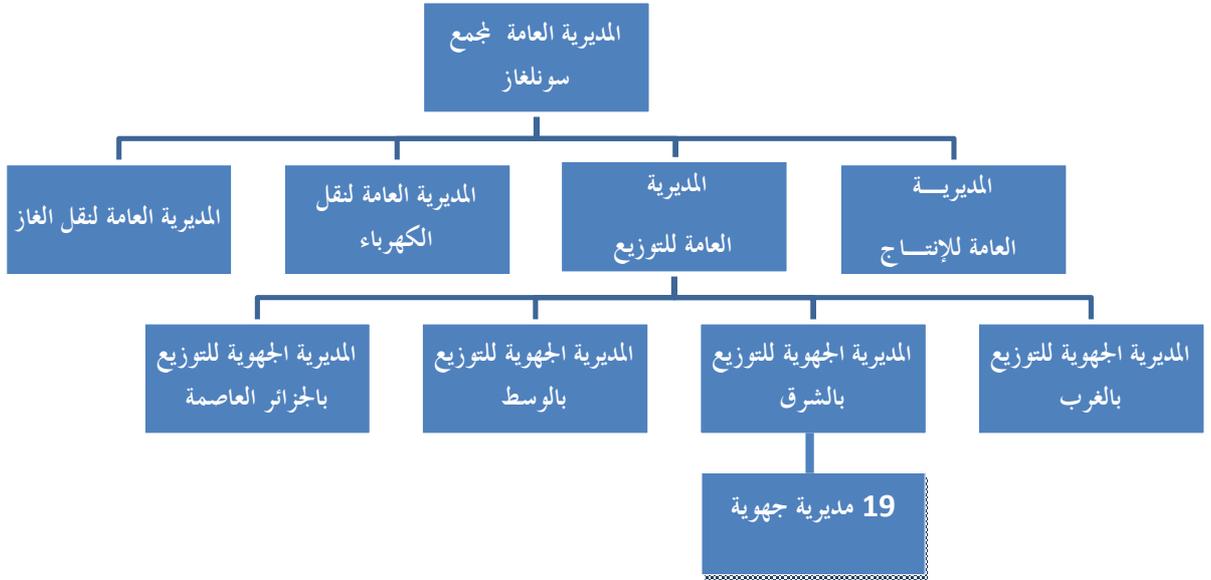
- مديرية نقل الغاز.

- مديرية التجارة والتسويق .

- مديرية الاتصالات اللاسلكية .

- مديرية البحث والتطوير .

الشكل رقم 18: الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المصدر: المصلحة التجارية

من المخطط السابق نستنتج أن مجمع سونلغاز يتكون من الشركة الأم وشركات مساهمة فيها كما أنها تنظم

أجهزة اجتماعية كما نص عليها القانون رقم 02-01 لـ 05 فيفري 2002 وهي:

اولا: **الجمعية العامة - المادة 09-** : تتكون الجمعية العامة من ممثلين الدولة التاليين:

- الوزير المكلف بالمالية .

- الوزير المكلف بمساهمات الدولة .

- ممثل رئاسة الجمهورية .

- المسؤولون عن المؤسسة المكلفة بالتخطيط .

تتعقد الجمعية العامة بحضور الرئيس العام للمجمع تحت إشراف سونلغاز على الأمانة للجمعية مرة واحدة

على الأقل كل سنة في دورة عادية , وفي دورة غير عادية كلما أقتضى الأمر بناء على استدعاء من

رئيسها أو بطلب من اثنين من أعضائها على الأقل أو من محافظ أو مافي الحسابات أو الرئيس المدير

العام للمجمع .

ثانيا: **مجلس الإدارة - المادة 10-** : يتكون مجلس الإدارة والذي يترأسه الرئيس المدير العام لمجمع

سونلغاز من الأعضاء التاليين:

- ممثل الوزارة المكلفة بالطاقة .

- ممثل الوزارة المكلفة بالتجارة الدولية.
 - ممثل الوزارة المكلفة بالجماعات المحلية.
 - الرئيس المدير العام للمجمع.
 - الرئيس المدير العام لفرع نقل الكهرباء التابع للمجمع.
 - ممثل الوزارة المكلفة بالمالية.
 - ممثل الوزارة المكلفة بالمساهمات.
 - ممثلين اثنين عن العمال.
 - الرئيس المدير العام لفرع نقل الغاز التابع للمجمع.
 - الرئيس المدير العام لفرع الإنتاج التابع للمجمع.
 - الرئيس المدير العام لفرع التوزيع التابع للمجمع.
- عضوية مجلس الإدارة محدد بأربع سنوات، التعيين من طرف الوزير المكلف بالطاقة، يدرس مجلس الإدارة كل ما يتعلق بالمجمع من مشاريع وتقارير ومساهمات...الخ. وتبقى الموافقة النهائية من اختصاص الجمعية العامة التي يتم تبليغها من طرف مجلس الإدارة.

ثالثا: الرئيس المدير العام: يعين بمرسوم رئاسي وتخول له الصلاحيات والمهام التالية و المنصوص عليها في قانون 01-20 لـ 05 فيفري 2002:

- تسيير وإدارة "سونلغاز ش.ذ.أ" وتمثيلها في كل أعمال الحياة المدنية وممارسة سلطة سليمة على مستخدمي الشركة
- الإنتاج، النقل، التوزيع، التجارة الكهربائية داخل الجزائر وخارجها.
- نقل الغاز لأجل تلبية احتياجات السوق الوطني.
- توزيع وبيع الغاز بواسطة قنوات والتي تكفي كل الجزائر وتتعداها إلى الخارج.
- دراسة ترفيع وخلق القيمة لجميع أشكال مصادر الطاقة.
- العمل على التطور بكل الوسائل والإمكانيات لجميع الأنشطة التي تمثل قيد مباشر أو غير مباشر مع الصناعات الكهربائية والغازية بالإضافة إلى جميع الأنشطة القابلة للاسترجاع بصفة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بمراعاة الهدف الاجتماعي لاسيما في تصدير الكهرباء.
- العمل على تطوير كل أشكال الأنشطة المساعدة أو القريبة في الجزائر وخارجها مع المؤسسات الجزائرية أو الأجنبية.
- خلق فروع وطاقات للمشاركة وحياسة كل محافظ الأوراق المالية و الأسهم والقيم الأخرى العقارية في كل المؤسسات المعترف بها والموجودة أو التي في إطار الإنجاز في الجزائر و في الخارج.

المطلب الثالث: فروع مجمع سونلغاز.

اولا: فرع أنشطة الأشغال: يمثل هذا الفرع الشركات التابعة لمجمع سونلغاز التي يكمن نشاطها أساسا في إنجاز وإنشاء الاستثمارات الطاقوية وهي:

I مؤسسة إنجاز المنشآت الأساسية " INERGA ": تقوم هذه المؤسسة بالدراسات والإنجازات اللازمة للمنشآت الطاقوية والصناعية والعقارية، تأسست سنة 1979 وتفرعت عن سونلغاز سنة 2006.

II شركة التركيب الصناعي " ETTARKIB ": مهمتها تركيب المنشآت وصيانتها، وتساهم في جميع الأنشطة الاقتصادية والطاقوية على المستوى الوطني، تأسست سنة 1978 تفرعت عن سونلغاز سنة 2006.

III شركة الأشغال الكهربائية " KAHRIF ": تنشط شركة كهريف أساسا في إنجاز المنشآت الطاقوية، الخطوط، المراكز التحويلية للجهد باختلاف قوته والشبكات الجوفية الناقلة للكهرباء والغاز و الألياف البحرية والمياه، تأسست سنة 1982 وتفرعت عن سونلغاز سنة 2006.

IV مؤسسة الأشغال والتركيبات الكهربائية " KAHRIB ": مهمتها إنجاز المنشآت الكهربائية عالية الجهد والمراكز التحويلية للطاقة الكهربائية، تأسست سنة 1982 وتفرعت من سونلغاز سنة 2006.

V المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات الناقلة " KANAGAZ ": مهمتها تتمثل أساسا في دراسة إنجاز قنوات نقل الغاز وتوزيعه وإنجاز المنشآت التابعة للقنوات كمحطات الضغط و الضخ، تأسست سنة 1983 وتفرعت عن سونلغاز سنة 2006.

ثانيا: فرع الأنشطة المحيطة: ولدينا ضمن الأنشطة المحيطة الشركات الآتية:

I المصرف الجزائري للمعدات الكهربائية والغازية " CAMEG ": مهمة المصرف تسويق العتاد الكهربائي والغازي على كافة التراب الوطني إضافة إلى خدمات أخرى كتأجير آلات النقل و شحن البضائع على سبيل المثال.

II صيانة وخدمات السيارات " MPV ": مهمة الشركة صيانة السيارات وعتاد النقل الثقيل التابع لسونلغاز ونقل الأشخاص والبضائع والمعدات.

III شركة خدمات المحولات الكهربائية " SKMK ": مهمة الشركة تتمثل في تقديم وتركيب مراكز التحويل الكهربائية وإنجاز خطوط جوفية للجهد المتوسط والمنخفض.

IV الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام « SATINFO ": مهمة الشركة تصميم وإنجاز كل ما يتعلق بإصدار وطبع وتصوير وتقديم الخدمات في المجال السمعي البصري والورق.

V شركة أعمال الصيانة للتجهيزات الصناعية " MEI ": مهمة الشركة صيانة التجهيزات الصناعية وإنتاج الطاقة.

VI شركة النقل والصيانة الاستثنائية للتجهيزات "TRANS" الصناعية والكهربائية: مهمة الشركة النقل والصيانة خارج العيار أي ذوي الطابع الاستثنائي.

VII شركة الوقاية والعمل في كنف الأمن والسلامة "SPAS": مهمة الشركة الحراسة والمراقبة لمقرات منشآت ومجمع سونلغاز على كافة التراب الوطني.

VIII فندق مس بلانتور "HMP": مهمته إيواء مستخدمي سونلغاز بسبب التنقلات أو التجمعات المختلفة على مستوى العاصمة نظرا لموقع الفندق المتواجد بالجزائر العاصمة.

X مركز البحث والتنمية في الكهرباء و الغاز "GREDEG": مهام المركز متعددة ونذكر منها:

- المبادرة بتقنيات وتكنولوجيات جديدة.

- تطوير وترويج استخدام الطاقة المتجددة.

- التوجيه والاستشارة في المجال الصناعي.

- اختيار مختلف العنادر الغازي و الكهربائي.

XI معاهد التكوين: تتولى هذه المعاهد و عددها أربعة مهمتها تكوين وتطوير كفاءات الموارد البشرية للمجمع وحتى خارج المجمع من خلال إبرام صفقات في التكوين المتخصص لمؤسسات خارج سونلغاز.

XII سونلغاز طب العمل "SMT": مهمة الشركة تسيير النشاط الطبي الخاص بالعمل.

ثالثا: فرع الأنشطة المهنية: يتمثل هذا الفرع في نشاط الإنتاج وتوزيع الطاقة من كهرباء وغاز هي:

I شركة تسيير شبكة نقل الكهرباء "GRTE": تتكفل باستغلال وصيانة تطوير شبكة نقل الكهرباء بأقل تكلفة وجهد مميزة.

II شركة إنتاج الكهرباء "SPE": مهمتها إنتاج الطاقة الكهربائية انطلاقا من مصادر حرارية ومائية وتسويقها بعد ذلك.

III تعامل المنظومة الكهربائية "OS": تتولى هذه الشرك تسيير وتنسيق منظومة الإنتاج والنقل للكهرباء للوصول إلى التوازن الدائم بين الإنتاج والاستهلاك للكهرباء.

IV شركة تسيير شبكة نقل الغاز "GRTG": مهمة هذه الشركة نقل الطاقة الغازية عبر القنوات وفي تطوير الشبكة قصد الحصول على قدرة مناسبة في مجال القدر المنقول والاحتياطي من الطاقة للوفاء بالطلب.

V سونلغاز التوزيع: مهمة سونلغاز التوزيع استغلال وتسويق وتطوير وصيانة شبكة توزيع الكهرباء والغاز، وكذلك ربط الزبائن الجدد وتنقسم سونلغاز التوزيع إلى أربع شركات هي:

1 سونلغاز توزيع الجزائر "SDA": سونلغاز للتوزيع في مدينة الجزائر هي شركة مساهمة متفرعة عن مجمع سونلغاز منذ جانفي 2006 برأس مال قدره 9 ملايين دينار جزائري، وتشغل 2010 من الأعران سنة 2006. وتغطي نواحي الجزائر العاصمة، بومرداس و تيبازة.

وتتمثل مهمة هذه الشركة في الاستغلال والتسويق والتطوير والصيانة لشبكة توزيع الكهرباء والغاز بحيث يتسنى ربط الزبائن والمنتجين الراغبين في ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار احترام النظم التقنية والصحية والأمنية وحماية البيئة.

وفيما يخص الشبكات المترابطة نجد شبكة الكهرباء التي تغطي طولا يقدر ب 15337 كلم من المتوسط والمنخفض وشبكة الغاز التي تغطي بدورها 4032 كلم من الضغطين المنخفض و المتوسط.

2 سونلغاز توزيع الوسط " SDC ": مقرها مدينة البليدة وتغطي سونلغاز توزيع الوسط مناطق البويرة، المدينة، تيزي وزو، الجلفة، ورقلة، بسكرة، الأغواط، غرداية، إليزي وتمنراست. و قد أنشأت هذه الشركة في جانفي 2006، وتتوفر لها شبكة كهرباء طولها 54394 كلم في الجهد المنخفض.

وتتولى سونلغاز توزيع الوسط تسيير 1290058 زبونا في رجل كهرباء و 389410 بالنسبة للغاز، تتألف شبكتها التجارية من 42 وكالة ويقدر عدد مستخدميها 3211 عونا، وقد حققت رقم أعمال قدره 242.16 مليار سنة 2006.

3 سونلغاز توزيع الغرب " SDO ": مقرها مدينة وهران وهي شركة مساهمة و فرع في مجمع " سونلغاز " مند ديسمبر 2005، برأس مال قدره 25 مليار دينار جزائري، و عدد العاملين يقدر ب 4400 عون، سنة 2006، وتغطي الشركة كل الولايات الغرب الجزائري.

4 سونلغاز توزيع الشرق " SDE ": مقرها مدينة قسنطينة و هي شركة مساهمة متفرعة عن سونلغاز مند جانفي 2006، برأس مال قدره 24 مليار دج و عدد العاملين يقدر ب 4887 عونا و تغطي هذه الشركة جميع أنحاء الشرق الجزائري و تنظم الولايات التالية: قسنطينة، سطيف، سكيكدة، باتنة، أم البواقي، خنشلة، تبسة، جيجل، قالمة، عنابة، سوق هراس، الطارف، بجاية، برج بوعريريج و ميله و هذه الأخيرة ستكون مديريتها محلا لدراستنا.

المبحث الثاني: المديرية الجهوية للتوزيع ميلة.

لقد قمنا باختيار المديرية الجهوية للتوزيع لميلة التابعة لسونلغاز توزيع الشرق. قامت سونلغاز بفتح عدة وكالات على مستوى التراب الوطني للتقرب أكثر من الزبائن وتحسين مستوى الخدمات المقدمة.

المطلب الأول: أقسام ومصالح المديرية الجهوية للتوزيع – ميلة –.

المديرية الجهوية ميلة هي إحدى مديريات سونلغاز توزيع الشرق (SDE) أي:

"SONELGAZ DISTRIBUTIONEST"

تعمل هذه المديرية على تزويد ولاية ميلة بالطاقة الكهربائية و الغازية تقع هذه المديرية في وسط عمراني على مشارف طريق جيش التحرير الوطني و على مقربة من المؤسسات العمومية التالية:

- من الجهة الشمالية ديوان الترقية و التسيير العقاري.

- من الجهة الجنوبية مستشفى الأخوة مغلاوي.

- من الجهة الغربية مدرسة الشرطة.

- من الجهة الشرقية ثانوية ديدوش مراد.

و تنقسم المديرية الجهوية إلى عدة أقسام و مصالح تبرز وتحدد فيها مراكز المسؤولية نوردها فيما يلي:

أولاً: مصلحة العلاقات العامة (السكرتارية): تعمل على تسجيل و تنظيم المراسلات الواردة والمصادر، تسهر على حفظ النظام الداخلي للإدارة، كما تعتبر أمانة المدير العامة فيها يخص التبليغ، الإمضاء، التأشير.

ثانياً: قسم الموارد البشرية: يقوم هذا القسم بمتابعة الموظفين المستخدمين من بداية تعيينهم بالشركة إلى غاية قرار تقاعدهم و ينقسم إلى مصلحتين:

I مصلحة الأجور: تهتم هذه المصلحة بأجور العمال و العمل على دفعها، كما تتعامل بصفة مباشرة مع مصلحة المحاسبة و المالية عن طريق إعداد مذكرة الأجور لكل عامل.

II مصلحة الموظفين: تتعامل مع الموظفين من الناحية الإدارية وذلك من خلال توظيف العمال متابعة إجراءات العمل، تثبيت العمال الجدد، متابعة جداول الحضور، الغياب و العطل.

ثالثاً: قسم إستغلال الشبكات: ينقسم هذا القسم إلى ثلاث مصالح و هي:

I مصلحة المراقبة: من أهم نشاطاتها:

- متابعة انقطاع الكهرباء و الغاز.

- المتابعة المستمرة للكهرباء و الغاز عبر كل الوكالات التجارية.

- مراقبة و صيانة العتاد.

II مصلحة الخرائط: تعمل هذه المصلحة على متابعة الأعمال الموضوعة تحت الخدمة على مستوى الخرائط تحسبا لأي طارئ.

III مصلحة العدادات الإلكترونية: من أهم مهامها:

- وضع العدادات للزبائن ذوي الضغط المتوسط.
- إجراء الوضع تحت الخدمة للزبائن الجدد ذوي الضغط و التوتر المتوسط.
- معالجة و تغيير العدادات في حالة العطب.

رابعاً: قسم التسيير و الاستثمار: يضم هذا القسم مصلحتين هما:

I مصلحة تسيير الأشغال: تقوم بـ:

- إقامة اتفاقيات الطلب للمؤسسات الخاصة تبعا للالتزام و التنفيذ بوقت و سعر متفق عليهما.
- برمجة الأشغال الموضوعة للتنفيذ.

II مصلحة القروض و الفواتير: تعمل هذه المصلحة على:

- تحديد وصولات طلبيات المؤسسة.
- معالجة الفواتير المقدمة من طرف المؤسسات الخاصة تبعا لبيان يومي للأشغال و النفقات المنشأة من طرف مراقبة الأشغال.

خامساً: قسم الدراسات و الأشغال: ينقسم هذا إلى ثلاثة مصالح و هي:

I مصلحة الكهرباء: تقوم بدراسة و متابعة الأشغال الخاصة بالتموين بالكهرباء.

II مصلحة الغاز: تقوم بدراسة و متابعة الأشغال الخاصة بالتموين بالغاز.

III مصلحة التوصيل: تقوم بإتمام عملية التوصيل بالكهرباء و الغاز.

سادساً: قسم المحاسبة و المالية: ينقسم هذا القسم إلى ثلاثة مصالح:

I مصلحة المالية: تقوم بمتابعة الحسابات المالية و إعداد التقارير الماتية للمدى القصير.

II مصلحة الاستغلال: تعمل على التحقيق من مدى مصداقية القيود المحاسبية و المالية و التنظيمات الداخلية و الخارجية، إضافة إلى ضمان النشاط الجبائي و تصفية الحسابات.

III مصلحة الميزانية و مراقبة التسيير: تهتم بإعداد الحصيلة الشهرية و السنوية.

سابعاً: المكلف بالشؤون القانونية: يعتبر الناطق القانوني باسم الشركة، و يعمل على تمثيل الشركة في النزاعات القانونية، كما يعمل على التكفل بالدفاع على مصالح الشركة و حل كل مشاكلها.

ثامناً: المكلف بالأمن الخارجي: يعمل على ضمان الأمن الخارجي للشركة و كل عمالها المجندين للسهر على مصالحها الخارجية.

تاسعاً: المكلف بالأمن الخارجي: يعمل على ضمان الأمن الداخلي للعمال و الموظفين داخل الشركة.

عاشراً: قسم الشؤون العامة: ينقسم هذا القسم إلى:

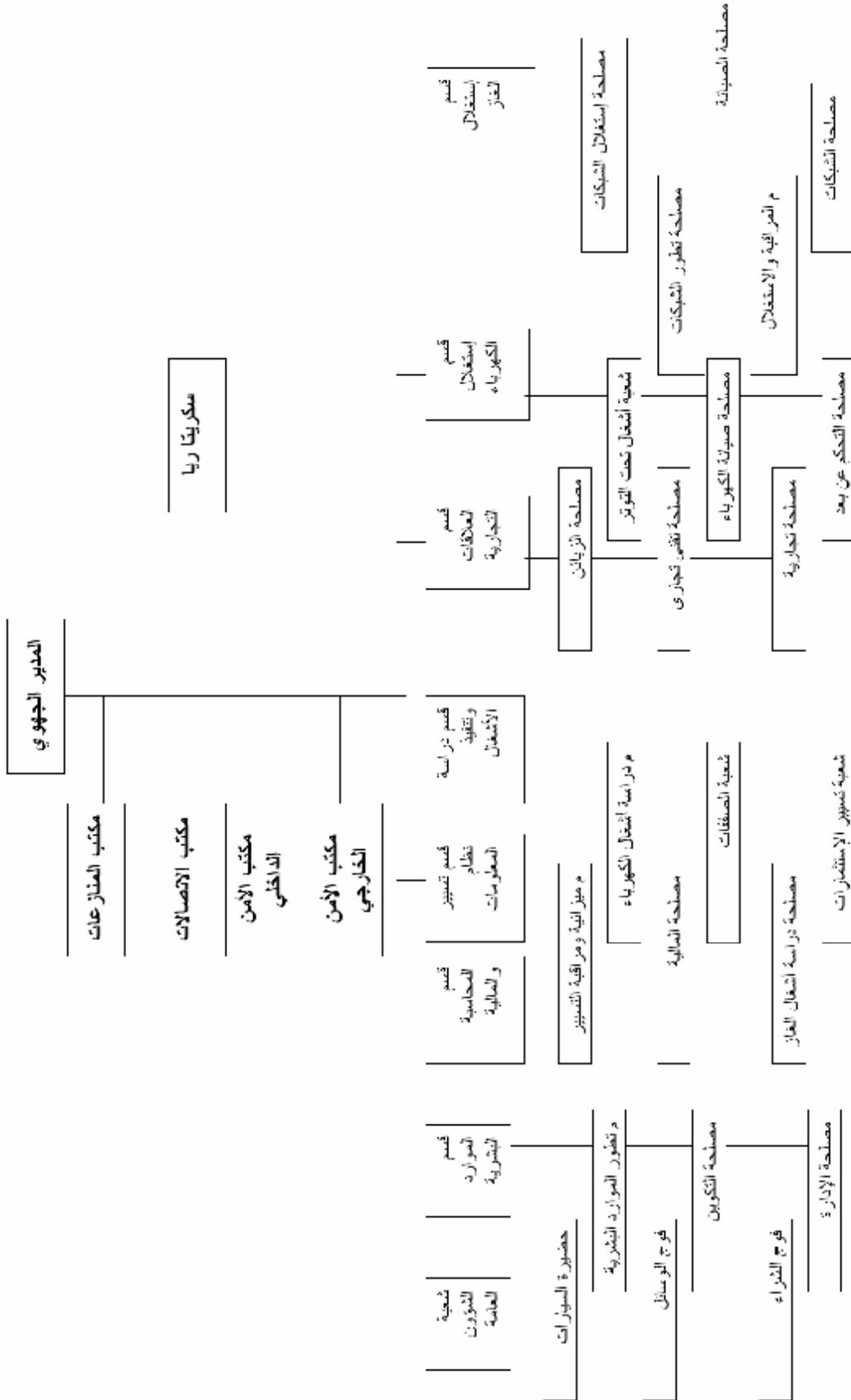
- فوج الوسائل: يشرف على الهاتف، البريد و الآلة الناسخة.
- فوج الشراء: يهتم بشراء الأثاث و الأجهزة المستعملة.
- حظيرة السيارات: تهتم بصيانة السيارات.
- إحدى عشر: قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي:** من مهامه ما يلي:
 - تسيير مختلف قواعد المعطيات و الشبكات المحلية.
 - مساعدة مختلف المصالح و الأقسام بالمعلومات الضرورية في مجال الإعلام الآلي.
 - حساب و إنشاء فواتير استهلاك الطاقة.
- اثنا عشر: قسم العلاقات التجارية:** يعتبر هذا القسم من أهم و أبرز الأقسام على مستوى المديرية الجهوية لكونه همزة الوصل الأولى بين الشركة و الزبون، كما تصب فيه معظم الأقسام و المصالح على مستوى المديرية يتقسم هذا القسم إلى عدة مصالح و هي:
 - I- مصلحة الزبائن:** تعتبر من أهم المصالح على مستوى القسم تعمل على تلقي شكاوي الزبائن و طلباتهم، و دراستها بالتنسيق مع باقي أقسام المديرية و الوكالات التجارية التابعة للقسم.
 - II- مصلحة التقني التجاري:** تهتم بمتابعة و تسيير الزبائن الجدد من يوم وضع طلباتهم إلى يوم وضعهم تحت الخدمة سواء تعلق الأمر بالكهرباء، أو الغاز و تتم هذه المتابعة على المراحل التالية:
 - استقبال طلب الزبون و تسجيل طلبه وفق رقم تسلسلي.
 - إرسال الملف إلى قسم الدراسات و الأشغال.
 - إنشاء ورقة العتاد.
 - إرسال التقرير المالي للزبون.
 - استقبال الأمر بالفوترة و مقارنتها مع ورقة تشفير العتاد.
 - إصدار ورقة الأمر بتنفيذ الأشغال.
 - إصدار الأمر بالوضع تحت الخدمة وإرساله إلى الوكالة التجارية المعنية من أجل وضع العدادات.
- III - مصلحة الفوترة و التحصيل:** تنقسم هذه الفوترة إلى ثلاثة أفواج:
 - 1- فوج فوترة الإدارات:** يقوم هذا الفوج بتسيير زبائن الطابع الإداري و من مهامه مايلي:
 - إرسال الفواتير إلى المستهلك.
 - الأمر بقطع التموين بالطاقة الكهربائية و الغازية.
 - الأمر بإرجاع التموين في حالة تسديد الزبون للديون.
 - 2 - فوج فوترة الزبائن ذوي التوتر و الضغط المتوسط:** يقوم بتسيير الزبائن الممولين بالتوتر و الضغط المتوسط و من مهامه ما يلي:
 - فوترة زبائن التوتر و الضغط المتوسط .
 - تسيير و متابعة الزبائن.

- تلقي الكشف الخاص الحسابات.
- معالجة كشوفات رصد العدادات.
- تلقي شكاوي المنخرطين حول خطأ وارد في الفاتورة.

3 – فوج الخزينة: يقوم هذا الفوج بمتابعة كل التحركات المالية ومن مهامه مايلي:

- استقبال الصناديق (les caisses) الآتية من الوكالات التجارية.
 - مركزية الصناديق على يوميات المحاسبة التي ترسل إلى قسم المحاسبة والمالية.
 - مراقبة حركية الأموال التي تدفع إلى الحساب الجاري أو الحساب البنكي.
 - تسيير المداخل والمبالغ الموجهة إلى المركز للتعرف عليها سواء كانت خاصة بالاستهلاك أو الأشغال
 - مراقبة دخول وخروج الأموال.
- كما تنتمي إلى قسم العلاقات التجارية أربع وكالات تجارية موزعة عبر تراب الولاية الهدف منها هو تقريب خدمات الشركة من الزبون وهي:
- الوكالة التجارية شلغوم العيد.
 - الوكالة التجارية فرجيو.
 - الوكالة التجارية تاجنانت.
 - الوكالة التجارية ميله.
- والتي كانت ميدان دراستنا التطبيقية بالتنسيق مع قسم العلاقات التجارية وقسم المحاسبة والمالية لتوسيع - مجال البحث والدراسة.

الشكل رقم 19: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز



المصدر: المصلحة التجارية

المطلب الثاني: الوكالة التجارية – ميلة-

تعتبر المصلحة التجارية الرابط الوحيد بين الشركة وزبائنها حيث تهتم بالعمليات التالية:

1- تلعب دور الوسيط بين المصالح التقنية (الصيانة) وطلبات الزبائن فيما يخص نوعية الخدمات وتواصلها.

2- القيام بتزويد الزبائن بالكهرباء والغاز .

3- التسيير التجاري للزبون .

وتتدرج هذه المهام تحت مسؤولية كل من رئيس المصلحة، الإطار المسؤول عن الزبائن، الإطار المسؤول عن المبيعات.

أولاً: رئيس المصلحة التجارية: تتمثل مهام رئيس المصلحة التجارية فيما يلي:

- ضمان استقبال شكاوي الزبائن و التأكد من معالجتها.
- ضمان وظيفة رصد العدادات وتحصيل الفواتير وضمان خدمة فرقة التدخل.
- تسيير الزبائن ذوي الضغط والتوتر المنخفض.
- تسيير العلاقات بين الموظفين.
- الأخذ بعين الاعتبار تظلمات الزبائن.
- إيصال المعلومة، الإرشاد والمشاركة.
- مكافحة سرقة الكهرباء.
- تأمين طريقة الرصد وتأمين ملف الزبائن.
- التأكد من معالجة مايشار إليه من ملاحظات أثناء عملية الرصد.
- ضمان إيصال الفواتير إلى الزبائن وتحصيلها.
- تطهير الديون.
- اقتراح تصفية الديون الغير قابلة للتحصيل.
- إعداد لوحة القيادة الخاصة بالنتائج المصلحة ومقارنتها بالأهداف المنتظرة.
- إعداد مخططات مستقبلية من الوصول إلى الأهداف المنتظرة.

ثانياً: الإطار المسؤول عن الزبائن: تكمن مهامه فيما يلي:

- متابعة نشاطات أعوان التدخلات الصغيرة والاستقبال والتنسيق بينهم.
- السهر على احترام قواعد الاشتراك، التعديل وإيقاف التموين بالكهرباء والغاز.
- السهر على نوعية استقبال الزبائن.

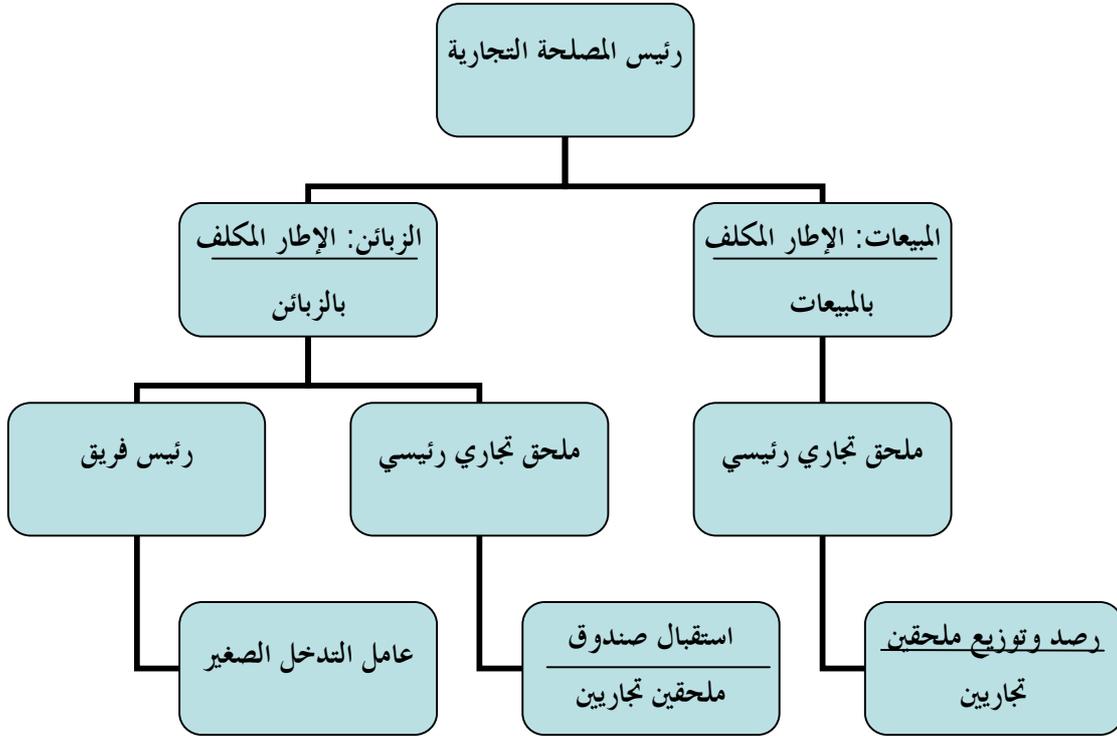
- الحرص على متابعة طلبات التمويل والإتياجات باستعمال سجلات منظمة.
- المتابعة اليومية لمختلف مستويات الإمدادات، الخدمات والسهر على تنفيذها.
- المساهمة في التويز المستمر للموظفين التابعين له.
- مراقبة ملفات تصحيح الفواتير المنجزة من طرف المكلف بالاستقبال.
- إرسال إلى المصلحة التقنية المعنية ما يلي:
 - * كل الاحتجاجات الخاصة بالزبائن.
 - * طلبات التمويل بالكهرباء الأكثر من 20 كيلو فولط والأقل من 40 كيلو فولط للدراسة.
 - * نسخة عن كل الرسومات التخطيطية الخاصة بطلب التمويل بالغاز للأعلام.
 - * التحويلات التي سوف توضع في الخدمة.
- توجيه نصائح ومساعدة الزبائن فيما يضع القدرة المرغوب فيها.
- إعلام الزبائن بالإنقطاعات التي تحدث سواء نتيجة الأشغال المبرمجة أو الأسباب الطارئة، وذلك باستعمال كافة طرق الإعلام.
- متابعة دفاتر الوصولات المؤقتة.
- إصدار ومتابعة برامج عمل أعوان التدخل الصغير وذلك بالتنسيق مع رئيس الفرقة.
- إعداد لوحة القيادة.
- التنسيق والمتابعة مع الإطار المسؤول على المبيعات.

ثالثا: الإطار المسؤول على المبيعات: تكمن مهامه فيما يلي:

- متابعة وتنسيق فواتير الزبائن ذوي الضغط المنخفض والتوتر المنخفض وفق رزنامة الرصد (فواتير جميع الزبائن في مدة ثلاثة أشهر).
- متابعة ومعالجة الملاحظات والمشاكل المتعلقة بالفواتير وأجهزة الرصد عند القيام بعملية الرصد من طرف الملحقين التجاريين.
- القيام بتحليل المبيعات الخاصة بكل فوج ومقارنتها بالمشتريات.
- اقتراح إعادة هيكلة تقسيم أفواج الزبائن.
- التنسيق والمتابعة مع المكلف بالزبائن.
- العمل على تدنية الإستهلاكات المساوية للصفر والغيابات.
- معالجة حالات سرقة الكهرباء.

- وضع مخططات من أجل تدنية نسبة ضياع الكهرباء.
- إعداد لوحة القيادة بالتنسيق مع رئيس المصلحة التجارية فيما يخص تطور عدد الزبائن، المبيعات، ملاحظات الرصد.

الشكل رقم 20: الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية.



المصدر: المصلحة التجارية

المطلب الثالث: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة.

بالرغم من أن موضوع مراقبة التسيير ظهر مع الألفية الثانية إلا أنه لم يخصص بالكثير من الاهتمام من قبل المؤسسة الجهوية سونلغاز ميلة، وهذا راجع إلى أن هدفها كان تلبية أكبر قدر ممكن من الطلبات للزبائن وبذلك لم تكن هناك رقابة شاملة بالإضافة إلى أنها كانت مجرد مركز تابع للمؤسسة الأم بقسنطينة أين كانت تتم كل عمليات الرقابة والتسيير.

وفي سنة 2008 تحولت مؤسسة سونلغاز من مركز إلى مديرية جهوية وبذلك عرفت توسعا في حجم نشاطها وتعدادها في هياكلها الإدارية ومن بين هذه التغيرات تم إدراج مصلحة مراقبة التسيير ضمن قسم المحاسبة والمالية وهذا من أجل تسهيل عملية جمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها وتقديمها للمصالح المعنية للاستفادة منها.

وما نلاحظه من خلال الهيكل التنظيمي للمؤسسة أن مراقبة التسيير هي مصلحة من قسم وهذا مطابق للنمط الثاني للارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير الذي تطرقنا له في المطلب الثالث في الجانب النظري.

المبحث الثالث: مراقبة التسيير في مؤسسة سونلغاز.

ان الاهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل مؤسسة سونلغاز تكمن في تحقيق الاهداف المرجوة و ذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم و التسيير في المسار الصحيح.

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير المعتمد عليها في المؤسسة.

أولاً: المحاسبة العامة والتحليلية:

المحاسبة العامة: تعتمد المديرية الجهوية ميله المحاسبة كأداة مراقبة وهذا لمعرفة حركة أموالها (تكاليف، إيرادات) وبالتالي تمكنها من معرفة ما إذا كانت المؤسسة قد حققت ربح أو خسارة وذلك عن طريق المقارنة بين الأعمال التي قامت بها المؤسسة في السنة الماضية و السنة الحالية و هذا ما سنبينه في كل من الميزانية الختامية (ملحق رقم 01، 02) وجدول حسابات النتائج (ملحق رقم 03، 04) لكل من سنة 2008-2009

1 الميزانية الختامية 2008-2009.

جدول رقم 11: ميزانية محاسبة الأصول 2008-2009

الأصول	2008	2009	%
الاستثمارات	4528071795.4	5037014563.43	11.23
المخزون	356500.00	253000.00	29.03-
مجموع الذمم	552880048.57	752116291.97	36.03
الزبائن	495089370.19	578491597.18	16.84
النقدية	4298745.93	128742570.71	199.51
النتائج	-	-	0
مجموع الأصول	5081308344.33	578938355.40	13.93

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

جدول رقم 12: ميزانية محاسبة الخصوم 2009-2008

الخصوم	2008	2009	%
الأموال الخاصة	4524419685.92	5263984319.01	16.34
الديون	382073832.72	478115647.29	25.13
النتيجة	174814825.69	47283889.10	72.95-
مجموع الخصوم	5081308344.33	578938355.40	13.93

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

تقوم المؤسسة بالتحليل على النحو التالي:

إن ميزانية 31 ديسمبر 2009 استقرت على 5.789 مليار دينار في حين تستقر ميزانية سنة 2008 على قيمة 5.081 مليار أي اختلاف قدره 13.93 % تم توزيعه كالآتي:

- ميزانية الأصول:

استثمارات صافية: -36 مليون دينار جزائري أي بمجموع زيادة 11.23 %

الذمم: -29 مليون دينار جزائري أي بمجموع زيادة 36.03 %

- ميزانية الخصوم:

المال الخاص: +36 مليون دينار جزائري أي بارتفاع: 16.34%

الديون: +68 مليون دينار جزائري أي بارتفاع: 25.13 %

النتيجة: - 171 مليون دينار جزائري أي بانخفاض يقدر ب: -72.95%

2 جدول حسابات النتائج:

تقوم المؤسسة بتدوين كل العمليات التي تقوم بها في جدول حسابات النتائج وهذا من أجل معرفة ما هو لها وما عليها وكذلك معرفة مبيعاتها ورقم الأعمال المحقق منها وما يبينه جدول حسابات النتائج التالي:

جدول رقم 13: جدول حسابات النتائج

رقم الحساب	البيان	مدين	دائن
70	مبيعات بضاعة	-	-
60	بضاعة مستهلكة	-	-
80	الهامش الإجمالي	-	-
80	الهامش الإجمالي	-	-

1750635494.85	-	إنتاج مباع	71
-	-	إنتاج مخزن	72
21251160.21	-	إنتاج المؤسسة لذاتها	73
99055681.55	-	أداءات مقدمة	74
14604702.73		تحويل تكاليف الإنتاج	75
-	798376855.67	تبادل بين الوحدات منتجتين طاوقية مستقبلية	8910
842592.79	-	تبادل بين الوحدات منتجات طاوقية ممنوحة	8920
-	13690366.48	مواد ولوازم مستهلكة	61
-	170001729.18	خدمات	62
-	295322218.91	تنازلات بين الوحدات مستقبلية خدمات	8912
400945.38	-	تنازلات بين الوحدات ممنوحة خدمات	8922
1886790577.51	1277391170.24	القيمة المضافة	81
609399407.27	-	القيمة المضافة	81
113645.40	-	مدخلات مالية	76
-	-	نواتج متعددة	77
0	-	تحويل تكاليف الاستغلال	78
32670.00	119150013.38	مصاريف المستخدمين	63
-	2419461.82	تنازلات بين الوحدات مستقبلية مصاريف عمال	8913
-	-	تنازلات بين الوحدات ممنوحة مصاريف عمال	8923
133800.48	33837349.56	ضرائب ورسوم	64
-	-	تنازلات بين الوحدات مستقبلية ضرائب ورسوم	8914
-	-	تنازلات بين الوحدات ممنوحة ضرائب ورسوم	8924

-	435344.96	مصاريف مالية	65
-	388554.36	مصاريف متنوعة	66
-	326585538.38	مصاريف إهتلاكات ومؤونات	68
-	15094587.39	تنازلات بين الوحدات مستقبلية تكاليف هيكلية	8915
-	-	تنازلات بين الوحدات ممنوحة تكاليف هيكلية	8925
-	199254.16	تنازلات بين الوحدات مستقبلية فروع ثانوية	8916
-	-	تنازلات بين الوحدات ممنوحة فروع ثانوية	8926
-	16985798.23	تنازلات بين الوحدات تكاليف غير مباشرة فروع ثانوية مستقبلية	8917
-	-	تنازلات بين الوحدات تكاليف غير مباشرة فروع ثانوية ممنوحة	8927
609679523.15	515095902.24	نتيجة الاستغلال	83
196206288.06	-	نواتج خارج الاستغلال	79
-	-	تنازلات بين الوحدات نواتج خارج الاستغلال مستقبلية	89192
-	-	تنازلات بين الوحدات نواتج خارج الاستغلال ممنوحة	89292
-	161269719.84	تكاليف خارج الاستغلال	69
-	90000.00	تنازلات بين الوحدات تكاليف خارج الاستغلال مستقبلية	89191
-	-	تنازلات بين الوحدات تكاليف خارج الاستغلال ممنوحة	89292
196206288.06	16135971984	نتيجة خارج الاستغلال	84
94583620.91	-	نتيجة الاستغلال	83
34846568.22	-	نتيجة خارج الاستغلال	84

129430189.13	-	النتيجة الإجمالية	880
--------------	---	-------------------	-----

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

التحليل:

جدول حسابات النتائج للسنة المالية 2009 تبين النتيجة المقدرة ب 129 مليون دج وهذه النتيجة تقيم كالتالي:

- نتيجة الاستغلال: 94 مليون دج.
- نتيجة خارج الاستغلال: 34 مليون دج.

ملاحظة:

إن قسم المحاسبة في المؤسسة الجهوية ميلا يكتفي باستخراج النتيجة الإجمالية (حالة ربح) وتضم هذه النتيجة إلى نتائج 18 مديرية موزعة في الشرق ونتجة المقر الرئيسي سونلغاز توزيع الشرق (SDE)، ثم تطبق عليه الضريبة من أجل استخراج النتيجة الصافية ويتم التصريح بها على مستوى مديرية الضرائب للمؤسسات الكبرى (DGE).

بعد ذلك تقوم المؤسسة بفصل كل من التكاليف وإيرادات لسنة 2009 على حدى ومقارنتها مع تكاليف وإيرادات سنة 2008 لمعرفة ما حققته ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى الزيادة في الربح، ففي حالة الزيادة تعممها إما إذا كانت حققت عجز تقوم باكتشاف أسبابه و معالجته و هذا ما توضحه الجداول التالية:

جدول رقم 14: مقارنة تكاليف 2008 مع تكاليف 2009

رقم الحساب	البيان	2008	2009	%
61	مواد ولوازم مستهلكة	23697189.00	13960366.48	-41.08
62	خدمات	130029309.72	170001729.18	30.74
63	مصاريف المستخدمين	109999017.03	11950013.38	-89.13
64	ضرائب ورسوم	31453171.29	33837349.56	7.58
65	مصاريف مالية	288061.31	435344.96	51.12
66	مصاريف متنوعة	74180.08	388554.36	423.79
68	مصاريف إهلاكات ومثونات	272002823.82	326585538.38	20.06

69	تكاليف خارج الاستغلال	216803482.13	161269719.84	25.61-
----	-----------------------	--------------	--------------	--------

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

جدول رقم 15: مقارنة منتجات 2008 مع منتجات 2009

رقم الحساب	البيان	2008	2009	%
71	إنتاج مباع	1660523331.89	1750635494.85	5.42
73	إنتاج المؤسسة لذاتها	14946915.33	21251160.21	42.17
74	أداءات مقدمة	41572115.49	99055681.55	138.27
75	تحويل تكاليف الإنتاج	13033328.74	14604702.73	12.05
76	مدخلات مالية	0	113645.40	10.92-
77	نواتج متعددة	127576.92	0	12.25
78	تحويل تكاليف الإستغلال	2826.67	32670.00	1055.77

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

جدول رقم 16: تنازلات الوحدات مستقلة – ممنوحة

رقم الحساب	البيان	2008	2009	%
8910	تنازل بين الوحدات مستقبلية منتجات طاوقية	508046888.46	798376855.67	57.14
8912	تنازل بين الوحدات مستقبلية خدمات	271168295.36	295322218.91	8.90
8913	تنازل بين الوحدات مستقبلية موظفين	3544822.71	2419461.82	- 31.74
8914	تنازل بين الوحدات مستقبلية ضرائب ورسوم	-	-	-
8915	تنازل بين الوحدات مستقبلية تكاليف هيكلية	11565996.35	15094587.39	30.5

-	199254.16	-	تتاازل بين الوحدات مستقبلية فروع ثانوية	8916
- 15.07	16985798.23	20001183.67	تتاازل بين الوحدات مستقبلية غير مباشرة	8917
-	842592.79	-	تتاازل بين الوحدات ممنوحة منتجات طاوقية	8920
-	400945.38	-	تتاازل بين الوحدات ممنوحة خدمات	8922
-	133800.48	-	تتاازل بين الوحدات ممنوحة موظفين	8923
-	90000	-	تكاليف خارج الاستغلال مستقبلية	89191
-	-	1584432.18	تكاليف خارج الاستغلال ممنوحة	89192

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

II المحاسبة التحليلية: (ملحق رقم 05).

تكون النتائج حسب الأقسام كما يلي:

جدول رقم 17: جدول النتائج حسب الأقسام

رقم الحساب	البيان	2008	2009	%
9821H1	نتيجة قسم شبكة توزيع الكهرباء			
9823H1	نتيجة قسم توزيع الكهرباء	1553786387.79	1665608699.49	7.20
9831H1	نتيجة قسم شبكة توزيع الغاز	-	-	-

9833H1	نتيجة قسم توزيع الغاز	3836922806.53	444794725.23	-88.41
9872H1	نتيجة قسم خدمات توزيع وإيصال كهرباء	76537829.67	76537829.67	-
9873H1	نتيجة قسم خدمات توزيع وإيصال غاز	8155145.70	8155145.70	-
9889H1	نتائج أخرى	156858748.09	156858748.09	-
9897H1	نتائج أخرى	-	-	-
نتيجة إجمالية		5632260917.78	2351955148.18	-58.24

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية

التحليل:

النتائج حسب الأقسام كانت كالآتي:

" تراجع في النتيجة التحليلية لسنة 2009 بنسبة 58.24 % مقارنة بسنة 2008 ».

وهذا التراجع في النتيجة يعود إلى التغيرات الكبيرة التي عرفت الأقسام الأساسية (9823-9821-

9831-9833-9872-9873) ولاسيما الأقسام الرئيسية المنتجة (9821-9823-9831-9833)

التي تكون لها نسبة مشاركة كبيرة في رقم الأعمال وبالتالي زيادة في نتيجة الربح.

أما بالنسبة للأقسام الرئيسية المنتجة التي تشكل مراكز تكلفة فلم تشهد أية تغير مما أثر سلبا على رقم

الأعمال وبالتالي أثر سلبي على نتيجة الدورة.

ثانيا: الميزانية التقديرية:

من خلال الدراسة التطبيقية لاحظنا أن المديرية الجهوية للتوزيع بميلة تعتمد فعلا على الميزانية التقديرية

كأداة من أدوات مراقبة التسيير، حيث تستند بصفة واسعة إلى نظام الميزانيات التقديرية في تحديد أهدافها

وإعداد خططها وتقييم أدائها ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

إن الخطوة الأولى والأساسية في إعداد الميزانيات التقديرية على مستوى كل المديرية الجهوية للتوزيع

لسونلغاز هي تحديد أهداف دورة الموزعة من خلال توجيهات وفرضيات تمثل الإستراتيجية العامة

لسونلغاز وتحديد على مستوى المجموعة من خلال اجتماعات منتالية للطاغم المسير ودراسات وتحليل لمختلف النتائج السابقة، و الظروف الحالية والمتوقعة على المستوى المحلي (الوطني) وحتى الخارجي . بعد تحديد توجيهات وفرضيات إعداد الميزانيات التقديرية تقوم المديرية المركزية للمالية والمحاسبة ومراقبة التسيير على مستوى المجموعة بإرسال تعليمة (Note Service) إلى كل الفروع التابعة لها للمتابعة والتطبيق والتي هي بدورها ترسلها إلى المديرية التابعة لها هذه التعليمة تعرف بعقد التسيير .

أ عقد التسيير للمديرية الجهوية للتوزيع – ميلة – :

يمثل عقد التسيير بالنسبة لكل المديرية الجهوية للتوزيع على مستوى مجمع سونلغاز وثيقة يوقعها المدير الجهوي والمدير الرئيس العام وتتمثل في التزام من طرف المدير الجهوي إنجاز ما ورد في عقد التسيير خلال الدورة المعنية والتي مدتها تكون دائما سنة .

ويتم إعداد عقد التسيير على مستوى مديرية المحاسبة و المالية لسونلغاز للتوزيع للشرق إنطلاقا من ثلاثة عناصر أساسية:

- فرضيات وتوجيهات المجمع .

- ما أسفر عنه مجلس إدارة سونلغاز للتوزيع للشرق من أهداف وأولويات تحدد لكل مديرية جهوية تابعة لها .

- الوثائق المتضمنة تقديرات المديرية الجهوية للتوزيع والمعدة على مستوى هذه الأخيرة في قسم المالية والمحاسبة " مصلحة الميزانيات التقديرية ومراقبة التسيير " وهي وثائق تمثل إعادة إدراج الأهداف العامة للمجمع والتي تعتبر إجبارية لمعظمها والميزانيات التقديرية المعدة على أساس الفرضيات والتوجيهات للمجمع لسونلغاز توزيع الشرق .

وأهم ماورد في عقد التسيير للمديرية الجهوية للتوزيع بميله لسنة 2008 كما ذكرنا سابقا الأهداف والأرقام المخططة الواجب إنجازها خلال الدورة وتتمثل في النقاط التالية:

وأهم ما ورد في عقد التسيير للمديرية الجهوية للتوزيع بميلة لسنة 2008 كما ذكرنا سابقا الأهداف والأرقام المخططة الواجب إنجازها خلال الدورة وتتمثل في النقاط التالية:

- المآل: الانتقال من عقد تسيير إلى عقد أداء انطلاقا من الاستنتاجات التي أساسها التقييم وتحليل الانحرافات على الأهداف .

II أهداف عقد التسيير :

التعبير عن المهام الرئيسية للمديرية .

إعادة رسم الأهداف القصيرة المدى في شكل معايير شاملة قابلة للقياس حتى يتسنى لها ما يلي:

- القيام بالرقابة البعدية

- ضمان موضوعية تقديم الأداء.

إن عقد التسيير المبرم بين الرئيس المدير العام والمدير الجهوي للتوزيع بميلة يتمحور حول جزئين وهما:

الجزء الأول: التعهدات والأهداف الرئيسية التي يلتزم بها المدير العام:

الجزء الثاني: الإطار التقديري الذي يوضح الظروف التي تم فيها تحديث التعهدات التي أعدها المدير الجهوي وعليه الالتزام بها:

///التعهدات المدير الجهوي:

والمتمثلة في مؤشرات الأداء الرئيسية و التقديرات الكمية للدورة.

وفي ما يلي نذكر الميزانيات التقديرية التي يتضمنها عقد التسيير للمديرية الجهوية للتوزيع — ميلة —

- الميزانية التقديرية لقسم العلاقات التجارية.
- الميزانية التقديرية لقسم شبكة إستغلال الكهرباء.
- الميزانية التقديرية لقسم شبكة إستغلال الغاز.
- الميزانية التقديرية لقسم الدراسات وتنفيذ الأشغال.
- الميزانية التقديرية لقسم الموارد البشرية.
- الميزانية التقديرية للقسم الفرعي للوسائل العامة.
- الميزانية التقديرية للمكلف بالعمليات القانونية.
- الميزانية التقديرية للمكلف بالوقاية والأمن.

ثالثا: لوحة القيادة:

إن الطريقة المنتهجة في سونلغاز لمتابعة الإنجازات ومقارنتها بالأهداف ومؤشرات الأداء تتمثل في إعداد لوحة قيادة إستراتيجية كل شهر ولكل نشاط كما يلي:

- لوحة قيادة لقسم العلاقات التجارية.
- لوحة القيادة لقسم شبكة استغلال الكهرباء.
- لوحة القيادة لقسم شبكة استغلال الغاز.
- لوحة القيادة لقسم دراسات وتنفيذ الأشغال.
- لوحة القيادة لقسم الموارد البشرية.
- لوحة القيادة للقسم الفرعي للوسائل العامة.
- لوحة القيادة للمكلف بالعمليات القانونية.
- لوحة القيادة للمكلف بالوقاية والأمن.

– لوحة القيادة الشاملة للمديرية الجهوية والتي يعدها قسم المالية والمحاسبة انطلاقا من لوحات القيادة السابقة الذكر، وتعتبر لوحة القيادة لشهر ديسمبر الوثيقة التي تمكن من مقارنة الإنجازات السنوية مع الأهداف وقياس أداء الدورة وتحديد أهداف السنة الموالية بعد الأخذ بعين الاعتبار.

كما أن لوحة القيادة الإستراتيجية الشهرية تمكن المسيرين ومتخذي القرار من متابعة الأداء وإتخاذ الإجراءات اللازمة في كل شهر دون انتظار نهاية الدورة، لكن مع ثبات الأهداف المسطرة من خلال الميزانية التقديرية وعقد التسيير المنبثق منها.

كما ينعقد اجتماع بين المدير الجهوي للمديرية ورؤساء الأقسام والمكلفين بالشؤون القانونية والوقاية والأمن وسؤول القسم الفرعي للوسائل العامة في كل شهر لدراسة ما أسفرت عنه إنجازات كل شهر وتقييم الأداء، وإتخاذ القرارات اللازمة وإعداد خطط إستراتيجية إذا استلزم الأمر ذلك.

المطلب الثاني: التنبؤ بالمبيعات في مؤسسة سونلغاز – ميلة -

من خلال دراستنا لطرق التنبؤ بالمبيعات على مستوى قسم العلاقات التجارية بالمديرية الجهوية للتوزيع ميلة توصلنا إلى أن المديرية الجهوية تقوم بالتنبؤ بمبيعاتها لكل من الكهرباء و الغاز للسنة محل الدراسة و السنة التي تليها (التنبؤ لسنتين)، فإذا كانت السنة محل الدراسة هي السنة ن يتم التنبؤ بمبيعاتها ثم التنبؤ بمبيعات السنة (ن+1)، وللتنبؤ بمبيعات السنة ن يعتمد على السنة (ن-1) كسنة قاعدية للتنبؤ و التي تكون سنة حقيقية، و بعد التنبؤ بمبيعات السنة ن يتم الاعتماد عليها كسنة قاعدية للتنبؤ بمبيعات السنة (ن+1) و قد ارتأينا أن تكون السنة محل الدراسة هي سنة 2010.

أولاً: التنبؤ بمبيعات الكهرباء:

زبائن الطاقة الكهربائية:

1 زبائن التوتر المنخفض: هم مجموعة الزبائن العاديين و زبائن الإدارات الذي يتم تزويدهم بالطاقة الكهربائية من شبكة التوتر المنخفض التي لا يزيد توترها عن 40 كيلو فولط.

2 زبائن التوتر المتوسط: و هم مجموعة الزبائن الذي يتم تزويدهم بالطاقة الكهربائية من شبكة التوتر المتوسط التي يزيد توترها عن 40 كيلو فولط.

3 زبائن التوتر العالي: و هم الزبائن الذي يتم تزويدهم بالطاقة الكهربائية من شبكة التوتر العالي و هذا النوع من الزبائن لا يسير من طرف المديرية الجهوية ميلة بل من طرف مديرية التوزيع بالشرق قسنطينة.

تعتمد المديرية الجهوية بميلة على طريقتين للتنبؤ بمبيعات الكهرباء الطريقة الأولى تخدم بصفة خاصة نشاط الشركة و هي طريقة معدل الضياع، أما الطريقة الثانية فهي طريقة إحصائية محضة و المتمثلة في طريقة المتوسطات.

1 / طريقة معدل الضياع:

قبل التطرق إلى تفاصيل طريقة معدل الضياع يجب الإجابة على السؤال التالي:

- ماهو معدل الضياع؟

- معدل الضياع هو الفرق بين مشتريات الشركة و مبيعاتها من الكهرباء، و يعتبر معدل الضياع من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد مستوى تحكمها و تسييرها لمبيعات الكهرباء و معرفة نتيجة الضياع.

- معدل الضياع هو مؤشر سلبي بالنسبة للشركة حيث كلما زاد معدل الضياع كانت الشركة في وضعية غير مرضية و كلما أنخفض كانت الشركة في وضعية مرضية فيما يخص مبيعاتها للطاقة الكهربائية.

يحدد معدل الضياع للمديرية الجهوية بميلة من طرف شركة التوزيع بالشرق (SDE) كهدف مسطر يجب على المؤسسة أن لا تتجاوز هذا المعدل ،و الذي يحدد على أساس نتائج السنوات الماضية و قد حدد معدل الضياع للمديرية الجهوية- ميلة - لسنة 2010 ب 13.30%

- قانون معدل الضياع:

معدل الضياع = الكمية الضائعة / المشتريات الصافية × 100.

الكمية الضائعة = المشتريات الصافية - المبيعات.

المشتريات الصافية = المشتريات الخام + - التبادلات.

1- التنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2010 بطريقة معدل الضياع:

بالعودة إلى قانون معدل الضياع السابق الذكر سوف نحتاج إلى المعطيات التالية:

- معدل الضياع.

- المشتريات الصافية.

- المبيعات الإجمالية.

و قد حدد معدل الضياع للمديرية الجهوية بميميلة لسنة 2010 ب 13.30% و عليه تبقى المعادلة بمجهولين (المشتريات، المبيعات) كما يلي:

13.30% = الكمية الضائعة / المشتريات الصافية

13.30% = المشتريات الصافية - المبيعات / المشتريات الصافية

أ- التنبؤ بمشتريات الكهرباء الصافية لسنة 2010:

تعتمد المديرية الجهوية - ميلة - للتنبؤ بمبيعات الكهرباء على طريقة المتوسطة أخذاً بمعطيات التسع سنوات السابق لسنة الدراسة (2010) أي من سنة 2001 إلى سنة 2009 لتقادي مصادفة أي انحرافات استثنائية مثلا:

احتمال أن تصادف سنة استثنائية تشهد جو حار على غير العادة مما يؤدي إلى زيادة مبيعات الطاقة الكهربائية، و عليه كلما كانت مدة الدراسة أطول كلما نقص تأثير هذه الانحرافات على مصداقية التنبؤات. لدينا العلاقة التالية:

المشتريات الخام للسنة ن = مشتريات السنة (ن - 1) × معدل التطور المتوسط

* حساب معدلات التطور لمشتريات الكهرباء من سنة 2001 إلى سنة 2009:

معدل تطور مشتريات الكهرباء لسنة 2002/2001 = مشتريات 2002 / مشتريات 2001 × 100

$$= 100 \times 262.46 / 265.84$$

$$= 101.29\%$$

معدل تطور مشتريات الكهرباء لسنة 2003/2002 = مشتريات 2003 / مشتريات 2002 × 100

$$= 100 \times 265.84 / 282.78$$

$$= 106.37\%$$

معدل تطور مشتريات الكهرباء لسنة 2004/2003 = مشتريات 2004 / مشتريات 2003 × 100

$$= 100 \times 282.78 / 298.81$$

$$= 105.67\%$$

معدل تطور مشتريات الكهرباء لسنة 2005/2004 = مشتريات 2005 / مشتريات 2004 × 100

$$= 100 \times 298.81 / 324.6$$

$$= 108.63\%$$

معدل تطور مشتريات الكهرباء لسنة 2006/2005 = مشتريات 2006 / مشتريات 2005 × 100

$$= 100 \times 324.6 / 340.9$$

$$= 105.03\%$$

معدل تطور مشتريات الكهرباء لسنة 2007/2006 = مشتريات 2007 / مشتريات 2006 × 100

$$= 100 \times 340.9 / 359.6$$

$$= 105.47\%$$

معدل تطور مشتريات الكهرباء لسنة 2008/2007 = مشتريات 2008 / مشتريات 2007 × 100

$$= 100 \times 359.6 / 399.077$$

$$= 111\%$$

معدل تطور مشتريات الكهرباء لسنة 2009/2008 = مشتريات 2009 / مشتريات 2008 × 100

$$100 \times 399.77 / 435.652 =$$

$$= 109\%$$

* حساب معدل التطور المتوسط لمشتريات الكهرباء:

معدل التطور المتوسط = مجموع معدلات التطور / عدد المعدلات

$$= 8 / 109 + 111 + 105.47 + 105.03 + 108.63 + 105.67 + 106.37 + 101.29$$

$$= 94.06\%$$

مشتريات الكهرباء الخام لسنة 2010 = مشتريات 2009 × معدل التطور المتوسط

$$= 94.06\% \times 435.652 =$$

$$= 409.77 \text{ Gwh}$$

* حساب المشتريات الصافية لسنة 2010:

المشتريات الصافية = المشتريات الخام + الطاقة المستقبلية - الطاقة الممنوحة

لدينا:

$$\text{المشتريات الخام} = 409.77 \text{ Gwh}$$

$$\text{الطاقة المستقبلية} = 78 \text{ Gwh}$$

$$\text{الطاقة الممنوحة} = 3 \text{ Gwh}$$

بالتعويض نجد:

$$\text{المشتريات الصافية} = 409.77 + 78 - 3 = 484.77 \text{ Gwh}$$

ملاحظة:

تقوم المديرية الجهوية للتوزيع بميلة ببعض التبادلات بالطاقة الكهربائية مع المديريات الجهوية المجاورة لها فتستقبل منها كمية من الطاقة الكهربائية وتسمى بالطاقة المستقبلية و تمنح لها كمية أخرى و تسمى بالطاقة الممنوحة.

ب - حساب مبيعات الكهرباء التقديرية الإجمالية لسنة 2010.

لدينا:

$$\text{معدل الضياع} = \text{المشتريات الصافية} - \text{المبيعات الإجمالية} / \text{المشتريات} \times 100$$

$$= 13.30\% \text{ معدل الضياع}$$

$$\text{المشتريات الصافية} = 484.77 \text{ Gwh}$$

بالتعويض نجد:

$$100 \times 484.77 / 13.30 = 484.77 - \text{المبيعات الإجمالية}$$

$$484.77 \times 100 / 13.30 = 484.77 - \text{المبيعات الإجمالية}$$

$$64.47 = 484.77 - \text{المبيعات الإجمالية}$$

$$64.47 - 484.77 = \text{المبيعات الإجمالية}$$

$$= 420.3 \text{ Gwh}$$

* النتيؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2010 حسب كل صنف من أصناف الزبائن:

للتنيؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2010 حسب كل صنف من أصناف الزبائن ارتأينا حساب نسبة مبيعات الكهرباء لكل صنف لسنة 2009 و الاعتماد على هذه النسب لحساب المبيعات التقديرية لكل صنف من أصناف الزبائن لسنة 2010، باعتبار سنة 2009 أقرب سنة لسنة الدراسية 2010.

حساب نسبة مبيعات الكهرباء لكل صنف من أصناف الزبائن لسنة 2009:

- نسبة مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2009:

- حساب نسبة مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين (A O) لسنة 2009:

نسبة مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2009

$$= \text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2009} / \text{مجموع مبيعات الكهرباء لسنة 2009} \times 100.$$

$$= 100 \times 430.756 / 266.17$$

$$= 61.79 \%$$

- حساب نسبة مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2009:

نسبة مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2009 = مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2009 / مجموع مبيعات الكهرباء لسنة 2009 .

$$= 100 \times 756.430 / 40.821$$

$$= 9.48 \%$$

وعليه: نسبة مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2009:

= مبيعات الزبائن العاديين لسنة 2009 + مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات 2009 / مجموع مبيعات الكهرباء لسنة 2009 .

$$= 100 \times 430.756 / 306.991 = 71.26 \% = 72 \%$$

- حساب نسبة مبيعات لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2009:

نسبة مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2009 = مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2009 / مجموع مبيعات الكهرباء لسنة 2009 × 100.

$$= 123.765 / 430.756 \times 100.$$

$$= 28.73 \%$$

$$= 28 \%$$

ج- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لكل صنف من أصناف الزبائن لسنة 2010:

* حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2010:

- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن العاديين (AO) لسنة 2010:

لدينا:

المبيعات الإجمالية لسنة 2010 = 420.3 GWH

نسبة مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين = 61.79 %

مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2010 = 420.3 × 61.79 / 100

$$= 259.7 \text{ GWH}$$

- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن الإدارات (FSM) لسنة 2010:

لدينا:

المبيعات الإجمالية لسنة 2010 = 420.3 GWH

نسبة مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2008 = 420.3 × 9.48 / 100

$$= 39.84 \text{ GWH}$$

وعليه:

مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2010 = مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن

العاديين + مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن الإدارات

$$= 259.7 + 39.84 = 299.54 \text{ GWH}$$

* حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2010:

لدينا:

المبيعات الإجمالية لسنة 2010 = 420.3 GWH

$$\text{نسبة مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المتوسط} = 100 / 28.73 \times 420.3 = 12.75 \text{ GWH}$$

2- التنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2011 بطريقة معدل الضياع:

للتنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2011 بطريقة معدل الضياع نتبع نفس الخطوات التي أتبعنا للتنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2010 بالاعتماد على هذه الأخيرة كسنة قاعدية للدراسة.

أ- التنبؤ بمشتريات الكهرباء الصافية لسنة 2011:

مشتريات الكهرباء التقديرية الخام لسنة 2011 = المشتريات المنتبأ بها لسنة 2010 × معدل التطور المتوسط.

لدينا:

$$\text{المشتريات الكهربائية التقديرية الصافية لسنة 2010} = 484.77 \text{ GWH}$$

$$\text{معدل التطور المتوسط} = 94.06 \%$$

بالتعويض نجد:

$$\text{مشتريات الكهرباء التقديرية الخام لسنة 2011} = 100 / 94.06 \times 484.77 = 455.97 \text{ GWH}$$

مشتريات الكهرباء التقديرية الصافية لسنة 2011:

$$= \text{المشتريات الخام لسنة 2011} + \text{الطاقة المستقبلية} - \text{الطاقة الممنوحة.}$$

$$= 455.97 + 78 - 3$$

$$= 530.97 \text{ GWH}$$

ب- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية الإجمالية لسنة 2011:

لدينا العلاقة التالية:

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

$$\text{معدل الضياع} = 13.3 \%$$

$$\text{المشتريات الصافية} = 530.97 \text{ GWH}$$

بالتعويض نجد:

$$13.3 = \frac{530.97 - \text{المبيعات}}{530.97} \times 100$$

$$13.3 \times 530.97 = 100 - \text{المبيعات} - 530.97$$

$$70.62 = \text{المبيعات لمبيعات}$$

$$70.62 - 530.97 = \text{المبيعات}$$

$$\text{GWH } 460.35 =$$

* حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لكل صنف من أصناف الزبائن لسنة 2011:

- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2011:

- مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2011:

لدينا:

$$\text{المبيعات التقديرية الإجمالية لسنة 2011} = \text{GWH } 460.35$$

$$\text{نسبة مبيعات الزبائن العاديين} = 61.79\%$$

$$\text{مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2011} = 460.35 \times 61.79 / 100 =$$

$$\text{GWH } 284.45 =$$

- مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن الإدارات (FSM) لسنة 2011:

لدينا:

$$\text{مبيعات الكهرباء التقديرية الإجمالية لسنة 2011} = \text{GWH } 460.35$$

$$\text{نسبة مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات} = 9.48\%$$

$$\text{مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن الإدارات} = 460.35 \times 9.48 / 100 =$$

$$\text{GWH } 43.641 =$$

وعليه:

مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2011 = مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن

العاديين + مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن الإدارات لسنة.

$$43.64 + 248.45 =$$

$$\text{GWH } 328.09 =$$

- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2011:

لدينا:

$$\text{مبيعات الكهرباء التقديرية الإجمالية لسنة 2011} = \text{GWH } 460.35$$

$$\text{نسبة مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط: } 28.73\%$$

$$100 / 28.73 \times 460.35 = 2011$$

$$\text{GWH } 132.25 =$$

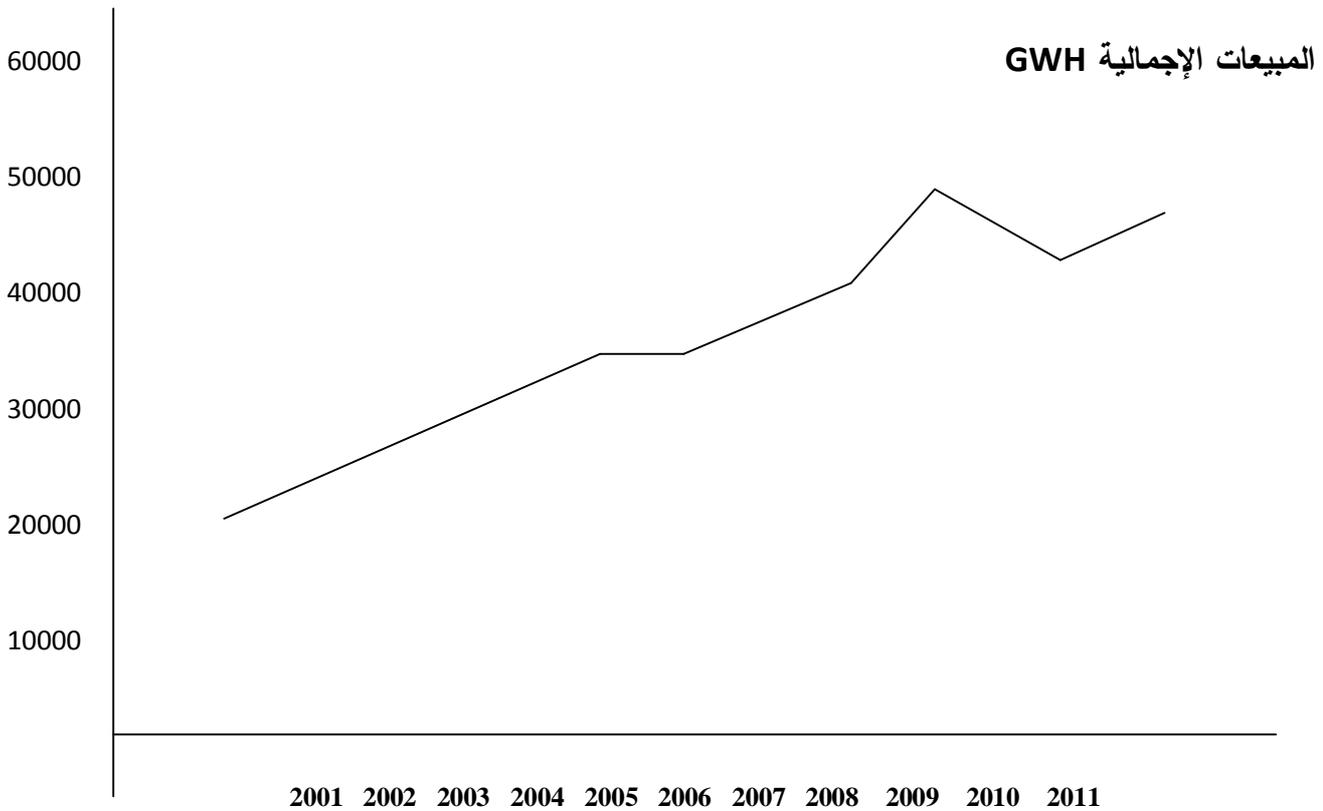
جدول رقم 18: المبيعات الإجمالية للكهرباء المتنبأ بها بطريقة معدل الضياع

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
المبيعات الإجمالية GWH	286.87	282.41	300.39	318.25	338.70	354.20	372.90	401.14	485.37	420.3	460.36

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم 21: منحنى بياني يمثل المبيعات الإجمالية للكهرباء المتنبأ بها بطريقة معدل الضياع.

المبيعات الإجمالية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المحاسبة والمالية

// طريقة المتوسطات :

تعتبر طريقة إحصائية محضه ، وتستخدم في أي مجال سواء اقتصادي أو اجتماعي ...إخ .
وتعتبر من أبسط الطرق المعتمدة غي أنها تتطلب جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات للوصول إلى نتائج أكثر دقة والابتعاد عن الانحرافات.

1- التنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2010 بطريقة المتوسطات :

في هذه الطريقة يمكن التنبؤ بالمبيعات دون الرجوع إلى المشتريات بالاعتماد على القانون التالي :

$$\text{مبيعات السنة } n = \text{مبيعات السنة } (n - 1) \times \text{معدل التطور المتوسط} \dots\dots\dots (*)$$

ارتأينا جمع مبيعات السبع سنوات السابقة لسنة الدراسة لتقادي أي انحرافات استثنائية كما سبق الذكر في الطريقة الأولى .

أ التنبؤ بمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2010 :

من أجل التنبؤ بمبيعات الكهرباء الإجمالية لابد أن نتبع الخطوات التالية:

حساب معدلات التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية من سنة 2001 إلى غاية 2009:

معدل التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2002/2001

$$= (\text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2002} / \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2001}) \times 100$$

$$= 100 \times 268.87 / 282.41$$

$$= 105.04\%$$

معدل التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2003/2002:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2003} / \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2002}) \times 100$$

$$= 100 \times 282.41 / 300.39$$

$$= 106.37\%$$

معدل التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2004/2003:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2004} / \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2003}) \times 100$$

$$= 100 \times 300.29 / 318.25$$

$$= 105.98\%$$

معدل التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2005/2004:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2005} / \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2004}) \times 100 \\ &= 100 \times 318.25 / 338.70 = \\ &= 106.43 \% \end{aligned}$$

معدل التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2006/2005:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2006} / \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2005}) \times 100 \\ &= 100 \times 338.7 / 354.2 = \\ &= 104.58 \% \end{aligned}$$

معدل التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2007/2006:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2007} / \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2006}) \times 100 \\ &= 100 \times 354.2 / 372.9 = \\ &= 105.28 \% \end{aligned}$$

معدل التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2008/2007:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2008} / \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2007}) \times 100 \\ &= 100 \times 372.9 / 409.4 = \\ &= 109.78 \% \end{aligned}$$

معدل التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2009/ 2008:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2009} / \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2008}) \times 100 \\ &= 100 \times 409.4 / 430.756 = \\ &= 105.22 \% \end{aligned}$$

معدل التطور لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2006/2005:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2006} / \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2005}) \times 100 \\ &= 100 \times 338.7 / 354.2 = \end{aligned}$$

$$= 104.58 \%$$

حساب معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2009 :

معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2009:

$$= \text{مجموع معدلات التطور من سنة 2001 إلى 2009} / \text{عدد معدلات التطور}$$

$$= 8 / (105.22+109.78+105.28+104.58+106.43+105.98+106.37+105.04)$$

$$= 106.085 \%$$

حساب مبيعات الكهرباء الإجمالية التقديرية لسنة 2010 :

بالعودة إلى المعادلة (*) نجد :

مبيعات الكهرباء التقديرية الإجمالية لسنة 2010 :

$$= \text{مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2010} \times \text{معدل التطور المتوسط}$$

$$= 106.085 \times 430.756$$

$$= 456.96 \text{ GWH}$$

ب التنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2010 حسب كل صنف من أصناف الزبائن :

حساب مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن التوتير المنخفض لسنة 2010 :

- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2010: لحساب مبيعات الزبائن العاديين نتبع نفس الخطوات المتبعة لحساب المبيعات التقديرية الإجمالية لسنة 2010.

* **حساب معدلات التطور لمبيعات الكهرباء للزبائن العاديين من سنة 2001 إلى سنة 2009.**

معدل تطور مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2002/2001:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2002} / \text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2001}) \times 100$$

$$= 100 \times 159.52 / 170.75$$

$$= 107.04 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2003/2002:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2003} / \text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2002}) \times 100$$

$$100 \times 170.75/184.56 =$$

$$= 108.09 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2004/2003:

$$= (مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2004 / مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2003) \times 100$$

$$= 100 \times 184.56/200.16 =$$

$$= 108.45 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2005/2004:

$$= (مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2005 / مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2004) \times 100$$

$$= 100 \times 200.16/214.5 =$$

$$= 107.16 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2006/2005:

$$= (مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2006 / مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2005) \times 100$$

$$= 100 \times 214.5/226.2 =$$

$$= 105.43 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2007/2006:

$$= (مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2007 / مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2006) \times 100$$

$$= 100 \times 226.2/234.50 =$$

$$= 103.69 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2008/2007:

$$= (مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2008 / مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2007) \times 100$$

$$= 100 \times 234.5/ 256.141 =$$

$$= 109 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2009/2008:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2009} / \text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2008}) \times 100$$
$$= 100 \times 256.141 / 266.17 =$$
$$= 104 \%$$

حساب معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2010 :

معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء للزبائن العاديين :

$$= \text{مجموع معدلات التطور من سنة 2001 إلى 2009} / \text{عدد معدلات التطور}$$

$$= 8 / (104+109+103.69+105.43+107.16+108.45+108.09+107.04) =$$

$$= 106.61 \%$$

مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2010 :

$$= \text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2009} \times \text{معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء للزبائن العاديين}$$

$$= 106.61 \times 266.170 =$$

$$= 283.76 \text{ GWH}$$

- **حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010:**

* **حساب معدلات التطور لمبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات من سنة 2001 إلى سنة 2009:**

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2002/2001:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2002} / \text{مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2001}) \times 100$$

$$= 100 \times 20.45 / 22.6 =$$

$$= 110.51 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2003/2002:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2003} / \text{مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2002}) \times 100$$

$$= 100 \times 22.6 / 22.78 =$$

$$= 100.80 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2004/2003:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2004} / \text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2003}) \times 100$$

$$= 100 \times 22.78 / 25.73$$

$$= 112.95 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2005/2004:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2005} / \text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2004}) \times 100$$

$$= 100 \times 25.73 / 28.2$$

$$= 109.60 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2006/2005:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2006} / \text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2005}) \times 100$$

$$= 100 \times 28.2 / 29.8$$

$$= 105.51 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2007/2006:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2007} / \text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2006}) \times 100$$

$$= 100 \times 29.8 / 31.70$$

$$= 106.54 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2008/2007:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2008} / \text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2007}) \times 100$$

$$= 100 \times 31.7 / 36.261$$

$$= 114.38 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2009/2008:

$$= (\text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2009} / \text{مبيعات الكهرباء لزيائن الإدارات لسنة 2008}) \times 100$$

$$100 \times 36.261 / 40.821 =$$

$$= 112.57 \%$$

حساب معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات :

معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات :

= مجموع معدلات التطور لمبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات من سنة 2001 إلى 2009 / عدد معدلات التطور

$$= 8 / (112.57 + 114.38 + 106.54 + 105.51 + 109.6 + 112.95 + 100.80 + 110.51)$$

$$= 109.107 \%$$

مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010 :

= مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات لسنة 2009 × معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات.

$$= 109.107 \times 40.521 \%$$

$$= 44.54 \text{ GWH}$$

مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المنخفض :

= مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن العاديين + مبيعات الكهرباء لزبائن الإدارات.

$$= 44.54 + 283.76$$

$$= 328.3 \text{ GWH}$$

- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2008:

* حساب معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط من سنة 2001 إلى سنة 2009:

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2002/2001:

= (مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2002 / مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2001) × 100

$$= 100 \times 88.9 / 89.06$$

$$= 100.18 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2003/2002:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2003} / \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2002}) \times 100 \\ &= 100 \times 89.06 / 93.05 = \\ &= 104.48\% \end{aligned}$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2004/2003:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2004} / \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2003}) \times 100 \\ &= 100 \times 93.05 / 92.36 = \\ &= 99.26\% \end{aligned}$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2005/2004:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2005} / \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2004}) \times 100 \\ &= 100 \times 92.36 / 96 = \\ &= 103.94\% \end{aligned}$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2006/2005:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2006} / \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2005}) \times 100 \\ &= 100 \times 96 / 98.3 = \\ &= 102.36\% \end{aligned}$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2005/2004:

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2005} / \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2004}) \times 100 \\ &= 100 \times 92.36 / 96 = \end{aligned}$$

$$= 103.94 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2006/2005:

$$= \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2006 / مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2005} \times 100$$

$$= 100 \times 96 / 98.3$$

$$= 102.36 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2007/2006:

$$= \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2007 / مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2006} \times 100$$

$$= 100 \times 98.3 / 106.70$$

$$= 108.69 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2008//2007:

$$= \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2008 / مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2007} \times 100$$

$$= 100 \times 106.7 / 116.974$$

$$= 109.60 \%$$

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2009/2008:

$$= \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2009 / مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2008} \times 100$$

$$= 100 \times 116.974 / 123.765$$

$$= 105.8 \%$$

حساب معدل التطور المتوسط لمبيعات زبائن التوتر المتوسط:

معدل التطور المتوسط لمبيعات زبائن التوتر المتوسط

= مجموع معدلات تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط / عدد معدلات التطور

$$8/105.8+109.6+108.59+102.36+103.94+99.26+104.48+100.18 =$$

$$= 104.28\%$$

مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2010:

$$= \text{مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2009} \times \text{معدل التطور المتوسط}$$

$$= 123.765 \times 104.28\%$$

$$= 129.06 \text{ Gwh}$$

2- التنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2011 بطريقة المتوسطات :

للتنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2011 نعتمد على سنة 2010 كسنة قاعدية للتنبؤ.

أ حساب مبيعات الكهرباء التقديرية الإجمالية لسنة 2011:

لدينا:

$$- \text{ مبيعات الكهرباء التقديرية الإجمالية لسنة 2010} = 456.96 \text{ Gwh}$$

$$- \text{ معدل تطور مبيعات الكهرباء الإجمالية من سنة 2009/2001} = 106.085\%$$

بالتعويض في المعادلة (*) نجد:

$$\text{مبيعات الكهرباء التقديرية الإجمالية لسنة 2011}$$

$$= \text{مبيعات الكهرباء التقديرية الإجمالية لسنة 2010} \times \text{معدل التطور المتوسط}$$

$$= 456.96 \times 106.085\%$$

$$= 484.76 \text{ GWH}$$

ب - التنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2011 حسب كل صنف من أصناف الزبائن :

- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2011 :

* حساب مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2011 :

لدينا:

$$\text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين لسنة 2010} = 283.76 \text{ GWH}$$

$$\text{معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء للزبائن العاديين} = 106.61\%$$

بالتعويض في المعادلة (*) نجد:

$$\begin{aligned} \text{مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن العاديين} = \text{مبيعات الكهرباء للزبائن العاديين} \times \text{معدل التطور المتوسط} \\ = 283.76 \times 106.61 \% \\ = 302.51 \text{ GWH} \end{aligned}$$

* حساب مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن الإدارات لسنة 2011 :

لدينا:

$$\begin{aligned} - \text{مبيعات الكهرباء للزبائن الإدارات لسنة 2010} = 44.54 \text{ GWH} \\ - \text{معدل التطور المتوسط لمبيعات الكهرباء للزبائن العاديين} = 109.107 \% \end{aligned}$$

بالتعويض في المعادلة (*) نجد:

$$\begin{aligned} \text{مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن الإدارات لسنة 2011} = \text{مبيعات الكهرباء للزبائن الإدارات} \times \text{معدل} \\ \text{التطور المتوسط} \\ = 44.54 \times 109.107 \% \\ = 47.50 \text{ GWH} \end{aligned}$$

وعليه :

$$\begin{aligned} \text{مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن التوتر المنخفض لسنة 2011} = \text{مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن} \\ \text{العاديين لسنة 2011} + \text{مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن الإدارات لسنة 2011} \\ = 302.54 + 47.50 \\ = 350.01 \text{ GWH} \end{aligned}$$

- حساب مبيعات الكهرباء التقديرية للزبائن التوتر المتوسط لسنة 2011 :

لدينا :

$$\begin{aligned} \text{مبيعات الكهرباء للزبائن التوتر المتوسط لسنة 2010} = 129.06 \text{ GWH} \\ \text{معدل التطور المتوسط لمبيعات زبائن التوتر المتوسط} = 104.28 \% \end{aligned}$$

بالتعويض في المعادلة (*) نجد:

مبيعات الكهرباء التقديرية لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2011 = مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2010 × معدل التطور المتوسط

$$= 129.06 \times 104.28 \%$$

$$= 134.58 \text{ GWH}$$

أنظر الملحق رقم (06) .

الجدول رقم 19: المبيعات الإجمالية للكهرباء المنتبأ بها بطريقة معدل المتوسطات

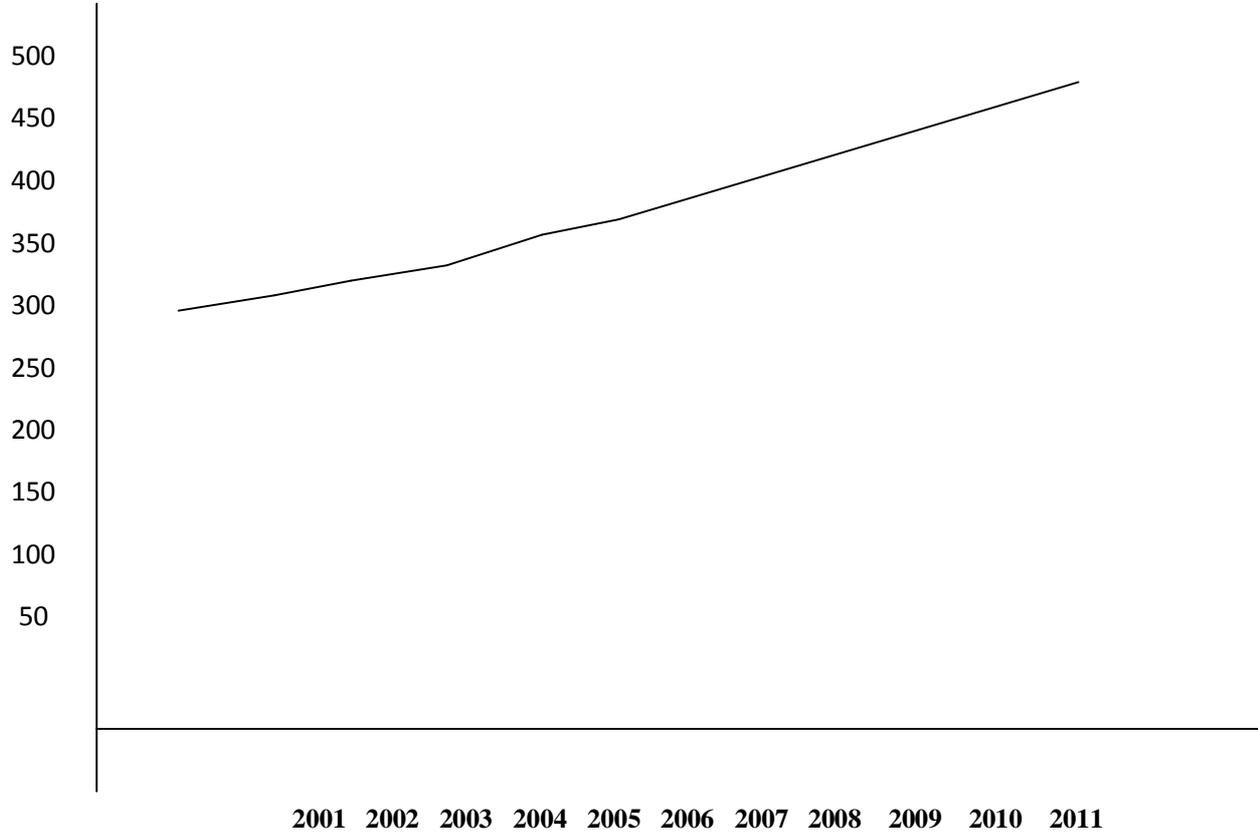
السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
المبيعات الإجمالية GWH	268.87	282.41	300.39	318.25	338.70	354.20	372.90	393.80	415.87	456.96	484.76

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم 22: منحى بياني يمثل المبيعات الإجمالية للكهرباء المتنبأ بها بطريقة المتوسطات.

المبيعات الإجمالية

المبيعات الإجمالية GWH



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المحاسبة والمالية

من خلال دراستنا للتنبؤ بمبيعات الكهرباء لسنة 2010 ومن خلال طريقة معدل الضياع وطريقة المتوسطات توصلنا إلى أن المبيعات المتنبأ بها بطريقة معدل الضياع كانت 420.3 GWH أما بطريقة المتوسطات كانت 456.69 GWH بحيث وجدنا فرق بقيمة 36.39 GWH .

والملاحظ أن مبيعات الكهرباء المتنبأ بها بطريقة المتوسطات أكبر من المبيعات المتنبأ بها بطريقة معدل الضياع بنسبة قدرها 8.65 % وهذا راجع إلى أن طريقة المتوسطات هي الطريقة الأقرب لما تهدف إليه الشركة .

لكن هذا لايجزم بأن طريقة المتوسطات هي طريقة غير ناجعة للتنبؤ بالمبيعات لأنها الطريقة الأكثر شيوعا في المؤسسات ولكنها لا تخدم أهداف الشركة بصفة خاصة .

بالنسبة لسنة 2011 يجدر الذكر أن تنبؤاتها معتمدة على سنة تقديرية وهي سنة 2010 وعليه فإن تنبؤاتها قد تتخللها نسبة من الخطأ ما دامت السنة القاعدية للتنبؤ غير حقيقية.

أما بالنسبة للفرق بين نتائج الطريقتين نلاحظ أن المبيعات المتنبأ بها بطريقة معدل الضياع كانت 485.37 GWH بينما بطريقة المتوسطات كانت 415.87 GWH حيث نتج بينهما فرق ب 69.5 GWH و الذي يعادل ($+16.71\%$).

نلاحظ زيادة الفرق بين نتائج الطريقتين لسنة 2009 بالمقارنة بسنة 2008 لكن هذا الفرق سوف يتم استرداكه عندما تصبح سنة 2008 مكتملة أو حقيقية حيث تقوم المؤسسة بتصحيح تنبؤات 2009 على هذا الأساس.

ثانيا: التنبؤ بمبيعات الغاز.

زبائن الطاقة الغازية :

1- **زبائن الضغط المنخفض:** هم الزبائن العاديين وزبائن الإدارات الذي يتم تزويدهم بالطاقة الغازية من شبكة الضغط المنخفض التي لا يزيد ضغطها عن $MB300$ (ميلي بار).

2- **زبائن الضغط المتوسط:** هم الزبائن الذي يتم تزويدهم بالطاقة الغازية من شبكة الضغط المتوسط التي يزيد ضغطها عن $MB.300$

3- **زبائن الضغط العالي :** هم الزبائن الذي يتم تزويدهم بالطاقة الغازية من شبكة الضغط العالي هذا النوع من الزبائن لا سير من طرف المديرية الجهوية ميلة بل من طرف مديريةية التوزيع بالشرق قسنطينة .

تعتمد المديرية الجهوية بميلة على طريقتين للتنبؤ بمبيعات الغاز الطريقة الأولى تخدم نشاط الشركة فيما يخص الغاز وهي طريقة معدل المرد ودية للغاز ، أما الطريقة الثانية فهي طريقة المتوسطات والتي سبق وأن تطرقنا لها فيما يخص التنبؤ بمبيعات الكهرباء .

طريقة معدل المردودية :

- معدل المردودية هو حاصل قسمة مبيعات الغاز على مشتريات الغاز لفترة زمنية محددة ، ويعتبر معدل المردودية من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المؤسسة لتحديد مستوى تحكمها وتسييرها لمبيعات الغاز .

- معدل المردودية هو مؤشر إيجابي حيث كلما زاد معدل المردودية كانت الشركة في وضعية مرضية وكلما إنخفض كانت الشركة في وضعية غير مرضية فيما يخص مبيعات الغاز .

- يحدد معدل المردودية للمديرية الجهوية بميلة من طرف شركة التوزيع بالشرق (SDE) وقد حدد معدل المردودية للمديرية الجهوية بميلة لسنة 2010 ب 95 % .

قانون معدل المردودية :

$$\text{معدل المردودية} = (\text{مبيعات الفترة ن / مشتريات الفترة ن}) \times 100 \dots\dots\dots (1 *)$$

1 التنبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2010 بطريقة معدل المردودية :

بالعودة إلى قانون معدل المردودية السابق الذكر نحتاج إلى المعطيات التالية :

- معدل المردودية .

- مشتريات الغاز .

- مبيعات الغاز .

وقد حدد معدل المردودية للمديرية الجهوية بميلة لسنة 2010 ب 95 % وعليه تبقى المعادلة بمجهولين (المشتريات ، المبيعات) كما يلي :

$$95 \% = \text{مبيعات سنة 2010} / \text{مشتريات 2010}$$

أ التنبؤ بمشتريات الغاز لسنة 2010 :

للتنبؤ بمبيعات الغاز نعتد على طريقة المتوسطات أخذنا بمعطيات التسع سنوات السابقة لسنة الدراسة 2010 أي من سنة 2001 إلى سنة 2009 لتفادي مصادفة أي انحرافات استثنائية مثلا:

احتمال أن تصادف سنة إستثنائية تشهد جو بارد على غير العادة مما يؤدي إلى زيادة مبيعات الغاز أو نصادف سنة ذات جو دافئ مما يؤدي إلى تراجع مبيعات الغاز وعليه كلما كانت مدة الدراسة أطول كلما نقص تأثير هذه الانحرافات على مصداقية التنبؤات .

لدينا العلاقة التالية :

$$\text{مشتريات السنة ن} = \text{مشتريات السنة ن-1} \times \text{معدل التطور المتوسط} \dots\dots\dots (2 *) .$$

- حساب معدلات التطور لمشتريات الغاز من سنة 2001 إلى سنة 2009:

$$\text{معدل التطور مشتريات الغاز لسنة 2002/2001}:$$

$$= \text{مشتريات الغاز 2002} / \text{مشتريات الغاز 2001} \times 100$$

$$= 572.13 / 499.68 \times 100$$

$$= 114.50 \%$$

معدل التطور مشتريات الغاز لسنة 2003/2002:

$$= \text{مشتريات الغاز 2003} / \text{مشتريات الغاز 2002} \times 100$$

$$= 708.34 / 572.13 \times 100$$

$$= 123.81 \%$$

معدل التطور مشتريات الغاز لسنة 2004/2003:

$$= \text{مشتريات الغاز 2004} / \text{مشتريات الغاز 2003} \times 100$$

$$= 761.9 / 708.34 \times 100$$

$$= 107.56 \%$$

معدل التطور مشتريات الغاز لسنة 2005/2004:

$$= \text{مشتريات الغاز 2005} / \text{مشتريات الغاز 2004} \times 100$$

$$= 747.33 / 761.9 \times 100$$

$$= 98.09 \%$$

معدل التطور مشتريات الغاز لسنة 2006/2005:

$$= \text{مشتريات الغاز 2006} / \text{مشتريات الغاز 2005} \times 100$$

$$= 840.06 / 747.33 \times 100$$

$$= 112.41 \%$$

معدل التطور مشتريات الغاز لسنة 2007/2006:

$$= \text{مشتريات الغاز 2007} / \text{مشتريات الغاز 2006} \times 100$$

$$= 1084.50 / 840.06 \times 100$$

$$= 129.10 \%$$

معدل التطور مشتريات الغاز لسنة 2008/2007:

$$= \text{مشتريات الغاز 2008} / \text{مشتريات الغاز 2007} \times 100$$

$$100 \times 1084.50 / 1206.674 =$$

$$= 111.27 \%$$

معدل التطور مشتريات الغاز لسنة 2009/2008:

$$= \text{مشتريات الغاز 2009} / \text{مشتريات الغاز 2008} \times 100$$

$$= 100 \times 1206.674 / 1347.915 =$$

$$= 112 \%$$

حساب معدل التطور المتوسط لمشتريات الغاز من سنة 2001 إلى سنة 2009 :

معدل التطور المتوسط لمشتريات الغاز =

(مجموع معدلات التطور لمشتريات الغاز من سنة 2001-2009/عدد المعدلات) $\times 100$

$$= 100 \times 8 / (112 + 111.27 + 129.10 + 112.41 + 98.09 + 107.56 + 123.81 + 114.50) =$$

$$= 113.59 \%$$

بالعودة إلى العلاقة (2*) السابقة الذكر نجد :

مشتريات الغاز لسنة 2010 = مشتريات الغاز لسنة 2009 \times معدل التطور المتوسط

بالتعويض نجد :

$$\text{مشتريات الغاز لسنة 2010} = 1347.915 \times 113.59 \%$$

$$= 1531.1 \text{ مليون وحدة حرارية.}$$

ب حساب مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2010 :

لدينا:

معدل المردودية = مبيعات الفترة ن / مشتريات الفترة ن $\times 100$

$$= 95 \%$$

مشتريات الغاز التقديرية لسنة 2010 = MTH 1531.1

بالتعويض نجد :

$$95 \% = \text{مبيعات سنة 2010} / \text{مشتريات سنة 2010}$$

وعليه :مبيعات الغاز الإجمالية التقديرية لسنة 2010 = 1531.1 × 95 %

$$= \text{MTH } 1454.54$$

- النتبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2010 حسب كل صنف من أصناف زبائن الشركة :

للتبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2010 حسب كل صنف من أصناف الزبائن ارتأينا حساب نسبة مبيعات الغاز لكل صنف من أصناف الزبائن لسنة 2009 والاعتماد على هذه النسب لحساب المبيعات التقديرية لكل صنف من أصناف الزبائن لسنة 2010 ، باعتبار سنة 2009 أقرب سنة لسنة الدراسة 2010 .

* حساب نسبة مبيعات الغاز لكل صنف من أصناف الزبائن لسنة 2009 حسب كل صنف من أصناف زبائن الشركة:

- حساب نسبة مبيعات الغاز لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2009 :

نسبة مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2009 = مبيعات الغاز للزبائن العاديين/مجموع مبيعات الغاز × 100

$$= 1203.024 / 1374.29 \times 100$$

$$= 87.54 \%$$

- نسبة مبيعات الغاز لزبائن الإدارات (FSM) لسنة 2009 = مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2009 /مجموع مبيعات الغاز لسنة 2009 × 100

$$= 59.228 / 1374.29 \times 100$$

$$= 4.314 \%$$

- نسبة مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2009:

نسبة مبيعات زبائن الضغط المتوسط = مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2009 /مجموع مبيعات الغاز لسنة 2009 × 100

$$= 112.038 / 1374.29 \times 100$$

$$= 8.15 \%$$

- حساب مبيعات الغاز التقديرية لكل صنف من أصناف الزبائن لسنة 2010:

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2010:

* مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2010 :

لدينا:

- مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2010 = MTH 1454.54

- نسبة مبيعات الغاز للزبائن العاديين = 87.54 %

وعليه :

مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين = $100/ 87.54 \times 1454.54$

= MTH 1273.30

* مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010 :

لدينا :

- مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2010 = MTH 1454.54

- نسبة مبيعات الغاز لزبائن الإدارات = 4.31 %

وعليه :

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010 = $100/ 4.31 \times 1454.54$

= MTH 62.69

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2010 = مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين

لسنة 2010 + مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010

= 62.69 + 1273.30 =

= MHT 1335.99

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2010:

لدينا :

- مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2010 = MTH 1454.54

- نسبة مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط = 8.15 %

وعليه :

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2010 = $100/ 81.15 \times 1454.54$

$$MTH = 118.54$$

2 التنبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2011 بطريقة معدل المردودية :

للتنبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2011 نتبع نفس الخطوات التي أتبعنا للتنبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2010 بالاعتماد على هذه الأخيرة كسنة قاعدية لسنة الدراسة.

أ التنبؤ بمشتريات الغاز الإجمالية لسنة 2011

بالعودة إلى العلاقة (* 2) نجد :

مشتريات الغاز الإجمالية لسنة 2011 = مشتريات الغاز الإجمالية لسنة 2010 × معدل التطور المتوسط

$$= 1531.1 \times 114.24\%$$

$$MTH = 1745.12$$

ب حساب مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2011 :

بالعودة إلى العلاقة (* 1) نجد :

معدل المردودية = مبيعات الغاز لسنة 2011 × مشتريات الغاز لسنة 2011

بالتعويض نجد :

$$95\% = \text{مبيعات الغاز لسنة 2011} / 1749.12$$

$$\text{مبيعات الغاز لسنة 2011} = 9.5\% \times 1749.12$$

$$MTH = 1661.664$$

ج حساب مبيعات الغاز التقديرية لكل صنف من أصناف زبائن الشركة لسنة 2011 :

- حساب مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2011:

* مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين (AO) لسنة 2011 :

لدينا:

- مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية = MTH 1661.664

- نسبة مبيعات الغاز للزبائن العاديين = 87.54%

وعليه :

مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين = $100/ 87.54 \times 1661.664$

$$\text{MTH } 1454.62 =$$

* حساب مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات (FMS) لسنة 2011:

لدينا :

- مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2011 = $\text{MTH } 1661.664$

- نسبة مبيعات الغاز لزبائن الإدارات = 4.31 %

وعليه :

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2011 = $100/ 4.31 \times 1661.664$

$$\text{MTH } 71.61 =$$

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2011 = مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين

لسنة 2011 + مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2011

$$71.61 + 1454.62 =$$

$$\text{MHT } 1526.23 =$$

- حساب مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2011:

لدينا:

- مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2011 = $\text{MTH } 1661.664$

- نسبة مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط = 8.15 %

وعليه :

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2011 = $100/ 81.15 \times 1661.664$

$$\text{MTH } 135.42 =$$

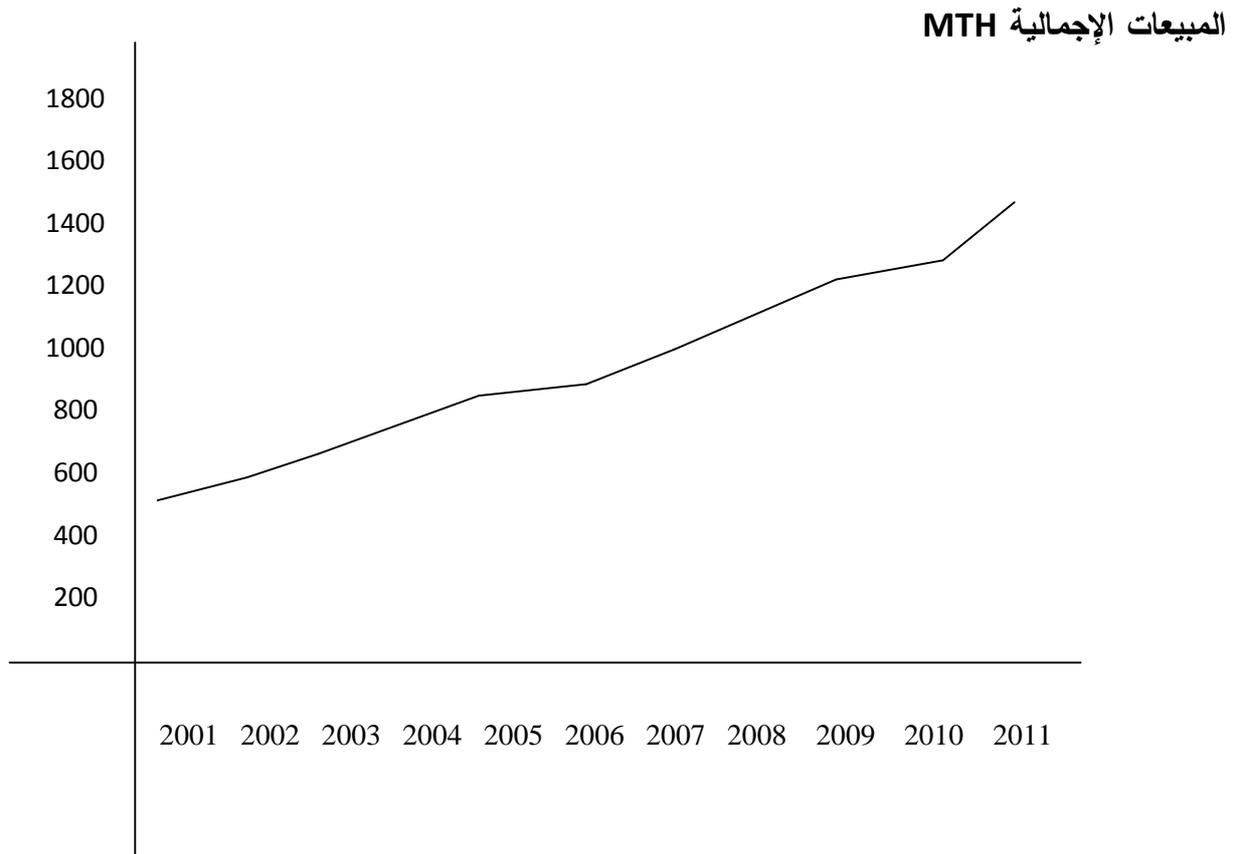
جدول رقم 20: المبيعات الإجمالية للغاز المتنبأ بها بطريقة معدل المردودية.

السنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
المبيعات الإجمالية MTH	499.27	568.04	651.82	737.35	832.60	869.95	1020.87	1176.99	1344.59	1454.54	1661.664

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم 23: منحنى بياني يمثل المبيعات الإجمالية للغاز المتنبأ بها بطريقة معدل المردودية

المبيعات الإجمالية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المحاسبة والمالية

// طريقة المتوسطات:

طريقة المتوسطات تعتبر طريقة إحصائية محضنة تتطلب مع أكبر عدد ممكن من المعلومات للخروج بنتائج أكثر دقة والابتعاد عن الانحرافات .

1 التنبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2010 بطريقة المتوسطات :

في هذه الطريقة يمكن التنبؤ بالمبيعات لسنة 2010 دون الرجوع إلى المشتريات بالاعتماد على العلاقة التالية

$$\text{مبيعات السنة ن} = \text{مبيعات السنة ن-1} \times \text{معدل التطور المتوسط} \dots\dots\dots (*)$$

ارتأينا جمع مبيعات الغاز للسبع سنوات السابقة لسنة الدراسة لتفادي أي انحرافات استثنائية كما سبق الذكر في الطريقة الأولى .

أ التنبؤ بمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2010 :

من أجل التنبؤ بمبيعات الغاز الإجمالية لابد أن نتبع الخطوات التالية:

- حساب معدلات التطور لمبيعات الغاز الإجمالية من سنة 2001 إلى سنة 2009:

معدل التطور لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2002/2001 :

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2002} / \text{مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2001}) \times 100 \\ &= 100 \times 499.27 / 568.4 = \\ &= 113.85\% \end{aligned}$$

معدل التطور لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2003/2002 :

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2003} / \text{مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2002}) \times 100 \\ &= 100 \times 568.83 / 651.83 = \\ &= 114.68\% \end{aligned}$$

معدل التطور لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2004/2003 :

$$\begin{aligned} &= (\text{مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2004} / \text{مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2003}) \times 100 \\ &= 100 \times 651.83 / 737.35 = \\ &= 113.12\% \end{aligned}$$

معدل التطور لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2005/2004 :

$$= (\text{مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2005} / \text{مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2004}) \times 100$$

$$100 \times 737.35/832.60 =$$

$$= 112.92\%$$

معدل التطور لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2006/2005 :

$$= (مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2006 / مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2005) \times 100$$

$$= 100 \times 832.60/869.95 =$$

$$= 104.49\%$$

معدل التطور لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2007/2006 :

$$= (مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2007 / مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2006) \times 100$$

$$= 100 \times 869.95/1020.87 =$$

$$= 117.35\%$$

معدل التطور لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2008/2007 :

$$= (مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2008 / مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2007) \times 100$$

$$= 100 \times 1020.87/1159.14 =$$

$$= 113.54\%$$

معدل التطور لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2009/2008 :

$$= (مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2009 / مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2008) \times 100$$

$$= 100 \times 1159.14/1374.29 =$$

$$= 118.56\%$$

حساب معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2009 :

معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز الإجمالية = مجموع معدلات التطور لمبيعات الغاز الإجمالية من سنة

2001 إلى سنة 2009 / عدد معدلات التطور

$$= (118.56 + 113.54 + 117.35 + 104.42 + 112.92 + 113.12 + 114.68 + 113.85) \times 8/100 =$$

$$= 113.55\%$$

حساب مبيعات الغاز الإجمالية التقديرية لسنة 2010 :

بالعودة إلى العلاقة (*) نجد :

مبيعات الغاز الإجمالية التقديرية لسنة 2010 = مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2009 × معدل التطور

المتوسط

$$= 1374.29 \times 113.55 \%$$

$$= 1560.57 \text{ MTH}$$

ب لتنبؤ بمبيعات الغاز التقديرية لسنة 2010 حسب كل صنف من أصناف الزبائن :

لحساب مبيعات الغاز التقديرية لسنة 2010 حسب كل صنف من أصناف الزبائن نتبع نفس الخطوات
لحساب مبيعات الغاز الإجمالية التقديرية لسنة 2010.

- حساب مبيعات الغاز الإجمالية التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2010 :

- حساب مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين من سنة 2001 إلى سنة 2009 :

معدل تطور مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2002/ 2001 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2002}}{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2001}} \times 100$$

$$= \frac{413.78}{476.75} \times 100$$

$$= 115.22 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2003/ 2002 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2003}}{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2002}} \times 100$$

$$= \frac{476.75}{568.63} \times 100$$

$$= 119.27 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2004/ 2003 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2004}}{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2003}} \times 100$$

$$= \frac{568.63}{654.32} \times 100$$

$$= 115.07 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2005/ 2004 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2005}}{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2004}} \times 100$$

$$= \frac{654.32}{743.88} \times 100$$

$$= 113.69 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2006/ 2005 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2006}}{\text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2005}} \times 100$$

$$= \frac{743.88}{756.21} \times 100$$

$$= 101.66 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2006 / 2007 :

$$= \text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2007} / \text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2006} \times 100$$

$$= 100 \times 756.21 / 872.02$$

$$= 115.32 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2007 / 2008 :

$$= \text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2008} / \text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2007} \times 100$$

$$= 100 \times 872.02 / 1002.962$$

$$= 115.01 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2008 / 2009 :

$$= \text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2009} / \text{مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2008} \times 100$$

$$= 100 \times 1002.962 / 1203.024$$

$$= 119.94 \%$$

حساب معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز للزبائن العاديين

معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز للزبائن العاديين = مجموع معدلات التطور لمبيعات الغاز للزبائن العاديين من سنة 2001 إلى سنة 2009 / عدد معدلات التطور

$$= (119.94 + 115.01 + 115.31 + 101.65 + 113.69 + 115.07 + 119.27 + 115.22) \times 8 / 100$$

$$= 114.39 \%$$

بالعودة إلى العلاقة (*) نجد :

مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2010 = مبيعات الغاز للزبائن العاديين لسنة 2009 × معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز للزبائن العاديين .

$$= 114.39 \% \times 1203.024$$

$$= 1376.13 \text{ MTH}$$

- حساب مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010 :

حساب معدلات التطور لمبيعات الغاز لزبائن الإدارات من سنة 2001 إلى 2010:

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2001 / 2002 :

$$= \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2002} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2001} \times 100$$

$$100 \times 24.23/27.34 =$$

$$= 112.84 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2003/ 2002 :

$$= \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2003} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2002} / 100$$

$$= 100 \times 27.34/29.42 =$$

$$= 107.61 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2004/ 2003 :

$$= \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2004} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2003} / 100$$

$$= 100 \times 29.42/34.54 =$$

$$= 117.40 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2005/ 2004 :

$$= \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2005} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2004} / 100$$

$$= 100 \times 34.54/36.98 =$$

$$= 107.06 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2006/ 2005 :

$$= \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2006} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2005} / 100$$

$$= 100 \times 36.98/37.33 =$$

$$= 100.95 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2007/ 2006 :

$$= \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2007} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2006} / 100$$

$$= 100 \times 37.33/38.91 =$$

$$= 104.29 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2008/ 2007 :

$$= \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2008} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2007} / 100$$

$$= 100 \times 38.91/48.922 =$$

$$= 125.91 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2009/ 2008 :

$$= \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2009} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2008} / 100 =$$

$$= 100 \times 48.922 / 59.228 =$$

$$= 121.06\%$$

حساب معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز لزبائن الإدارات

معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز لزبائن الإدارات = مجموع معدلات التطور لمبيعات الغاز لزبائن الإدارات من سنة 2001 إلى سنة 2009 / عدد معدلات التطور

$$= (121.06 + 125.91 + 104.23 + 100.95 + 107.06 + 117.40 + 107.61 + 112.83) \times 8 / 100 =$$

$$= 112.13\%$$

بالعودة إلى العلاقة (*) نجد :

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010 = مبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2009 × معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز لزبائن الإدارات.

$$= 112.13\% \times 59.228 =$$

$$= 66.41 \text{ MTH}$$

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2010 = مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2010 + مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010

$$= 66.41 + 1376.13 =$$

$$= 1442.54 \text{ MHT}$$

- حساب مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2010:

حساب معدلات تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط من سنة 2001 إلى سنة 2009

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2002/2001 :

$$= (\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2002} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2001}) \times 100 =$$

$$= 100 \times 61.26 / 64.31 =$$

$$= 104.98\%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2003/2002 :

$$= (\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2003} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2002}) \times 100 =$$

$$100 \times 64.31 / 53.78 =$$

$$= 83.63 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2004/2003 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2004}}{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2003}} \times 100$$

$$100 \times 53.78 / 48.49 =$$

$$= 90.16 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2005/2004 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2005}}{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2004}} \times 100$$

$$100 \times 48.59 / 51.74 =$$

$$= 106.70 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2006/2005 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2006}}{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2005}} \times 100$$

$$100 \times 51.74 / 76.41 =$$

$$= 147.67 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2007/2006 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2007}}{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2006}} \times 100$$

$$100 \times 76.41 / 109.94 =$$

$$= 143.89 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2008/2007 :

$$= \frac{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2008}}{\text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2007}} \times 100$$

$$100 \times 105.94 / 107.259 =$$

$$= 97.56 \%$$

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2009/2008 :

$$= \text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2009} / \text{مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط 2008} \times 100$$

$$= 107.259 / 112.038 \times 100 = 104.45 \%$$

حساب معدل التطور المتوسط لمبيعات زبائن الضغط المتوسط :

معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط =

(مجموع معدلات التطور لمبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط من سنة 2001-

$$2009 / \text{عدد معدلات التطور}) \times 100 =$$

$$= 100 \times 8 / (104.45 + 97.56 + 143.88 + 147.68 + 106.70 + 90.16 + 83.62 + 104.98)$$

$$= 109.87 \%$$

بالعودة إلى المعادلة (*) نجد :

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2010:

= مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2009 × معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز

لزبائن الضغط المتوسط

$$= 112.038 \times 113.59 \%$$

$$= 123.09 \text{ MTH}$$

2 التنبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2011 بطريقة المتوسطات :

للتنبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2011 نعتد على سنة 2010 كسنة قاعدية لسنة للتنبؤ .

أ حساب مبيعات الغاز التقديرية لسنة 2011

لدينا :

- مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2010 = 1560.57

- معدل تطور مبيعات الغاز الإجمالية من سنة 2001 إلى سنة 2009 = 113.55

بالتعويض في المعادلة (*) نجد :

مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2011 = مبيعات الغاز التقديرية الإجمالية لسنة 2010 × معدل

التطور المتوسط لمبيعات الغاز التقديرية الإجمالية من سنة 2001 إلى سنة 2009

$$= 1560.57 \times 113.55 \%$$

$$MTH 1772.02 =$$

ب التنبؤ بمبيعات الغاز لسنة 2011 حسب كل صنف من أصناف الزبائن:

- حساب مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2011:

حساب مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2011 :

لدينا:

- مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2010 = MTH 1376.13

- معدل تطور متوسط لمبيعات الغاز للزبائن العاديين = 114.39 %

بالتعويض نجد :

مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2011 = مبيعات الغاز التقديرية للزبائن العاديين لسنة 2010 ×

معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز للزبائن العاديين.

$$100/ 114.39 \times 1376.13 =$$

$$MTH 1574.15 =$$

- حساب مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2011 :

لدينا :

- مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010 = MTH 66.41

- معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز لزبائن الإدارات لسنة 2010 = 112.13 %

بالتعويض في المعادلة (*)

مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2011 = مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الإدارات لسنة 2010 × معدل التطور المتوسط

$$100/ 112.13 \times 66.41 =$$

$$MTH 74.46 =$$

- حساب مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2011:

لدينا:

- مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2010 = MTH 123.09

- معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط = 109.87 %

بالتعويض في المعادلة (*) نجد :

-مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2011 = مبيعات الغاز التقديرية لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2010 × معدل التطور المتوسط لمبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط .

$$100/ 109.87 \times 123.09 =$$

$$. MTH 135.23 =$$

(أنظر الملحق رقم 07).

الجدول رقم 21: المبيعات الإجمالية للغاز المتنبأ بها بطريقة المتوسطات.

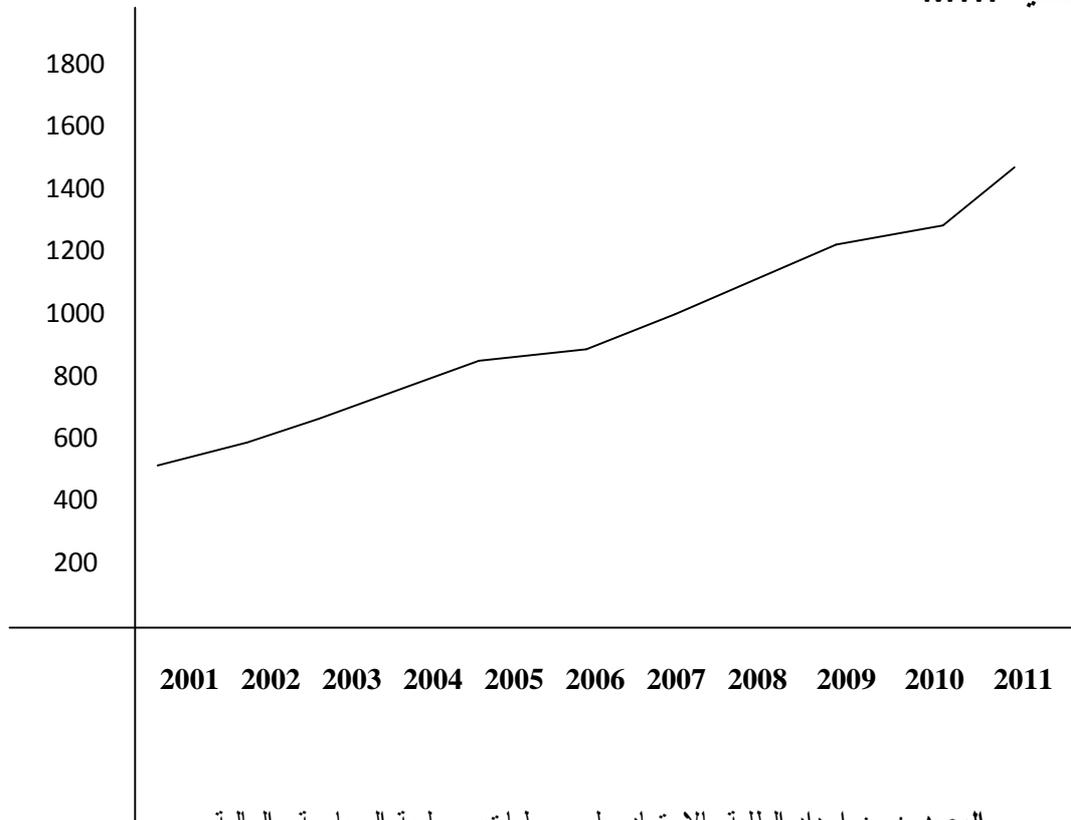
لسنوات	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
الإجمالية MTH	499.27	568.04	651.83	737.35	832.60	869.95	1020.87	1159.14	1374.29	1560.57	1772.02

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم 24: منحنى بياني يمثل المبيعات الإجمالية للغاز المتنبأ بها بطريقة المتوسطات.

المبيعات الإجمالية

المبيعات الإجمالية MTH



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات مصلحة المحاسبة والمالية

من خلال تطرقنا إلى طريقتي التنبؤ بالغاز لسنة 2010 ، وهما طريقة معدل المردودية وطريقة المتوسطات توصلنا إلى أن مبيعات الغاز المتنبأ بها بطريقة معدل المردودية كانت MTH 1454.54 أما بطريقة المتوسطات كانت MTH 1560.57 فنتج بينهما فرق بقيمة MTH 106.03 .

نلاحظ أن مبيعات الغاز المتنبأ بها بطريقة معدل المردودية أكبر من المبيعات المتنبأ بها بطريقة المتوسطات بنسبة قدرها +7.28 % وهذا راجع إلى أن طريقة المتوسطات للتنبؤ بمبيعات الغاز هي الطريقة الأقرب لما تهدف إليه الشركة .

لكن هذا لايجزم بأن طريقة المتوسطات هي طريقة غير ناجعة للتنبؤ بمبيعات الغاز لأنها الطريقة الأكثر شيوعا في المؤسسات ولكنها لا تخدم أهداف الشركة بصفة خاصة .

بالنسبة لسنة 2011 يجدر الذكر أن تنبؤاتها معتمدة على سنة تقديرية وهي سنة 2010 وعليه فإن تنبؤاتها قد تتخللها نسبة من الخطأ ما دامت السنة القاعدية للتنبؤ غير حقيقية .

أما بالنسبة للفرق بين نتائج الطريقتين نلاحظ أن مبيعات الغاز المتنبأ بها بطريقة معدل المردودية كانت MTH 1661.664 بينما بطريقة المتوسطات كانت MTH 1772.02 حيث نتج بينهما فرق ب MTH 110.3 و الذي يعادل (+6.64%) .

نلاحظ أن الفرق بين نتائج الطريقتين بدأ يتفاقم بالمقارنة بسنة 2010 لكن هذا الفرق سوف يتم استدراكه عندما تصبح سنة 2010 سنة مكتملة أي حقيقية حيث تقوم المؤسسة بتصحيح تنبؤات 2011 على هذا الأساس .

ملاحظة:

بما أننا ذكرنا مصطلح التنبؤ فإن كل هذه النتائج المتنبأ بها تحتمل نسبة خطأ سواء بالزيادة أو النقصان لأنه قد تدخل بعض العوامل التي لم تكن في الحسبان و المتمثلة في العوامل الخارجية المحيطة بالمؤسسة مثل :

- مصادفتها لسنة استثنائية تشهد جو حار أو بارد غير الغادة.
- توقف أحد أهم زبائن الشركة عن الاستهلاك بصفة مفاجئة ... الخ .

المطلب الثالث: الميزانية التقديرية للمبيعات والرقابة عليها بالمؤسسة.

أولاً: الميزانية التقديرية للمبيعات .

بناء على المعلومات المقدمة من طرف قسم العلاقات التجارية توصلنا إلى أن الميزانية التقديرية لقسم العلاقات التجارية لا يتم إعدادها من طرف المديرية الجهوية بميلة بل تعد من طرف شركة التوزيع بالشرق (SDE) قسنطينة بالاعتماد على التنبؤات السنوية المرسله من طرف المديرية الجهوية بميلة .

وفيما يخص الميزانية التقديرية للمبيعات لاتوجد ميزانية خاصة بالمبيعات وإنما يخص لها جزء ضمن الميزانية الإجمالية الخاصة بقسم العلاقات التجارية . (انظر الملحق رقم 08-09) .

وقد تم ترجمة الجزء الخاص بالمبيعات من النسخة الأصلية وكان كما يلي :

جدول رقم 22: الميزانية التقديرية لمبيعات الكهرباء

مبيعات الكهرباء	GWH	النسبة %
مبيعات زبائن التوتر المنخفض	338.57	71.42
مبيعات الزبائن العاديين	259.57	62.55
مبيعات زبائن الإدارات	41	8.55
مبيعات زبائن التوتر المتوسط	132.22	28.57
المبيعات الإجمالية	462.750	100

المصدر: المصلحة التجارية.

جدول رقم 23: الميزانية التقديرية لمبيعات الغاز

مبيعات الغاز	MTH	النسبة %
مبيعات زبائن الضغط المنخفض	1183.3	90.85
مبيعات الزبائن العاديين	1128.3	6.83
مبيعات زبائن الإدارات	55	4.21
مبيعات زبائن الضغط المتوسط	120.6	9.24
المبيعات الإجمالية	1303.9	100

المصدر: المصلحة التجارية.

ثانيا: الرقابة على المبيعات .

تستعمل شركة سونلغاز ميلة لوحة القيادة كأداة لمراقبة مبيعاتها ومتابعة تطورها لاكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب ، وبالنسبة للوحة القيادة الخاصة بالمبيعات تدرج ضمن لوحة القيادة الخاصة بقسم العلاقات التجارية وهي لوحة قيادة شاملة ومفصلة تدرس كل ما يتعلق بهذا القسم من زبائن ، مشتريات ، مبيعات ، رقم أعمال ... الخ. (أنظر الملحق رقم 10 و 11) ولتقادي تشتت الدراسة التي نحن بصدها ارتأينا أخذ الجزء المخصص لمراقبة المبيعات ومتابعة تطورها .

يتم إعداد لوحة القيادة لكل نوع من أنواع مبيعات الشركة ، حيث تعد لوحة قيادة خاصة لمبيعات الكهرباء، ولوحة قيادة خاصة بمبيعات الغاز لكل شهر من شهر جانفي إلى شهر ديسمبر لإكتشاف الإنحرافات وإتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب قبل فوات الأوان ، وتعد لوحة القيادة الخاصة بشهر ديسمبر الوثيقة التي تمكن المسيرين من مقارنة المبيعات السنوية المحققة مع الأهداف المسطرة وقياس أداء الدورة ويتم إعداد هذه الأخيرة كما يلي :

إعداد لوحة القيادة الخاصة بمبيعات الكهرباء :

1- معدل تطور مبيعات الكهرباء:

يعبر هذا المعدل عن تطور المبيعات لفترة معينة من السنة ن، ومقارنتها مع نفس الفترة من السنة ن-1 معدل تطور المبيعات هو مؤشر إيجابي حيث كلما كان معدل التطور أكبر كلما اقتربت المؤسسة من تحقيق هدفها فيما يخص المبيعات.

كيف يتم حساب معدل التطور؟

$$\text{معدل التطور لسنة ن} = (\text{مبيعات الفترة ن} - \text{مبيعات الفترة ن-1} / \text{مبيعات الفترة ن-1}) \times 100$$

وعليه :

$$\text{معدل تطور مبيعات الكهرباء لسنة 2010} = (\text{مبيعات الكهرباء لسنة 2010} - \text{مبيعات الكهرباء لسنة 2009} / \text{مبيعات الكهرباء لسنة 2009}) \times 100$$

كما سبق وذكرنا أن مبيعات الكهرباء تنقسم إلى:

- مبيعات التوتر المنخفض.

- مبيعات التوتر المتوسط.

- مبيعات التوتر العالي وبما أن زبائن هذه الأخيرة لا يتم تسييرهم من طرف المديرية الجهوية بميلة فسوف توضع في لوحة القيادة بالشكل (-) .

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2010 = (مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2010 - مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2009) / مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2009 × 100 .

$$100 \times 306.99 / 306.99 - 334.81 =$$

$$+ = 9.06 \%$$

هذا يعني أن مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2010 قد زادت بنسبة 9.06 % عن مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2009 .

معدل تطور مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2010 = (مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2010 - مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2009) / مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2009 × 100 .

$$100 \times 123.76 / 123.76 - 137.12 =$$

$$+ = 10.79 \%$$

هذا يعني أن مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2010 قد زادت بنسبة 10.79 % عن مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2009 .

معدل تطور مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2010 = (مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2010 - مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2009) / مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2009 × 100 .

$$100 \times 304.75 / 304.75 - 471.96 =$$

$$+ = 54.86 \%$$

هذا يعني أن مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2010 قد زادت بنسبة 54.86 % عن مبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2009 .

- للرقابة أكثر على المبيعات يتم حساب ومتابعة معدل تحقيق الهدف السنوي المسطر فيما يخص مبيعات الكهرباء المحددة في الميزانية التقديرية للمبيعات .

- عدل تحقيق الهدف لمبيعات الكهرباء لسنة ن = مبيعات الكهرباء لسنة ن / الهدف المسطر لمبيعات الكهرباء لسنة ن × 100

معدل تحقيق الهدف لمبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض لسنة 2010 = المبيعات المحققة للتوتر المنخفض لسنة 2010 / الهدف المسطر لمبيعات التوتر المنخفض لسنة 2010 × 100

$$= 100 \times 335.72 / 344.81$$

$$= 102.70 \%$$

هذا يعني أن المؤسسة قد تجاوزت الهدف المسطر فيما يخص مبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المنخفض والذي قدر بـ 335.72 GWH. بنسبة 2.70 % .

معدل تحقيق الهدف لمبيعات الكهرباء لزبائن التوتر المتوسط لسنة 2010 = المبيعات المحققة للتوتر المتوسط لسنة 2010 / الهدف المسطر لمبيعات التوتر المتوسط لسنة 2010 × 100

$$= 100 \times 133.82 / 137.12$$

$$= 102.46 \%$$

هذا يعني أن المؤسسة قد تجاوزت الهدف المسطر فيما يخص مبيعات التوتر المتوسط والذي قدر بـ 133.82 GWH. بنسبة 2.46 % .

معدل تحقيق الهدف لمبيعات الكهرباء الإجمالية لسنة 2010 = المبيعات المحققة الإجمالية لسنة 2010 / الهدف المسطر للمبيعات الإجمالية لسنة 2010 × 100

$$= 100 \times 469.54 / 471.94$$

$$= 100.51 \%$$

هذا يعني أن المؤسسة قد تجاوزت الهدف المسطر فيما يخص مبيعات الكهرباء الإجمالية والتي قدر بـ 469.54 GWH. بنسبة 0.51 % .

خلاصة:

إذا ما رجعنا إلى معدل التطور للمبيعات الإجمالية للكهرباء لسنة 2010 نجدها قد ازدادت بنسبة 9.06 % وهي نسبة معتبرة لكن لا يمكن الجزم عنها أنها نسبة زيادة جيدة لأنه يجب الرجوع إلى معدل تطور مشتريات الكهرباء هذا ما سوف يبين للمؤسسة تطور معدل الضياع.

بتلخيص المعلومات السابقة الذكر في جدول نتحصل على جدول القيادة الخاصة بمبيعات الكهرباء والذي يمكننا من تحليل النتائج والحكم عليها بالإيجاب أو السلب.

جدول رقم 24: جدول القيادة لمراقبة مبيعات الكهرباء

معدل تحقيق الهدف السنوي	الهدف المسطر 2008	معدل التطور السنوي	السنة		
			2007	2008	
100.51%	469.54	9.78%	892.372	471.94	المبيعات الإجمالية (Gwh)
102.70%	335.72	9.84%	266.209	344.81	مبيعات التوتر المنخفض
102.46%	133.82	9.65%	106.683	137.12	مبيعات التوتر المتوسط
-	0	-	-	-	مبيعات التوتر العالي

المصدر: المصلحة التجارية.

// إعداد لوحة القيادة الخاصة بمبيعات الغاز :

1 : معدل التطور السنوي لمبيعات الغاز :

يعبر هذا المعدل عن تطور مبيعات الغاز لفترة معينة من السنة ن بمقارنتها مع نفس الفترة من السنة ن -

1

ويعتبر هذا المؤشر مؤشر إيجاب حيث كلما كان معدل تطور مبيعات الغاز أكبر كلما اقتربت المؤسسة من تحقق هدفها فيما يخص مبيعات الغاز.

كيفية حساب معدل التطور؟

معدل التطور = مبيعات الفترة ن - مبيعات الفترة ن-1 / مبيعات الفترة ن-1 × 100

معدل تطور مبيعات الغاز لسنة 2010 = مبيعات الغاز لسنة 2010 - مبيعات الغاز لسنة 2009 / مبيعات الغاز لسنة 2009 × 100

كما سبق وذكرنا أن مبيعات الغاز الإجمالية تنقسم إلى:

- مبيعات الضغط المنخفض.

- مبيعات الضغط المتوسط.

- مبيعات الضغط العالي باعتبار زبائن هذه الأخيرة لا يتم تسييرهم من طرف المديرية الجهوية ميلة تكون نتائجها في الجدول على شكل (-)

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2010 = مبيعات الغاز لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2010 - مبيعات الغاز لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2009 / مبيعات الغاز لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2009 × 100

$$100 \times \frac{1262.252}{1262.252} - 1277.027 = 1.17\%$$

هذا يعني أن مبيعات الغاز لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2010 قد زادت بنسبة 1.17 % عن مبيعات الغاز لزبائن الضغط المنخفض لسنة 2009.

معدل تطور مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2010 = مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2010 - مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2009 / مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2009 × 100

$$100 \times \frac{112.038}{112.038} - 105.55 = 5.79\%$$

هذا يعني أن مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2010 قد إنخفضت بنسبة 5.79 % عن مبيعات الغاز لزبائن الضغط المتوسط لسنة 2009، وهذا راجع لتوقف أحد أهم زبائن الضغط المتوسط عن الإنتاج في سنة 2010 وهو عامل خارجي في غير صالح المؤسسة بما أنه أدى إلى تراجع مبيعات الغاز

معدل تطور مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2010 = مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2010 - مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2009 / مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2009 × 100

$$100 \times 1374.29 / 1382.57 =$$

$$= 0.60 \%$$

هذا يعني أن مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2010 قد زادت بنسبة 0.60 % عن مبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2009.

وللتعمق أكثر في الرقابة على مبيعات الغاز يتم حساب معدل تحقيق الهدف المسطر فيما يخص مبيعات الغاز المحددة في الميزانية التقديرية.

معدل تحقيق الهدف لمبيعات الضغط المنخفض لسنة 2010 = المبيعات المحققة من الضغط المنخفض لسنة 2010 / الهدف المسطر لمبيعات الضغط المنخفض لسنة 2010 $\times 100$

$$= 100 \times 1183 / 1277.029 =$$

$$= 107.94 \%$$

هذا يعني أن المؤسسة قد تجاوزت الهدف المسطر فيما يخص مبيعات الضغط المنخفض بنسبة 7.94 % .

معدل تحقيق الهدف لمبيعات الضغط المتوسط لسنة 2010 = المبيعات المحققة من الضغط المتوسط لسنة 2010 / الهدف المسطر لمبيعات الضغط المتوسط لسنة 2010 $\times 100$

$$= 100 \times 121 / 105.55 =$$

$$= 87 \%$$

هذا يعني أن المؤسسة قد تجاوزت الهدف المسطر فيما يخص مبيعات الضغط المتوسط بنسبة 87 % .

معدل تحقيق الهدف لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2010 = مبيعات الغاز الإجمالية المحققة لسنة 2010 / الهدف المسطر لمبيعات الغاز الإجمالية لسنة 2010 $\times 100$

$$= 100 \times 1304 / 1382.577 =$$

$$= 106.02 \%$$

هذا يعني أن المؤسسة قد تجاوزت الهدف المسطر فيما يخص مبيعات الغاز الإجمالية الذي قدر ب 1304 MTH أي بنسبة 6.02 % .

خلاصة:

إذا ما رجعنا إلى معدل التطور للمبيعات الإجمالية للغاز لسنة 2010 نجدها قد ازدادت بنسبة 0.6 % وهي نسبة تطور معتبرة نوعا ما و لكن لا يمكن الجزم على عنها أنها نسبة تطور كافية لأنه يجب الرجوع إلى معدل تطور مشتريات الغاز لنفس السنة و هذا ما سوف يبين للمؤسسة تطور معدل المردودية للغاز .

بتلخيص كل المعلومات السابقة نتحصل على جدول القيادة الخاصة بالغاز والذي يمكننا من تحليل النتائج ودراستها و الحكم عليها بالإيجاب أو السلب.

جدول رقم 25: جدول القيادة لمراقبة مبيعات الغاز

معدل تحقيق الهدف السنوي	الهدف المسطر 2008	معدل التطور السنوي	سنة		
			2007	2008	
106.02%	1304	0.6%	1374.29	138.57	المبيعات الإجمالية (Mth)
107.94%	1183	1.17%	1262.252	1277.027	مبيعات الضغط المنخفض
87%	121	-5.79%	112.038	105.55	مبيعات الضغط المتوسط
-	0	-	-	-	مبيعات الضغط العالي

المصدر: المصلحة التجارية.

و قد ارتأينا التوقف عند هذه النقطة محاولين تبيان في كل مرة كيفية معالجة العملية باستخدام أداة أخرى من أدوات مراقبة التسيير.

الخطبة

الخلاصة العامة:

إن مراقبة التسيير تلعب دورا هاما في إستمرارية المؤسسة بالعمل على تحقيق أهدافها المرجوة وذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم والتسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح و الإرشادات من خلال المتابعة والرقابة المستمرة لما حقق من نتائج فعلية ومقارنتها مع الهدف المسطر من قبل المؤسسة، من أجل استبعاد الانحرافات واكتشافها إن وجدت لمعالجتها في الوقت المناسب وإتخاذ القرارات اللازمة إن استلزم الأمر .

نتائج البحث:

ومن خلال دراستنا التطبيقية توصلنا إلى أن المديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز - ميلة - تعتمد مراقبة التسيير كركيزة أساسية من أجل تحسين أدائها وفعالية أنشطتها المختلفة ، وذلك بالاعتماد على عدة أدوات للرقابة هي : المحاسبة العامة ، المحاسبة التحليلية ، الميزانية التقديرية ولوحة القيادة كمزيج متكامل يضمن لها مميزات خاصة وبالرغم من الأهمية الكبيرة لمراقبة التسيير إلا أنها قد أدرجت في أسفل الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية ضمن قسم المحاسبة و المالية أي ما يطابق النمط الثاني للارتباط الهرمي لمصلحة مراقبة التسيير الذي تطرقنا له في الجانب النظري، والذي نتج عنه محدودية إشترك مراقبة التسيير في المناقشات حول التوجيهات الإستراتيجية للمؤسسة وعدم إعتماها لهيئة إستثمارية تابعة مباشرة للمديرية الجهوية ، إضافة إلى غياب الإستقلالية في التسيير بالنسبة للرقابة بإعتبارها مرتبطة بقسم المحاسبة و المالية و هذا ما يحد من صلاحية مراقبة التسيير .

نتائج اختبار الفرضيات:

بعد دراسة هذا البحث ومحاولة التوسع في مختلف الجوانب التي تمسها، تمكنا من القيام باختبار الفرضيات كآلاتي:

- بالنسبة للفرضية الأولى، والتي افترضنا من خلالها انمراقبة التسيير من اهم الوظائف التي تعتمد عليها المؤسسة من اجل مراقبة تنفيذ خططها و تحقيق اهدافها من خلال اعتمادها على العديد من الادوات، توصلنا إلى صحة هذه الفرضية وذلك ان تحقيق الاهداف يتم من خلال المراقبة و التخطيط.
- بالنسبة للفرضية الثانية، والتي افترضنا من خلالها ان القرار هو اختيار بديل من البدائل المتاحة بغرض تصحيح الانحرافات، توصلنا إلى صحة هذه الفرضية وذلك من خلال تطرقنا له في الفصل الثاني.

الاقتراحات:

- 1- وعليه نقتراح على المديرية الجهوية إعادة إدراج مصلحة مراقبة التسيير في أعلى هيكلها التنظيمي بحيث تكون مرتبطة إرتباط مباشر مع المديرية العامة أي ما يطابق النمط الأول بالإرتباط الهرمي لمصلحة مراقبة التسيير حيث تحضى مراقبة التسيير بأهمية كبرى و إستقلالية التسيير كما يمكننا الحصول على

المعلومات من المديرية الفرعية و مناقشتها و معالجتها و تقديم التوجيهات و الإرشادات التي تضمن لها إتخاذ قرارات سلمية.

2- كما نقترح على المؤسسة إستعمال التحليل المالي والذي يساعدها على الرقابة وإتخاذ القرارات ، إذ من خلال المعطيات المقدمة لنا من طرف المؤسسة لاحظنا أنها في تطور مستمر و هذا راع إلى إستخدام أدوات مراقبة التسيير .

صعوبات البحث :

وقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات في بحثنا هذا هي :

- رغم إستقبالنا من طرف كل الأقسام إلا أن وقت التفرغ لنا كان محدودا دا بسبب ضغوط العمل .
- كثرة المعطيات للمؤسسة مما أدى لصعوبة تحليلها.
- تشعب المعلومات بين المصلحة التجارية للمؤسسة و قسم العلاقات التجارية وقسم المحاسبة مما أدى إلى صعوبة جمعها و التنسيق بينها .

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:الكتب:

1. أبو الفتوح على فضالة، التحليل المالي وإدارة الأموال، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999
2. أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
3. إسماعيل السيد جلال العبد، الأساليب الكمية للإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 - 2003
4. بويقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، الجزائر، 1997
5. جلال إبراهيم العبد، إدارة الإنتاج والعمليات (مدخل كمي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
6. جميل أحمد توفيق، دار الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية - مصر، 1999
7. حسن على مشرق، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1993
8. خالص صافي صالح، "تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة"، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003
9. خليل محمد الغزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
10. خيرت ضيف، الميزانية التقديرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1995
11. رضوان وليد العمار، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1997
12. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2007
13. صلاح عبد القادر النعيمي، الإدارة، ط 4، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008
14. عبد الرحيم، محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، ط 3، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة - مصر، 1992
15. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر، 1995
16. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2002
17. علي الشرقاوي، العملية الإدارية (وظائف المديرين)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
18. علي حسين حلي، نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
19. علي زيان، محاضرات في مدخل لمراقبة التسيير وتسيير الميزانيات، جامعة بومرداس، الجزائر، 2003
20. علي ضلاعين، أساسيات في إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، ط 2، الأردن، 2005
21. فالتر ميغيس، روبرت ميغيس، ترجمه وصفي عبد الفتاح أبوالمكارم وآخرون، المحاسبة التحليلية، الرياض، دار المريخ للنشر، 1995
22. كنجو عبود، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1997

23. مؤيد الفضل، تخطيط ومراقبة الإنتاج (منهج كمي)، دار المريخ للنشرالرياض، المملكة العربية السعودية، 2007
24. محمد القيروني محمد، نظام المعلومات المحاسبية في النشأة المالية، المكتب الجامعي، دینوقراط الأراذیطة، مصر، 1998 - 1999
25. محمد بوتین، المحاسبة العامة، دیوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992
26. محمد فرکوس، الموازانات التقديرية أداة فعالة للتسيير، دیوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون سنة نشر
27. محمد بوتین، المحاسبة العامة للمؤسسة، دیوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994
28. محمد عیسی الفاعوري، الإدارة بالرقابة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2008
29. مدني عبد القادر علاقي، الإدارة (دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية)، جدة، تهامة للنشر، 1981
30. منعم زمير الموسمي، اتخاذ القرارات الإدارية (مدخل كمي)، دار اليازوري العلمية، 1998
31. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2002
32. موسى سلامة اللوزي، كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، الأردن، 2008
33. ناديا أيوب، اتخاذ القرارات الإدارية، ط . 2، جامعة دمشق، سوريا، 1994
34. ناص رداي عدون ومعوزي ليندة، ولهوسي هجيرة، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة بنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004
35. ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير، ج2، قسنطينة، 1988
36. نورالدين زعييط، مراقبة التسيير، دار اقرأ للطباعة والنشر، قسنطينة، 2006

المذكرات:

1. قورین حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبية في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة وأعمال، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007

المراجع باللغة الفرنسية:

Les ouvrages :

1. A – Burland . j . Eglem . p . ,Mykita dictionnaire de gestion (comptabilité finance . contrôle de gestion) édition foucher ., paris

2. A – KHEMAKHEM " dynamique du contrôle de gestion " 2 ème, édition . dunod,1977
3. Bernard gumb «les outil du contrôle de gestion ou service de votre stratégie » édition d'organisation,paris ,1999
4. claude Alzard et saline separti,«contrôle de gestion »3 eme «édition dunod,paris » 1996
5. David –p – Norton . Tableau de bord prospectif . édition d'organisation ,2001
6. Entony Managerial," Contrôle système "édition wood . 1997
7. George langois " contrôle de gestion et gestion budgétaire " 3 eme édition pearson éducation . paris / 2006
8. George langois ," contrôle de gestion et gestion budgétaire "«3 eme«édition pearson éducation . paris ,2006
9. M. charpentier et P . Grandjean, sonctem public et control de gestion, édition d'organisation, paris,1998
10. M.rovache et c.naullean,le controle de gestion bancairs et financiere, revue banque, 1992
11. MICHEL . GERVAIS ; le contrôle de gestion . édition . paris . 1998
12. Michel . Hoauch ., " le contrôle de gestion bancaire et finance ", 3 ed nualleau, . paris, 1994
13. Michel Gervais , Control de Gestion et Stratégie de l'entreprise , tome : 1 , 2 , édition paris ecomomica ,1991
14. Michel lery , le tableau de bord ou service de l'Enterprise , édition d'organisation , paris , 1987
15. Nguedj ,contrôle de gestion , édition d'organisation, paris, 1995
16. RANCIOS ecot «initiation a la recherche opérationnelle«édition marketing«– paris –,1996
17. Richard suler jean, comment construire le tableau de bord, édition durode , paris, 1987

الملاحق