



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة: مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم مالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

عنوان:

واقع استخدام أدوات محاسبة التسيير في المؤسسة

الاقتصادية:

- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ولاية سعيدة -

من إعداد الطالبين :

*تعار مهد

تحت إشراف الأستاذ: عبد القادر محرز

*حاج داود علي

السنة الجامعية: 2024/2025

الله رب العالمين
حَمْدُهُ حَمْدٌ
لِلّٰهِ الْمُبْرَكِ

* * الشَّكْر *

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوْكِلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ

سورة هود الآية 88

أول شكر لرب العاملين الذي رزقنا العقل وحسن التدبرi والذi وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع

وثانيا

ننوجه بالشكر الجليل كل من قدم إلينا يد المساعدة وخاصة أستاذنا الفاضل الدكتور محرز عبد القادر
الذi

ساعدنا في إعداد هذه المذكرة جعلها الله في ميزان حسناته، وأيضا نشكر جميع أساتذة كلية العلوم
الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة .

* * اهداء *

اذا كانت الشجرة تهدي ثمرة والعين دمعة والقلب محبة فاني بكل فخر واعتزاز اهدي ثمرة جهدي الى من

ادخرت لهم محبة وجهزت لهم في حياتي مكانا وهم عينيا ابى وامى

اطال الله في عمرهما والى كل من ساعدني في انهاء هذه المذكرة وبخصوص الى

استاذ محرز عبد القادر.

نعت محمد

* اهداء *

الى من اطالت حلمها ان تبصر نجاحي وتفوق الدائم في حياتي الى من لازلت اسمع صوتها يدغدغ

مشاعري ويحن الى قلبي ويضيء دربي.

الايك امي امي امي .

الى ابي كريم الذي علمني وكان عون لي في مشواري والى اخواتي كل باسمه

والاهل والاقارب

والى كل من أُسهم بجهده وعمله وبدعائه لإنتمام هذه المذكرة والى كل الزملاء والزميلات التي وسعهم قلبي

ولم تسعهم صفحتي

وفي الأخير اشكر كل أساتذة الدين ساهموا معنا في إتمام هذه المذكرة من قريب ومن بعيد

حاج داود علي

الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
I	البسمة
II	شكر
III	اهداء
IV	قائمة الاشكال
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الاختصارات
VII	الملخص
VII	الفهرس
ا.ب.ج.د	المقدمة
04	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية المحاسبة التسيير والإطار المفاهيمي
06	المطلب الأول: مفاهيم محاسبة التسيير
08	المطلب الثاني: الخصائص و أهمية محاسبة التسيير
11	المطلب الثالث: انواع محاسبة التسيير
12	المبحث الثاني: أدوات محاسبة التسيير الحديثة
12	المطلب الأول: لوحة القيادة
16	المطلب الثاني: بطاقة اداء المتوازن
18	المطلب الثالث: نظام التكاليف abc و الموازنات التقليدية
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة في الموضوع
25	المطلب الأول: الدراسات الوطنية
28	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
30	المطلب الثالث: فرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
32	الخاتمة الفصل
33	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية
34	تمهيد

35	المبحث الأول: الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز
35	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة
40	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها
45	المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية
46	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
46	المطلب الأول: نموذج الدراسة
48	المطلب الثاني: فرضيات ومجتمع الدراسة
49	المطلب الثالث: مصادر جمع المادة العلمية
68	الخاتمة العامة
71	قائمة المراجع
74	الملاحق



المقدمة



مقدمة :

ان استخدام أدوات محاسبة التسيير له اهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير لذلك تم اعتماد على مختلف ابعاد : تخطيط التنظيم التسيير الرقابة حيث اعتبرت محاسبة حلقة من حلقات الإدارة والتسيير لمساعدة المسيرين والمسؤولين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها وأحجامها سواء كانت مؤسسة صناعية أو تجارية أم خدماتية وكانت خاصة أم عمومية أو كبيرة أم صغيرة أم متوسطة هي بحاجة إلى وسائل وأدوات تستخدم في عملية المحاسبة والتي شهدت هي كذلك تطورا ما لزما لمستوى نشاط المؤسسة وظروف البيئة الموجودة من حيث المستوى التكنولوجي وسرعة التبادل وقوة المنافسة وتعدد رغبات الزبائن إلى غير ذلك . إن أي نظام مهما كان نوعه يعتمد في تطبيقه على جملة من الأدوات التي تساعد في القيام بدوره الأساسي الذي وجد من أجله، لذلك يعتمد نظام محاسبة التسيير باعتباره نظام كباقي الأنظمة داخل المؤسسات الاقتصادية على جملة من الأدوات ساهمت هي الأخرى في تثبيت ركائزه داخل المؤسسات وأصبحت من الأنظمة الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها، وفي هذا المجال وبالرغم مما أثبتته أدوات محاسبة التسيير التقليدية والحديثة من نجاح في عملية محاسبة وتقييم الأداء إلا أن استخدامها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لم يصل إلى المستوى المطلوب والذي يلبي حاجة وطموح المؤسسة ومسيريها في عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات لدى حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية الإطار النظري لمحاسبة التسيير و أدواته الحديثة ومدى استخدام هذه الأدوات في عملية محاسبة على التسيير في المؤسسات الجزائرية

ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

الى أي مدى تستخدم أدوات محاسبة التسيير في مؤسسة سونلغاز بسعادة ؟

التساؤلات الفرعية:

1 ما مفهوم نظام محاسبة التسيير وما الحاجة إلى استخدام أدواته المحاسبية الحديثة في المؤسسات الجزائرية؟

4 ما هي أهم الأدوات المستعملة في عملية المحاسبة؟

3 ما هو واقع استخدام أدوات محاسبة التسيير في مؤسسة سونلغاز ؟

صياغة الفرضيات :

لإجابة عن هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

- 1-توفر المؤسسة على نظام متكامل الأركان لموازنات تقديرية
- 2-توفر المؤسسة على نظام قائم بحد ذاته لمحاسبة التكاليف
- 3-النظام المحاسبي المطبق في مؤسسة سونلغاز بسعيدة يساهم في تحسين منظومة التسيير واتخاذ القرار في المؤسسة
- 4-تعتمد المؤسسة على مخرجات المحاسبة المالية لتحليل الأداء المالي للمؤسسة

الهدف من البحث :

يمكن تحديد أهداف البحث في النقاط التالية:
إبراز مفهوم نظام محاسبة التسيير وأهدافه ومهامه
شرح مراحل تصميم نظام محاسبة التسيير ومراحل تطبيقه.
عرض أهم تكنيات وأدوات نظام محاسبة التسيير.
مدى توظيف المؤسسة لمواردها توظيفاً صحيحاً ونماذجياً.

منهجية البحث :

المنهج المتبعة في إعداد هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي وتبعناه بمنهج دراسة حالة بالنسبة للفعل التطبيقي وينقسم هذا البحث إلى جانب نظري وجانب تطبيقي، فالجانب النظري نتعرف فيه على مراقبة التسيير وأدواته، أما الفصل الثاني فهو عبارة عن الجانب التطبيقي.

دواتع الاختيار :

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى :

- أهمية موضوع ، مراقبة التسيير في حد ذاته وتناسبي استخدامه داخل المؤسسة.
- تحفيز المسيرين على الاهتمام بنظام مراقبة التسيير ودوره في تطوير المؤسسات الجزائرية

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية دراسة واقع استخدام أدوات محاسبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية من عدة جوانب، نذكر منها:

دعم عملية اتخاذ القرار: تساعد أدوات محاسبة التسيير على توفير معلومات دقيقة وواقعية للإدارة، مما يسهم في تحسين جودة القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

تحقيق الكفاءة والفعالية: تُمكّن هذه الأدوات المؤسسات من تقييم أدائها وتحديد الانحرافات ومعالجتها في الوقت المناسب، ما يؤدي إلى ترشيد التكاليف وتعظيم الأرباح.

تعزيز التنافسية: من خلال تحسين الأداء الداخلي والاستغلال الأمثل للموارد، تُمكّن أدوات محاسبة التسيير المؤسسات من مواجهة التحديات السوقية وتحقيق ميزة تنافسية.

تحسين التخطيط والرقابة: تساعد أدوات مثل الميزانيات التقديرية وتحليل الانحرافات في التخطيط السليم ورقابة التسيير على المدى القصير والطويل.

صعوبات البحث:

لقد وجهتنا صعوبات كثيرة لإنجاز هذا البحث نظرياً وعلمياً فالجانب النظري تمثل في نقص الكتب والمراجع خاصة باللغة العربية.

صعوبة ترجمة المفاهيم التقنية إلى اللغة العربية من كتب أجنبية، أما تطبيقها حدث بلا حرج فأغلبية العاملين في القطاع ليس لهم معلومات حول النظام.



الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة



تمهيد:

تحضي محاسبة والتسيير في الوقت الراهن بمكانة هامة ضمن النشاط الإداري في المؤسسات الاقتصادية، حيث تحتل موقع هام وأساسي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فهي إحدى الأدوات الفعالة والرئيسية في التسيير الجيد وقيادة الأداء كونها تسمح بمتابعة نشاط المؤسسة وسيرها من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها المسطرة و ذلك بقيامها بوضع خطة تنظيمية تهدف إلى ترشيد القرارات وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات وتحديد أسبابها و البحث عن الحلول الممكنة لذلك ، بواسطة اعتمادها على مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تتبع عمليات المؤسسة، من خلال هذا الفصل تم التطرق الى محاولة فهم محاسبة التسيير و طريقة عملها و الأدوات التي تعتمد عليها .

المبحث الأول: ماهية محاسبة التسيير

المطلب الأول: مفاهيم حول محاسبة التسيير

تعتبر محاسبة التسيير الأساس المنطقي لكل العلوم المحاسبية والتسييرية . ففي مجملها يتم تلخيص كل تلك العلوم. اذ ان مهمتها اساسة تكمن في تهيئة المعلومات لجميع الأطراف سواء كان ذلك داخل المؤسسة او خارجها. بغية استخدامها في عملية اتخاذ القرارات.¹

1 - تعريف محاسبة التسيير : هناك العديد من التعريفات لمحاسبة التسيير. حيث عرفها بعض العلماء على النحو التالي :²

- عرفها كابلن Kaplan بانها : "محاسبة التسيير هي النظام الذي يقوم بجمع وتصنيف وتلخيص وتحليل وإيصال المعلومات التي تساعد المديرين في اتخاذ القرارات والرقابة على التنفيذ"

اما WESTON AND BRIGHAM فعرفها بانها : " ان محاسبة التسيير تعرف من خلال وظائفها التخطيطية والرقابية ومسؤولية توفير المعلومات الازمة من مختلف المصادر الإدارية النشاط الاقتصادي للوحدة وبالتكلفة المناسبة"

وبشكل عام فإن محاسبة التسيير تهيء البيانات الازمة فالرقابة واتخاذ القرار، فهي علم وفن، علم لأن كثير من القرارات الإدارية المعقدة يمكن أن تبسط عن طريق استخدام النماذج الرياضية في معالجتها، وهي فن لأن القرار يتطلب بيانات موضوعية وبيانات شخصية والتي يجب أن تؤلف فيما بينها "ومراعاتها جميعا عند اتخاذ القرار الإداري المناسب"³

نستنتج مما سبق أن محاسبة التسيير هي نظام للمعلومات تساعد متخذ القرار على اتخاذ القرار لمناسب له من خلال جمعه للمعلومات الصحيحة وتصنيفها وتلخيصها وتبويتها ولها العديد من الأدوار⁴.

¹ ناصر نور الدين عبد اللطيف: المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية ، مصر ، 2004، ص 4

² مؤيد محمد و آخرون: المحاسبة الإدارية، دار المسيرة، الأردن، ،2007 ص 13-14
³ يوحنا عبد آل آدم: صالح الرزق، المحاسبة الإدارية و السياسات الإدارية المعاصرة، ط 2 دار الحامد، الأردن، ،2006 ص -8-9.

⁴ الآخرين عاطف وآخرون، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 ، ص 14.

تعمل على مراقبة تفاصيل الخطة والميزانيات عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات حيث تسمح الانحرافات المحسنة بالقيام بالعديد من الإجراءات مثل القيام بعملية مراجعة لهذه التقديرات ، او بتعديل طرق الحساب التكاليف وتعديلها بما يتناسب مع اهداف المؤسسة ، او بالتعديل في اهداف الموضوعة .

فبعد قياس الانحرافات تساعد عملية التسخير على شرح المفصل لها ، كما تبين أسباب مردودية منتوج ما ، وهذا يستدعي -بالضرورة خبرة مراقب التسخير وقدرته الكبيرة على الفهم والاستدلال ، وفهم التطورات التاريخية محاسبة التسخير . نظيرها من الجدول الموالي :

الجدول رقم (03) التطور التاريخي لمحاسبة التسخير

الاحداث	تطور مفهوم محاسبة التسخير	الفترة
الاهتمام بالناحية امالية	الظهور على شكل تشريع مالي	1900
- معالجة آثار إفلاس - إعادة تنظيم المشاريع	- العمل على ضمان حقوق المؤسسة والمعاملين معها نتيجة الأزمة (1920-1933)	- 1920 1933
الاهتمام بالسيولة النقدية - القوانين و العادات الخاصة بالأسواق المالية		
توفير ضمانات مالية بتنظيم هياكل تمويلها	دراسة ربحية للمؤسسة	- 1935 1946
تعظيم الارباح وقيمة أسهم		
دراسة الهياكل المالية وإجراء التحليلات المالية لموجودات المؤسسة	استخدام النماذج الرياضية وتحليل القوائم المالية	- 1946 1959
- الاهتمام بأنشطة المؤسسة		
دراسة قرارات التمويل الاستثماري	ظهور التقنيات المستخدمة كالخطيط والرقابة كوسيلة لمساعدة الإدارة للنهوض بمهامها	- 1960 1970
دراسة قرارات التمويل الاستثماري الاهتمام بالخطيط الاستثماري طويلة الأجل	تطور محاسبة التكاليف واستخدامها في كل الميادين	- 1970 1980
- دراسة تكلفة رأس المال - تنويع الحقبة المالية	التطور الواسع في المجال الاقتصادي والتكنولوجي	- 1980 1990

تطوير الانظمة المحاسبة كإطار معبر الاستخدام البيانات المحاسبية والإدارية لرسم سياسية الاستثمارية	صناعة المعلومات خدمة للقرارات إلادارية - ظهورنظم المعلومات المحاسبية	- 1990 2000
ظهورأساليب حديثة، jit، نظام abc، سلسلة القيمة، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات	توحيد الجهودبين كل من ألاكاديميين والممارسين بتطوير أساليب المحاسبة إلادارية	بعد 2000

المصدر: يوحنا عبد آل آدم: صالح الرزق، المحاسبة إلادارية والسياسات إلادارية المعاصرة، الطبعة الثانية، دارالحامد، عمان، 2006 ص 13-10.

المطلب الثاني: أنواع محاسبة التسيير

أولاً نتعرف على أنواع محاسبة وهي كالتالي¹:

1 المحاسبة المالية :

تعتبر المحاسبة المالية اول فروع المحاسبة ظهورا ، حيث انها تعتبر المحاسبة أساس او المحاسبة الام ، التي تتفرع عنها كافة الفروع الأخرى للمحاسبة اذا تهتم بتحليل وتسجيل وتبويب وتصنيف العمليات المالية التي تحدث خلال الفترة محاسبية بين المنشاءةوالغير ، واعداد القوائم المالية وفقا للمعايير القياس المحاسبي المعتمد بطريقة التي تناول القبول المحاسبي العام ، والقصد من اعداد تقارير مالية ، هو توفير لمستخدمها معلومات مالية عن نتيجة اعمال المنشأة ومركزها المالي .

2 المحاسبة التحليلية :

تهدف محاسبة التكاليف في تحديد تكلفة الإنتاج او الوصول لتكلفة مرحلة من مراحل الإنتاج او وحدة من وحدات او خدمة معينة ، ومراقبة كل عنصر من عناصر الإنتاج المؤثرة في تكلفة وذلك عن طريق

¹ براحو وحشية ، صانع عائشة ، مذكرة دور المحاسبة العامة في تسيير المؤسسة الاقتصادية في ظل نظام المالي الجديد ، سنة 2014 ، ص 09

تصميم النظام المحاسبي للايجاد البيانات الازمة ، وقياسها وتحقيق الرقابة على عناصره وتقديم ذلك على شكل البيانات و قوائم و إحصاءات الى الإدراة كي تتمكن اتخاذ القرارات المناسبة .

3 المحاسبة العامة :

يقوم المحاسب في هذا النوع من المحاسبة بجمع ، وتحليل ، وتقدير ، وتسجيل ، وحساب ، وتقديم ، وتفسير عملية النشاط الممكن لتعبير عنها بالنقود .

4 المحاسبة الإدارية :

تؤمن المحاسبة الإدارية المعلومات الازمة لأغراض الداخلية ، وتسخدم المحاسبة الإدارية بيانات محاسبة التكاليف ، والنماذج الكمية لتحقيق أهدافها في مساعدة المديرين على صياغة الخطط طويلة وقصيرة الاجل ، وقياس مدى النجاح في تنفيذ تلك الخطط وتحديد المشاكل التي تستلزم مزيدا من الاهتمام ، الاختياريين المبدئي المتاحة لتحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية بشكل افضل .

5 المحاسبة الاجتماعية :

يعتبر هذا النوع من المحاسبة فرعا جديدا ، وهناك مطالب على مهنة المحاسبة للقيام بها ، من اجل قياس التكاليف والمنافع الاجتماعية للاعمال المختلفة ، فمثلا المحاسبون في هذا المجال يمكن ان يقومون بقياس وتقدير الأثر المبحوث .

6 المحاسبة الضريبية :

تهتم بعرض البيانات المحاسبة الازمة لغرض تحديد الربح الضريبي (الربح الخاضع للضريبة) وكذلك الوعاء الضريبي وتزداد أهمية المحاسبة الضريبية في عصرنا الحاضر وذلك نظرا لزيادة أهمية وضرورة الدخل كعنصر من العناصر إيرادات الدولة ، وهذا ماجعل المجامع المهنية في الرقابة على الصرف ، أموال الدولة وفقا للقوانين والأنظمة والتعليمات المالية التي تصدرها .

7 المحاسبة العمومية :

يقتصر هذا الفرع من المحاسبة في المؤسسات العمومية ، والهيئات العامة التي لاتهدف للربحية ، وانما تسعى لخدمة المواطنين ، وتعمل المحاسبة العمومية على تزويد إدارة تلك المؤسسات بمعلومات مالية مفيدة تساعدها .

8 المحاسبة الوطنية :

تدرس التدقيقات الحقيقية والمالية على مستوى الامة ، تلك التدقيقات التي تحدث بين مختلف الاعوان الاقتصاديين

9 المحاسبة الدولية :

يهم هذا النوع من المحاسبة في التجارة العالمية التي تقوم بها المنشات التجارية في أسواق العالمية ، ولذا فان على المهتمين بهذا الحقل الالامام الجيد بانظمة الجمارك، وقوانينها والتشريعات التجارية والضريبية في مختلف الدول المعنية .

ثانياً أنواع تسيير¹ :

التسير العملي: يتميز بالتعديدية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير . إن فعالية كل الأعمال الجارية تقايس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقاييس الميزانية الاجتماعية وباختصار نستطيع أن نقول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة.

التسير الإستراتيجي: إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسير الإستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذا أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان، بحث، تنمية، جذب الزبائن، التنظيم....الخ . وبصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج . إن كثير من الأخطاء ترتكب بسبب عدم فهم هذا الفرق وهذا ما يؤدي إلى ضعف

¹ عبد الحي مرعي و عبد ا عبد العظيم هلال، أساسيات محاسبة التكاليف (دراسة شاملة)، دار المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008 ص 08.

في المسؤولية . ومنه نستطيع أن نقول أن التسيير قد مر بعدة تطورات وهذا راجع للتعقيدات التي طرأت على معظم المتغيرات الماكرو والميكروبئية ولكي نفهم بشكل أدق معنى التسيير من الضروري أن ندرك التضاد بين العناصر الثلاثة التالية؛ الإستراتيجية والبنية وثقافة المؤسسة التي تسمح للمقرر الوصول لأمثل قرارات لصالح المؤسسة في المدى البعيد .

المطلب الثالث : وظائف واهداف محاسبة التسيير

أولاً : وظائف محاسبة التسيير¹

تتمثل الوظائف التي تقوم بها محاسبة التسيير التي تساعد إدارة المؤسسة والمتمثلة في التخطيط ، التنظيم، الرقابة، التوجيه (القيادة) ويمكن شرحه تلخيصها كما يلي :

1. التخطيط : هو عملية وضع الاهداف من أجل تحقيقهما خلال مدة معينة في المستقبل ، وضع سياسات وقواعد لا تأخذ القرارات .

2. التنظيم : يشمل إقامة التنظيم الرسمي و تحديد سلطات وصلاحيات كل أفراد المسؤولين، كما يشمل التعامل مع أي تنظيمات غيررسمية تنشأ عفويًا وتأكد من كونها تساند التنظيم الرسمي وخدمه .

3. الرقابة : هي متابعة كل ما يتقرر للتأكد من تفاز ما تم الالتزام به، ووضع لأنظمة الرقابة لتسهيل هذه المتابعة بما في ذلك تحديد أدوات ومواعيد وطرق الرقابة .

1 التوجيه : يشمل بالتوجيه كل ما يتعلق بالقيادة للتأثير على العاملين وتحفيزهم وخلق الولاء لديهم وتأكد من تنفيذهم ما هو مطلوب منهم وما هو في مصلحة المؤسسة .

ثانياً : اهداف محاسبة التسيير

¹ إسماعيل يحيى الكويتي وأخرون: المحاسبة الإدارية قضايا معاصرة، دار الحامد، عمان، 2007، ص 04

يجب أن تكون الأهداف التنظيمية مقبولة من جانب العاملين الذي سوف يقومون بالاسهام في تلك الأهداف ، و يؤدي وجود الأهداف محددة وقابلة للقياس إلى زيادة في أداء العاملين والمؤسسة على السواء ، وبصفة عامة وضع هذه الأهداف في خمسة مجموعات هذا التصنيف يساعد على الربط بين الأهداف واداء و فيما يلي نعرض لكل من تلك المجموعات وتمثل في:

الأهداف الربحية، الأهداف التسويقية ، الأهداف المادية والمالية، الأهداف إلانتاجية، و هناك مجموعة من الأهداف يصعب قياسها مثل: الابتكار ، سلوك إلادارة، المسؤولية الاجتماعية، الا انه يمكن قياس تلك الأهداف بطرق غير مباشرة، مثل إذا كانت إلادارة ترغب في تشجيع العاملين فانه يمكنها استخدام عدد الجماعات التي تم تكوينها لتأييد إلادارة¹.

المبحث الأول: أدوات محاسبة التسيير الحديثة

المطلب الأول : لوحة القيادة

أولاً : لوحة القيادة، المفهوم ، النشأة والتطور

إن لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية مراقبة سيرأداء المؤسسات في المدى القصير وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات.

لقد ظهرت لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المنظمة، ذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 ، وكان عموماً به من طرف المنظمات التي تقوم على نظام التسيير التقديرى، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جداول التسيير" إلى "جداول المراقبة" ثم إلى "لوحة القيادة، نشأت لوحات القيادة فيفرنسا في بداية الثمانينات نتيجة لحاجة المسؤولين العاملين إلى أداة تسيير تختلف عن تلك التي كانت سائدة من قبل والتي أصبحت غير كافية وتنسم بالتأخر ، الأمر الذي

¹ محمود فوزي حلوة : مبادئ الادارة، دار الجنادين، مملكة العربية السعودية ، 2007 ص 51-53

جعلهم يبادرون إلى البحث عن أنظمة جديدة تحكم أعمالهم اليومية، كما عمل ظهور الإعلام الآلي الشخصي في سنوات الثمانينات على زيادة فرص استعمال لوحات القيادة.¹

إن تعبير لوحة القيادة هو تعبير مقتبس حيث ينظر إلى المؤسسة وكأنها جهاز يتم تسييره، مثل ما هو عليه الحال في جهاز سيارة مقود ولوحة تبين كيفية تسييره، وتشير إلى ما يجب إجراؤه لغرض الانطلاق وزيادة السرعة والدوران والتوقف واستعمال الإشارات وغيرها².

ويمكن تعريفها على أنها عبارة عن وثيقة شاملة تجمع عدة مؤشرات حول محاور التسيير الأساسية الموجهة مسؤول معين قصد مساعدته في قيادة نشاطه، هذه المؤشرات ليست فقط كمية ولكن قد تكون نوعية.

وتعرف أيضاً لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات التي تسمح للمسؤولين بإعطائهم معلومات ذات مدلول موجهة لقيادة أنشطتهم.

كما يمكن القول أيضاً أنها تجمع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير وبشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره وتحطيمه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحها.

1- خصائص لوحة القيادة:

من بين أهم خصائص لوحة القيادة نوجزها في النقاط التالية:

- لكل مسؤول عملي لوحدة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.
والجدول التالي يوضح أهم خصائص لوحدة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى.

¹ يحياوي نعيمة، أدوات المراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوراه ، 2009 كلية في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر، ص.184.

² خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوقديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2007 ، ص 274.

الجدول رقم 01 : خصائص لوحة القيادة مقارنة بالادوات الرقابية

لوحات القيادة التسييرية	الأدوات الرقابية الأخرى مراقبة التسيير
تتضمن معلومات غير مالية (نوعية)	معلومات مالية بحثة
إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي للمؤسسة	مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة
إمكانية وجود معلومات تخص المحيط الخارجي	محتواها معياري لكل المسؤولين
عرض المعلومات فيها يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين	عرض المعلومات يكون في العموم شهريا
معطيات قليلة، مركز حول النقاط الأساسية المهمة والتي تسمح بالعمل.	معطيات كثيرة، جد مفصلة، شمولية.
تمثيل البيانات يكون في شكل جذاب وفعال.	تمثيل البيانات يكون معقدا.
سرعة في القراءة، والتحليل.	تأخذ وقتا في تحليل معلوماتها.
مرنة وقابلة للتحديد والتعديل.	صعوبة في تطوير هذه الأدوات
بطيء في تحصيل المعلومات يوم + 1 إلى يوم 3+	بطيء في تحصيل المعلومات يوم + 10 إلى يوم 25+

Source: H Loning, OP cit, Page: 146

الشكل العام للوحات القيادة: أغلب لوحة القيادة الحالية تحتوي على أربع مناطق تظهر في الجدول الموالي.

لوحة القيادة الخاصة بمركز اللوحات القيادة			
فروعات	اهداف	النتائج	
			الصنف 1
			مؤشر ا
			مؤشر ب
			الصنف 2
			مؤشر ا
			مؤشر ب
			الصنف 3
			مؤشر ا
			مؤشر ب

جدول رقم 02: الشكل العام للوحات القيادة

منطقة اهداف

منطقة النتائج

منطقة المقاييس

فترولات

Source :C. Alazard, separi, cit OP ,P595

عرض لوحات القيادة: ويمكن تلخيص فيما يلي:

الحداول:

تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة وفورياً القيم والانحرافات (بالنسبة والقيم) بالنسبة للتبؤات أو بالنسبة لمعايير مرجعي آخر (سنة سابقة، المنافسة..)، غير أن لها عيوباً تتمثل في أنها تهتم ببعض التطورات التي يتبعها خلال أشهر كما أنها تتمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مرتبطة.

المخطّطات السّانّة:

تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من أهمها تسهيلها لفهم الظواهر المختلفة وتوضيحها للتغيرات والانحرافات.

–الإشارات والرموز:

وهي عينات معينة مثلا لاسم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر (تبني بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، وباللون الأخضر إذا كان ملائماً) ويمكن أيضاً أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضاءت أعلنت عن وجود حالة غير عادية. تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري¹.

تستعمل لوحة القيادة في المؤسسة لتكاملة الأنظمة المحاسبية التقليدية، فهي تعمل على توفير معلومات آنية تشغيله بشكل مبسط وملخص يسمح للمسؤول بمتابعة إنجازاته، كما تسمح بخلق تواصل رأسي وأفقي مختلف المراكز في المؤسسة، وتستند عملية تصميم نظام لوحات القيادة إلى ضرورة إتباع خطوات أساسية في ذلك أهمها: تحديد المتغيرات الأساسية المتحكمة في إستراتيجية وأهداف المؤسسة، إضافة إلى اختيار المؤشرات المناسبة وطرق عرضها، وتوفير نظام معلومات بشكل ملائم وسريع، كما يجب تحسين المسؤولين والأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض والإهمال، وبالنسبة لمساهمة لوحات القيادة في عملية مراقبة التسيير فإنها تساعد على التطبيق الجيد لـاستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق أهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن²

بطاقة لأداء المتوازن التي ظهرت سنة 1990 من طرف كل من Robert Kaplan et David Norton و عن طريق مقال لهما عن هذه أداة سنة 1992 ، في دراسة بعنوان "قياس أداء مؤسسات المستقبل" ، والتي عرفت على أنها: "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال، والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة مسبقاً . وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، الإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة".

لقد تعددت التعريفات التي أعطيت لهذه الأداة ويمكن إبراز أهمها فيما يلي:

¹ مقدم وهيبة ، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء التوازن في القياس وتقييم أداء الموارد البشرية بحث ، الجامعة مستغانم الجزائر، دون سنة نشر ، ص : 04

²R.KaplanD.Norton" The balanced scorecard measures that drive performance "Harvard business review, Jan– Feb, 1992, P. 70

-بطاقة الأداء المتوازن هي "نظام إداري يهدف إلى معايير عدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من اهداف والقياسات الاستراتيجية متربطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل .الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"¹

-عرفها كل من R.Kaplan&..D Norton بأنها "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ خارطة مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة متربطة لمعايير الأداء، تساهم هذه المعايير في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالعمل، والمساعدة في التسويق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف المنظمة".

وهي : اول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقدير الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى اهداف محددة ومعايير ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المعايير التي تستخدمه المنظمة ."

أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي² :

تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية لاستراتيجية على المدى الطويل

مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية

تهيئة الإطار العملي لترجمة الاستراتيجية إلى مفاهيم تطبيقية

تطوير منهج تكاملی بين الاستراتيجية والعمليات

تهيئة وتوضیح مسار الرؤية الاستراتيجية لكافة العاملین

دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات

¹R.KaplanD.Norton" The balanced scorecard measures that drive performance "Harvard business review, Jan– Feb, 1992, P. 71

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الأداء المتوازن ، مدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، الفصل الأول لاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن ، الموقع: <http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>

تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الاستراتيجية

تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية ، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

المطلب الثالث: تكاليف ABC + الموازنات التقديرية

الطريقة الحديثة : طريقة التكاليف على أساس النشاط ABC

اولا : مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة

هو أحد التطورات الحديثة في أساليب المحاسبة الإدارية تحديد أنشطة و الموارد الازمة لتحقيق أنشطة ، و تحديد مسببات التكلفة التي تؤثر في حجم و مقدار استغلال مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة معينة ، ظهرت كوسيلة لمواجهة احتياجات المتزايدة و المتغيرة من المعلومات في بيئة الأعمال ، و هو نظام يسعى إلى تحقيق مستوى متميز من الدقة في حساب بيانات التكلفة من خلال تحليل الأنشطة داخل المؤسسة ، و تشغيل و تجميع و تتبع ما يرتبط بها من تكاليف اعتمادا على العديد من مسببات التكلفة ، و ذلك تمهيدا لتوزيعها على المنتجات حسب استهلاكها في هذه الأنشطة¹ .

و تأخذ الكثير من المؤسسات عند تحسين نظمها الحالية لحساب التكاليف ما يعرف بنظام التكاليف على أساس انشطة (ActivityBased -COSTING) أو (ActivityBasedCost-System) والذى يرمز لها احصارا ABC و هناك من يسميه أيضا المحاسبة على أساس الأنشطة ActivityBasedaccounting و تعد طريقة أو نظام التكلفة على أساس النشاط مدخلاً تطوير و تحسين قيم التكلفة المحسوبة في نظم تحديد تكلفة أوامر أو نظم تحديد تكلفة المراحل ، كما يمكن اعتبار هذا المدخل بمثابة طريقة جديدة لتوزيع التكاليف إذ يمكنها تفادي عيوب المدخل التقليدي و تساهم في توفير معلومات أكثر دقة من خال تحليل الأنشطة داخل المؤسسة و تجميع و تشغيل و تتبع ما يرتبط بها من التكفل اعتمادا على العديد من مسببات التكلفة ، و ذلك تمهيد لتوزيعها على المنتجات حسب استهلاكها من هذه أنشطة² .

ثانيا : أهمية طريقة التكلفة على أساس الأنشطة

¹ هاشم احمد عطية؛ محاسبة التكاليف في مجالات التطبيقية ؛ الدار الجامعية؛ الإسكندرية؛ مصر؛ 2000؛ ص 21

² إسماعيل حجازي ؛ معاليم سعاد ؛ محاسبة تكاليف الحديثة ؛ من خلال أنشطة ؛ دار أسماء للنشر والتوزيع ؛ طبعة الأولى 97 ، 2023 ص

تتمثل أهمية نظام التكلفة على أساس الأنشطة في النقاط التالية :

- تحديد أنشطة والموارد الازمة لتحقيق الأنشطة ، و تحديد مسببات الكلفة التي تؤثر في حجم و مقدار استغلال كل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة معينة
- قياس تكلفة المنتج أكثر دقة ، عن طريق قياس تكاليف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، و تحويل تلك التكاليف على المنتجات باستعمال مقاييس تعبر عن احتياجات تلك المنتجات من الأنشطة المختلفة .
- يوفر نظام تكاليف على أساس الأنشطة معلومات أكثر دقة و موضوعية حول التكاليف تمكن الإدارة من اتخاذ قرارات أفضل متعلقة بالإنتاج و أنشطته المختلفة كقرارات التسعير ، قرارات تقديم منتج جديد أو خدمة جديدة ، ...الخ
- يتيح هذا النظام للإدارة معرفة حجم التغيرات التي تطرأ على خدمات نشاط معين نتيجة اتخاذ قرارات معينة مثل : إدخال تحسينات على العملية الإنتاجية .

ثالثا: مراحل تطبيق طريقة التكاليف على أساس الأنشطة ABC

المرحلة الأولى : تحديد الأنشطة الرئيسية

خلال هذه المرحلة يتم تحديد الأنشطة الرئيسية بالمؤسسة من خلال التعرف على الأعمال المختلفة التي تقوم بها المؤسسة ، و بسبب تعدد هذا لأعمال يكون من غير المفيد استخدام مسبب تكلفة لكل عمل ، و بالتالي يمكن تجميع عدد من الأعمال المتشابهة في نشاط واحد ، بحيث يمكن استخدام مسبب واحد ل تتبع تكلفة النشاط إلى المنتجات¹

المرحلة الثانية : تحديد مسببات التكلفة

تستهدف المرحلة الثانية تحديد مسببات تكلفة كل نشاط من أنشطة الرئيسية و ذلك على اعتبار أن نظام التكاليف على أساس أنشطة يفترض أن سلوك التكلفة يرتبط بمبسبات التكلفة ، و بالتالي فإن تخصيص التكاليف على المنتجات المختلفة سوف يتطلب ضرورة فهم سلوك التكلفة جيدا حتى يمكن تحديد المسبب الملائم ل تلك التكلفة

¹ زينات محرم واخرون ؛ أصول محاسبة التكاليف ؛ دار الامل للنشر والتوزيع ؛الأردن ؛الطبعة الأولى 2001 ص 396

حيث أن تحديد و فهم مسببات التكلفة التي تمثل بدورها عوامل متغيرة تؤثر على التكاليف و ترتبط معها العلاقة سببية واضحة و قوية ، و يمثل معظمها بمقاييس كمية يسهل ربطها بمنتج معين أو خط إنتاجي معين مثل : تكلفة المواد المباشرة ، ساعات عمل الآلات ، عدد مرات تحضير الآلات ، ... الخ

المرحلة الثالثة : تحديد مراكز أو مجموعات التكلفة

بمعنى أنكل أنشطة التي لديها نفس مسبب التكلفة تصنف في نفس " مركز التجميع¹

المرحلة الرابعة : تخصيص تكلفة أنشطة

في هذه المرحلة يتم تتبع تكلفة أنشطة الرئيسية إلى المنتجات المختلفة بمعنى تخصيصها عليها ، و يتم تخصيص تلك التكاليف وفقا لما يحتاجه كل منتج من أنشطة المختلفة ، و يتم قياس ذلك و تحديده استنادا إلى معدل تكرار مسبب التكلفة نشاط .

الموازنة على أساس الأنشطة: ABB

إن استخدام الموازنات في تسيير المؤسسة يعد الإطار المنظم والمنسق والمخطط لنشاط المؤسسة، تستخدم كوسيلة للرقابة من خلال متابعة ومقارنة الأداء الحقيقي، وتسجيل الانحرافات والقيام بتحليلها، حسب المتطلبات، كإعداد تقارير الرقابة على الموازنة، مع الأخذ بعين الاعتبار دقة، وملائمة وكفاية وحداثة المعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب² يتوجب تطبيق الموازنات عدة شروط:

- التناسق بين كل الموازنات في إطار أهداف المؤسسة العامة.
- يتم وضعها وتنفيذها على أساس المسؤولية.
- اعتمادها على نظام معلومات فعال (في ما يتعلق ببحوث السوق، الإنتاج ، المحاسبة ...).
- وجود نظام رقابة فعال منسجم مع الموازنة وموافق لها عند الوضع والتنفيذ والتقييم.

¹ هدي جاب الله ، دور محاسبة التكاليف في دعم نظم المعلومات المحاسبية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، غير منشورة ، 2011 ، 2012 ، ص 85

² محمد عطية مطر وآخرون، نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، دار حنين للنشر والتوزيع، الاردن ، 1996 ص 3

III-1-مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة ABB

ترتکز الموازنة على أساس الأنشطة ActivityBased Budget، ABB على فهم الأنشطة وعلاقتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك من خلال التحكم في الأنشطة باعتبارها السبب الأساسي في تحسين النتائج. تعرف الموازنة على أساس الأنشطة ABB على أنها تعبير كمي عن الأنشطة المتوقعة للمؤسسة، تعكس تنبؤ الإدارة بحجم العمل، وكذلك المتطلبات المالية وغير المالية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية، وكذا التغيرات المخططية لتحسين الأداء ، وذلك بتحديد نوع العمل المراد أداوه، كمية العمل المراد أداوه، وكذا تكلفة هذا العمل، فهي تعتبر أداة للتنبؤ والتوقع من أجل تخصيص الموارد اللازمة ()

الشكل (02): مخطط إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB



Source : BOUIN.X – SIMON François.F. & tous gestionnaires op.cit ,p 142

تقوم الموازنة على أساس الأنشطة ABB على أساس تحليل أهداف التكلفة (المنتجات) لمعرفة ما هي الأنشطة المطلوبة لإنجازها، ولتحديد الموارد المطلوب إدراجها، بالموازنة الازمة لأداء هذه الأنشطة، وذلك وفق المراحل التالية:

1- تقدير كمية المبيعات والإنتاج للفترة المقبلة:

يتم تقدير كمية المبيعات، والإنتاج، إضافة إلى تحديد المزيج الإنتاجي، وفئة العملاء المستهدفين، إضافة إلى معلومات حول إجراءات إنجاز خطة المبيعات والإنتاج، مثل تحديد عدد مرات التصنيع لكل منتج، طرق الشحن، أوامر الشراء للمواد الأولية، طلبات العملاء المتوقعة وغيرها من المعلومات ، التي تمكن من تحديد الأنشطة التي تحتاجها المؤسسة والطاقة التشغيلية

لكل نشاط، وهذا ما يستدعي توفير معلومات أكثر تفصيلاً من تلك التي يتطلبها إعداد الموازنة التقليدية.

2- التنبؤ بالأنشطة التي تحتاج إليها المؤسسة، والطاقة التشغيلية لكل نشاط :

إن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB يستوجب شمولها لكافة الأنشطة، الالزمة لإنتاج وبيع المنتجات: نشاط تطوير وتصميم المنتج، نشاط الاستلام، نشاط معالجة المواد ، نشاط فحص المنتجات، و غيرها من الأنشطة. (HANGREN 2003,p21)

إلى جانب تحديد المستوى التشغيلي لكل نشاط بناءً على معطيات خطة الإنتاج والمبيعات.

3- تحديد الموارد الالزمة لتنفيذ الأنشطة :

بعد وضع قائمة الأنشطة الالزمة لتنفيذ خطة المبيعات، والإنتاج يتم وضع تقديرات حول الموارد الالزمة لتنفيذ كل نشاط، من حيث الكمية والمواصفات حتى يمكن للأنشطة، الوصول إلى الطاقة التشغيلية المطلوبة والمحددة سابقاً.

4- تحديد الموارد الفعلية التي يجب توفيرها:

يتم تحويل الحاجة إلى الموارد إلى تقدير إجمالي للموارد التي يجب توفيرها وذلك حسب الإمكانيات المالية والفنية المتاحة للمؤسسة، حيث يتم تخصيص الموارد المتاحة على أساس تقديرات وسياسة وإستراتيجية إدارة المؤسسة.

5- تحديد طاقة كل نشاط:

يجب حساب الطاقة الإنتاجية لكل نشاط من الأنشطة، في ظل الموارد المخصصة لكل نشاط، وتحديد عنصر الموارد الذي يتحكم بالطاقة الإنتاجية القصوى للنشاط، تعتبر هذه المرحلة من أعقد المراحل، حيث أن تحديد الطاقة المطلوبة من النشاط يتطلب معرفة نماذج طلبات البيع، جدوله الإنتاج والمشتريات والشحن والموارد التي يمكن استخدامها في أنشطة متعددة.

إن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB هو أحد أساليب تزويد نظام تخطيط الموارد بمعلومات ذات قيمة تستخدم في توزيع المواد المتاحة على الأنشطة المختلفة ، من خلال تقييم حجم النشاط الضروري لتحقيق أهداف المبيعات والإنتاج عن طريق تحديد موجهات الأنشطة وموجهات الموارد

III- 2 - دور الموازنة على أساس الأنشطة:

إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB يسمح بتحديد الطاقة المطلوبة من كل نشاط، ثم تخصيص الموارد الضرورية الالزامية لتنفيذ هذا النشاط عند ذلك المستوى من الطاقة.

تركز الموازنة على أساس الأنشطة على متطلبات العملاء، وبالتالي فهي تعمل على تحليل احتياجاتهم وربطها بالأهداف الإستراتيجية.

إشراك جميع العمال في تحضير وإعداد الموازنة من خلال تعريف وتحديد الأنشطة يعزز العمل الجماعي إلى جانب توفير المعلومات.

استخدام الموازنة على أساس الأنشطة ABB يساعد على تخطيط العمليات المستقبلية بشكل أدق من خلال تحديد التكاليف المباشرة، وغير المباشرة، مما يسمح بالرقابة على عناصر التكاليف وجعل القسم الأكبر منها تكاليف متغيرة مرتبطة بتأدية النشاط.

تضع الموازنة على أساس الأنشطة أهدافاً للتحسين المستمر للعمليات على خلاف الموازنة التقليدية التي تقوم على تكرار تاريخي للعمليات السابقة .

III- 3 - الموازنة على أساس الأنشطة ABB وعلاقتها بنظام ABC:

تعتبر الموازنة على أساس الأنشطة ABB عملية تخطيط وتحكم في الأنشطة المتوقع للمؤسسة ن من أجل إعداد موازنة فعالة للعمل المتبعاً به وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، جاءت نتيجة الانتقادات الموجهة للموازنة التقليدية، إذ تعمل على التقدير الحقيقي للموارد من خلال تقييم حجم النشاط الضروري باستخدام موجهات التكلفة وموجهات الموارد.¹

إن تطبيق نظام ABC يسمح بتوفير المعلومات الالزامية لإعداد الموازنة على أساس الأنشطة، وذلك بتحديد مستوى المبيعات والإنتاج المتوقع، الذي يسمح بالتنبؤ بالطلب على الأنشطة مما يمكن بدوره من تحديد الموارد وفق ما تتطلبه الأنشطة ثم تحديد الطلب الحقيقي من الموارد منبنياً على طاقة الأنشطة.

¹الرجبي محمد تيسير عبد الحكيم "مبادئ محاسبة التكاليف" الطبعة الرابعة - دار وائل للنشر - عمان - الاردن -2009.

أما الموازنة على أساس الأنشطة ABB، والتي تعني خطة مالية تتعلق من تحديد موازنة المبيعات المتعلقة بكل منتج، ليتم بعدها تحديد كل الأنشطة الالزمه لتحقيق هذه الموازنة، ومن ثم تقدير الموارد الالزمه لأداء هذه الأنشطة من تكاليف متغيرة وتكاليف ثابتة.

يستخدم نظام ABC كوسيلة لتجهيز الموازنة على أساس الأنشطة باعتبار هذه الأخيرة ترتكز على الأنشطة والتي يمكن تحديد تكاليفها بشكل أكثر دقة من خلال نظام ABC.

رابعاً : مزايا وعيوب استخدام طريقة التكلفة على أساس أنشطة

أ المزايا :

1. تقدم محاسبة التكاليف على أساس أنشطة مقاييس أكثر تفصيلاً لتكاليف مما تقدمه طرق التوزيع على أساس أقسام أو على أساس المنشأة كوحدة

2. توفر أرقام أكثر دقة عن تكاليف المنتج تقييد قرارات التسويق و التسويق المنتجات التي يجب الحد منها .

3. مساعدة إدارة إنتاج على تقديم معلومات أفضل عن تكاليف فكل نشاط ، و معرفة مسببات التكلفة مسبقاً ..

4. تقدم محاسبة التكاليف على أساس أنشطة معلومات أكثر عن تكاليف المنتج ، ولكنها تتطلب نظاماً دفترياً أكثر تفصيلاً ، و يجب أن تقارن التكلفة بالمنفعة التي يحققها استخدام هذا النظام .

ب العيوب :

1 نظام محاسبة التكاليف على أساس أنشطة ما هو إلا تطوير لنظم التكاليف المتعارف عليها و التي تعتمد في تحويل و تخصيص التكاليف الغير مباشرة على علاقة السببية.

2 إن كفاءة استخدام نظام محاسبة التكاليف على أساس أنشطة تعتمد بصفة أساسية على اختيار السليم لمسببات التكلفة ، و هذا ليس بالأمر السهل و من الضروري تحديد أفضل مسبب لتكلفة النشاط.

¹ كمال خليفة ابوزيد ، كمال الدين الدهراوي ، «محاسبة التكاليف للاغراض التخطيط والرقابة ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 97

3 إن تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس أنشطة يتطلب تكلفة مرتفعة و جهدا كبيرا ، و هذا ما يجعل العديد من المؤسسات تتردد في استخدامه .

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى الدراسات الوطنية في المطلب الأول، في أما المطلب الثاني فتناول الدراسات الأجنبية في أما ، المطلب الثالث الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية.

المطلب الاول: الدراسات الوطنية

1- سعاد عدنان لقمان (2017)

اثر التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية في تقويم الأداء المالي للشركات العراقية دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة البطاريات ، مجلة جامعة التنمية البشرية المجلد 3 ، العدد 2 حزيران، ص ص 619-651.

هدف هذا المقال إلى التعرف على اثر التقنيات الحديثة للمحاسبة الإدارية في تقويم الأداء المالي للشركات العراقية" وقد اعتمد هذا المقال على الأسلوب التطبيقي والمنهج الوصفي التحليلي.

ومن نتائج هذه الدراسة "أن التقنيات المحاسبة الإدارية تقوم بالتأثير الإيجابي على مختلف مؤشرات الأداء المالي للشركة فبعضها يساهم في عملية التقييم كالتحليل المالي وبطاقة الأداء المتوازن، والبعض الآخر يساهم في تحسين الفعلية لمؤشرات الأداء المالي كالتكلفة المستهدفة وتحديد التكاليف على أساس الأنشطة .

2- انعام احمد محمد الحاج (2014)

المحاسبة الإدارية ودورها في تقويم كفاءة الأداء المالي دراسة ميدانية على شركة سنابل السلام للصناعات الغذائية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل كلية الدراسات العليا، جامعة العلوم والتكنولوجيا، السودان.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى انعكاس تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية على تحسين الأداء المالي للوحدات الصناعية، وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج التاريخي والمنهج الاستباطي والمنهج الوصفي التحليلي.

ومن نتائج هذه الدراسة "أن اعتماد إدارة المنشأة على بيانات وتحليل التكلفة يساعد على رفع مستوى الأداء المالي".

3- دراسة قزي محمد السايج (2010)

دور المراجعة في تعديل الأداء المحاسبي داخل المؤسسة - دراسة ميدانية ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى إمكانية تحديد عوائد وظيفة المراجعة في تحسين الأداء المحاسبي بعد تطبيق النظام المحاسبي المالي من خلال اكتشاف الأخطاء والانحرافات وبيان أهمية نظام المعلومات المحاسبي بالنسبة للوظيفة ؟

وتم التوصل ال إلى نتائج التالية أن اعتماد المراجعة تقوم على المعايير المتعارف عليها سيسجن من متابعة أداء المحاسبين ويرفع من أداءهم المحاسب بخبرته الحالية قادر على تطبيق هذا النظام المالي الجديد مهما كانت صعوبة التحول إليه، وأن هناك ضرورة إلى إعادة تكوين المحاسبين بمقرارات دراسية أكثر كفاءة و ، تحديث معايير المراجعة في الجزائر لمواكبة النظام المحاسبي المالي

4- دراسة حسين منصوري (2013)

فعالية الأداء المحاسبي في ظل النظام المحاسبي المالي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للجيوفizinie (ENAGEO) مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي علوم تجارية، الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة،

هدفت هذه الدراسة إلى إظهار وإبراز المفاهيم المتعلقة بكل من الأداء المحاسبي، نظام المعلومات المحاسبي والنظام المحاسبي المالي ، في وقت الراهن واعتبارها من أهم الموارد في بيئة الأعمال ففعالية الأداء المحاسبي للمؤسسة تضمن لها استمراريتها وتحقيقها لأغلب إمكانيتها؟

ومن نتائج هذه الدراسة أن أهمية النظام المعلومات المحاسبي تتمثل في الدور الرئيسي الذي يؤديه توفير المعلومات المحاسبية التي تلخص وتشمل مختلف أنشطة المؤسسة وتمكن الإدارة ومختلف مستخدمين من

معرفة الوضع المالي للمؤسسة حيث خلصت الدراسة ناً إلى فعالية الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية تتحقق من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المرجوة.

5- دراسة حليمة إسماعيل (2015)

تأثير وظيفة التدقيق الداخلي على الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة ميدانية حالة الجزائر - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة غردية، .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى تأثير التدقيق الداخلي على الأداء المحاسبي للمؤسسة الاقتصادية من خلال عرض لمفهوم التدقيق الداخلي والتقنيات والادوات التي تساعد المدقق الداخلي على القيام بوظيفة التدقيق الداخلي بالإضافة إلى أهدافه، أهميته مع بيان مفهوم وخصائص النظام المحاسبي المالي ونظام المعلومات المحاسبي؛

وأهم النتائج المتوصلا إليها أن التدقيق الداخلي يؤثر على الأداء المحاسبي ويرجع ذلك لوجود علاقة بينهما إذ أن مخرجات التدقيق الداخلي تعطي الصورة التي تتعكس على جودة وكفاءة الأداء المحاسبي، وأن إصلاح النظام المعلومات المالي كفيل بتعزيز الأداء المحاسبي.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

1 Josipa Mijoc: «Investigation of the relationship between contemporary cost management methods and improvement in financial performance » 2014, Economic Research Journal, Taylor & Francis Online, Vol 27-No 01, Date: 24 December 2016.

"دراسة العلاقة بين أساليب إدارة التكلفة المعاصرة وتحسين الأداء المالي".

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أساليب إدارة التكلفة المعاصرة وتحسين الأداء المالي في عدة شركات في كرواتيا، وقد اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب التجريبي الاستكشافي وكذلك استندت هذه الدراسة على استبيان في عينة الدراسة لـ 48 شركة محددة كرواتية .

ومن نتائج هذه الدراسة "اثبات" أن الشركات التي تستخدم أساليب إدارة التكلفة المعاصرة لديها أداء مالي أفضل من تلك التي تستخدم الأساليب التقليدية فقط".

2 Peter MwangiGichaaga: «Effects of management accounting practices on financial performance of manufacturing companies in kenya »>2014, The Degree of Master of science in finance degree, School of Business, University of Nairobi.

آثار ممارسات المحاسبة الإدارية على الأداء المالي لشركات التصنيع في كينيا".

هدفت هذه الدراسة على اكتشاف آثار ممارسات المحاسبة الإدارية على الأداء المالي الشركات التصنيع في كينيا"، وقد اعتمدت هذه الدراسة على تصميم المسح الوصفي، واستخدام برنامج SPSS حيث استهدفت هذه الدراسة 455 من السكان

في شركات التصنيع في كينيا، ومن نتائج هذه الدراسة أن المحاسبة الإدارية تحدد وظيفة العوامل الرئيسية التي تؤثر على الأداء وال المجالات الخطرة التي تتطلب التحسينات وارتفاع العائد على حقوق المساهمين" 2014.(Peter MwangiGichaaga

6- دراسة فؤاد أحمد محمد العفيري (2006)

تقييم الأداء المحاسبي واستراتيجيات تطويره في شركات الصناعات التحويلية في اليمن، أطروحة لنيل الدكتوراه في المحاسبة، كلية الاقتصاد، قسم المحاسبة، جامعة دمشق.

هدفت الدراسة إلى بيان مواطن القوة والضعف في الأنظمة المحاسبية المطبقة، ومدى تكامل أركانها وتوفيرها معلومات محاسبية يمكن استخدامها لتكوين منظومة معايير ومؤشرات تسهم في قياس الأداء وتقيمه في شركات الصناعات التحويلية الحائزة على شهادة الجودة في الجمهورية اليمنية؛

ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن أهم العوامل المؤثرة في كفاءة الأداء المحاسبي وفاعليته هي توفير التمويل وسيادة ظروف التضخم وحاجة الجمهور إلى المعلومات المنشورة وظروف السوق والتقدم التقني والالتزام بالقوانين والتشريعات في الجمهورية اليمنية، فضلاً عن حجم الشركة مقارنة بالشركات الأخرى في القطاع نفسه، وتوصل إلى أن أكثر مؤشرات الأداء استخداماً في تقييم الأداء المحاسبي هي مؤشرات كفاءة كل من الخطة والمخزون والمواد الأولية، ومؤشرات النشاط والربحية.

المطلب الثالث: الفرق بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

التعليق على الدراسات السابقة

مقارنة بالدراسات الوطنية نجد أن دراسة قزي محمد الساigh تتحدث على بيان مدى إمكانية تحديد عوائد وظيفة المراجعة في تحسين الأداء المحاسبي بعد تطبيق النظام المحاسبي المالي عن الإبداع في المحاسبة، وأما دراسة حسين منصوري تسلط الضوء على نظام المعلومات المحاسبي والنظام المحاسبي المالي واعتبارهما من أهم الموارد في بيئة الأعمال ففعالية الأداء المحاسبي للمؤسسة تضمن لها استمراريتها وتحقيقها لأغلب إمكانيتها، أما دراسة حليمة إسماعيل فسلطت الضوء على مدى تأثير التدقيق الداخلي على الأداء المحاسبي.

وcameت الدراسات الأجنبية إلى عرض مقومات وخصائص مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس جديد و عكس الواقع الاقتصادي للشركات لأغراض تقييم الأداء المحاسبي المالي وcameت دراسة بتسلط الضوء على نظام الرقابة الداخلية وأنثره على كفاءة الأداء المحاسبي في شركات التأمين كما لها أثر على النظام المحاسبي في اكتشاف الغش والأخطاء ، وقد أبرزت دراسة أخرى دور المعلومات المحاسبية واستخدامها في تكوين منظومة معايير ومؤشرات تساهمن في قياس الأداء وتقييمه في شركات الصناعات التحويلية، كما قameت أخرى على إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة الأداء المحاسبي والرقابي في المؤسسات المالية، لقياس وتقديم الأداء الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في ظل البيئة التافسية للمؤسسات المالية **اللبيبة** باستخدام التطور في الأنظمة المحاسبية والرقابية.

محتوى الدراسة:

أما الدراسة الحالية ارتكزت على متطلبات تقييم الأداء المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية ومدى ارتفاع نجاح واستمرارية تلك المؤسسات الاقتصادية، واختلفت هذه الدراسة في أهدافها حيث ركزت على تقييم الأداء المحاسبي فقط، ذلك من خلال أهميته وأهدافه التي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات السليمة، وتحديد العلاقة التي تجمع بين نظام المعلومات المحاسبية والأداء المحاسبي، كما أبرزت هذه الدراسة اهم الأعمال التي يقوم بها الأداء المحاسبي لضمان الاستمرارية في المؤسسة

خاتمة الفصل :

للنهوض بالمؤسسات وتطويرها لابد من التحكم الجيد لادوات المحاسبة والتسهير وتطبيقاتها بكل ماتحمله من معايير ومقاييس ، وبالتالي تعتبر المحاسبة التسهير من اهم الأدوات التي تعتمد عليها جميع المؤسسات ، فهي تعتبر تقنية حميدة لمعالجة البيانات وتسجيل العمليات التي يقوم بها الاعوان الاقتصاديين

الفصل الثاني:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول والثاني، سنحاول من خلال هذا الفصل تحديد أثر التسويق الداخلي في مؤسسة سونلغاز توزيع الكهرباء والغاز بسعادة على الأداء الوظيفي، حيث تأتي أهمية هذا الفصل التطبيقي الذي يهدف إلى الربط بين الدراسة النظرية والواقع العملي في المؤسسة.

لدراسة هذا الجانب من البحث اعتمدنا على المعلومات المتوفرة من وثائق المؤسسة إضافة إلى ما قمنا به من استقصاء الآراء حول موضوع تقييم أداء الأفراد بواسطة استبيان موجه لموظفي المؤسسة بمختلف مستوياتهم ووظائفهم.

ولأهمية هذا الفصل قمنا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث على التوالي:

- المبحث الأول: "الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز".
- المبحث الثاني: "منهجية الدراسة".

المبحث الأول: الإطار التحليلي لمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة

عرف العالم تطورات تقنية وتحولات اقتصادية واجتماعية جذرية دفعت بالمؤسسات إلى إدخال إصلاحات على أنظمتها التسييرية وهيأكلها القاعدة، والاهتمام أكثر بمواردها البشرية قصد التلاقي مع المحيط الاجتماعي ومؤسسة سونلغاز واحدة من هذه المؤسسات.

أولاً: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

لقد برزت أهمية الصناعة في الجزائر في أوائل الأربعينات، ومن أبرزها استغلال الكهرباء والغاز في تلك الفترة من طرف المستثمرين الفرنسيين الخواص، حيث كان إنتاج وتوزيع الكهرباء من مسؤولية مؤسسة "لبون" وبعد انتهاء الحرب العالمية الثانية كانت سياسة الحكومة الفرنسية انتهاج التنمية الاقتصادية في الجزائر، حيث أرادت أن تقوم بانجازات كبرى بعدما كان الاقتصاد الفرنسي في حالة متدهورة نتيجة الحرب، وهذا ما جعل الحكومة الفرنسية آنذاك تقوم بجهودات كبيرة كي تبعث روح التنمية الاقتصادية من جديد، فقامت بتطبيق القانون 628/46 المؤرخ في 1946/04/08 والمتضمن تأمين المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسية EDP، كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA.¹

عدها الاستقلال، قررت الدولة الجزائرية استرجاع مؤسساتها التي كانت تحت السيطرة الفرنسية وشرعت في تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها والاستعداد الكامل لتلبية حاجات المجتمع الجزائري، وفي 31 ديسمبر 1962 بناء على القانون 175/62 المؤرخ في 31 ديسمبر 1962 قررت بقاء EGA والمحافظة على نظامها القانوني كمؤسسة عمومية وهي بذلك من أقدم المؤسسات الجزائرية.

¹: رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 125.

وفي جويلية من سنة 1969 تم إجراء تعديلات متضمنة في الأمر 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والمنشور في الجريدة الرسمية في 1 أوت 1969 المتضمن إعلان حل المؤسسة العمومية للكهرباء وغاز الجزائر وقرر إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز - وكانت من بين صلاحياتها الأساسية: احتكار الإنتاج، النقل والتوزيع، الاستيراد والتصدير للطاقة الكهربائية .

وفي سنة 1983 تم إنشاء ستة مؤسسات لإنجاز الاستثمارات التي برمجت في المخطط الوطني (سنة 1978) الخاص بتوفير الكهرباء والغاز عبر كامل التراب الوطني وهي:

1. Entreprise National de Réalisation des Canalisations du Gaz (مختصة في إنجاز (قنوات نقل وتوزيع الغاز

2. Montage des Infrastructures et Installation électrique (مختصة في أشغال توليد الكهرباء)

3. Entreprise National de Fabrication d'Appareils de Mesures et de Contrôle (مختصة في إنتاج العدادات ومعدات لقياس والمراقبة)

Entreprise Nationale des Travaux d'Elecification Rurale (.4 مختصة في تركيب أسس الكهرباء)

Entreprise Nationale des Travaux de génie civil(.5 مختصة في أشغال الهندسة المدنية)

6. Montage industrielle (مختصة في التركيب الصناعي)

في سنة 1991 تغير نمط مؤسسة سونلغاز إلى مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري حيث أن المرسوم التنفيذي رقم 475/91 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 ينص على: "تحويل الطبيعة القانونية للمؤسسة الوطنية للكهرباء وغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري"

وفي سنة 1995 جاء التأكيد على طبيعة سونلغاز في المرسوم التنفيذي رقم 280/95 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995 على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأنها تحت مسؤولية وزير الطاقة.*

وفي سنة 2002: جاء المرسوم الرئاسي رقم 195/02 الصادر بتاريخ 01 جوان 2002 ليثبت الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONALGAZ-SPA والمتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة: سونلغاز شركة ذات أسهم.

يقع مقر المديرية العامة للمؤسسة بالجزائر العاصمة، ويمكن أن يحول إلى مكان آخر من التراب الوطني الجزائري كما تنص عليه المادة 4 من القانون الداخلي للمؤسسة على أن رأس المال يبلغ: 150 مليار (د.ج) موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم واحد مليون (د.ج) تحررها وكتبها الدولة الجزائرية دون سواها.

كما أن مؤسسة سونلغاز كانت مرشحة ابتداء من سنة 2005 لتكون من خمس مؤسسات الأوائل في بلدان البحر الأبيض المتوسط، وهي مؤسسة يحكمها القانون التجاري في علاقتها بالزبائن والقانون الإداري في علاقتها بالدولة.

في سنة 2006: إعادة التنظيم الهيكلية لسونلغاز في إطار إستراتيجيتها في إعادة المركزية المتعلقة بمهامها الأساسية والترقية الصناعية قامت مؤسسة سونلغاز بوضع تنظيم هيكلی حديث، حيث نظمت هذه الأخيرة عددا من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة، وبهذا قسمت سونلغاز إلى أربع وحدات رئيسية هي: الوحدة الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بالشرق، الوحدة الجهوية للجزائر الوسطى، الوحدة الجهوية لتوزيع الوسط، إضافة إلى الوحدة الجهوية بالغرب الذي مقرها بولاية وهران (والتي تضم: بلعباس، تلمسان، عين تموشنت، معسكر، بشار، أدرار، ... سعيدة) هذه الأخيرة تمثل مكان إجراء الدراسة الميدانية.¹

* - للعلم فقط أن عملية استخراج الغاز ليس على عاتق المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بل على عاتق المؤسسة العمومية سونطرارك، وأن مؤسسة سونلغاز هي ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطرارك.

¹: رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص 126.

► أهمية سونلغاز:

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياساً للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلب السكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطرانوفطال.

لقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دوراً راجحاً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية فمساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج التنمية الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97%， ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37%.

وتطمح "سونلغاز" أن تغدو مؤسسة تنافسية تقوى على مواجهة منافسيها، وأن تكون من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

ثانياً: التعريف بالمؤسسة.

تعتبر المديرية الجهوية سعيدة صورة مصغرة للمديرية العامة لغرب وهران لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في نطاق و المجال أصغر وبصلاحيات أقل، وهذا حسب الشروط الموكلة إليها، والمتمثلة في أعمال بيع وتوزيع الطاقة (كهرباء وغاز) واستغلال الشبكات وتسيرها طبقاً لبرامج وخطط مستقبلية على مختلف المستويات

الجدول رقم (3): بطاقة تعريف المؤسسة

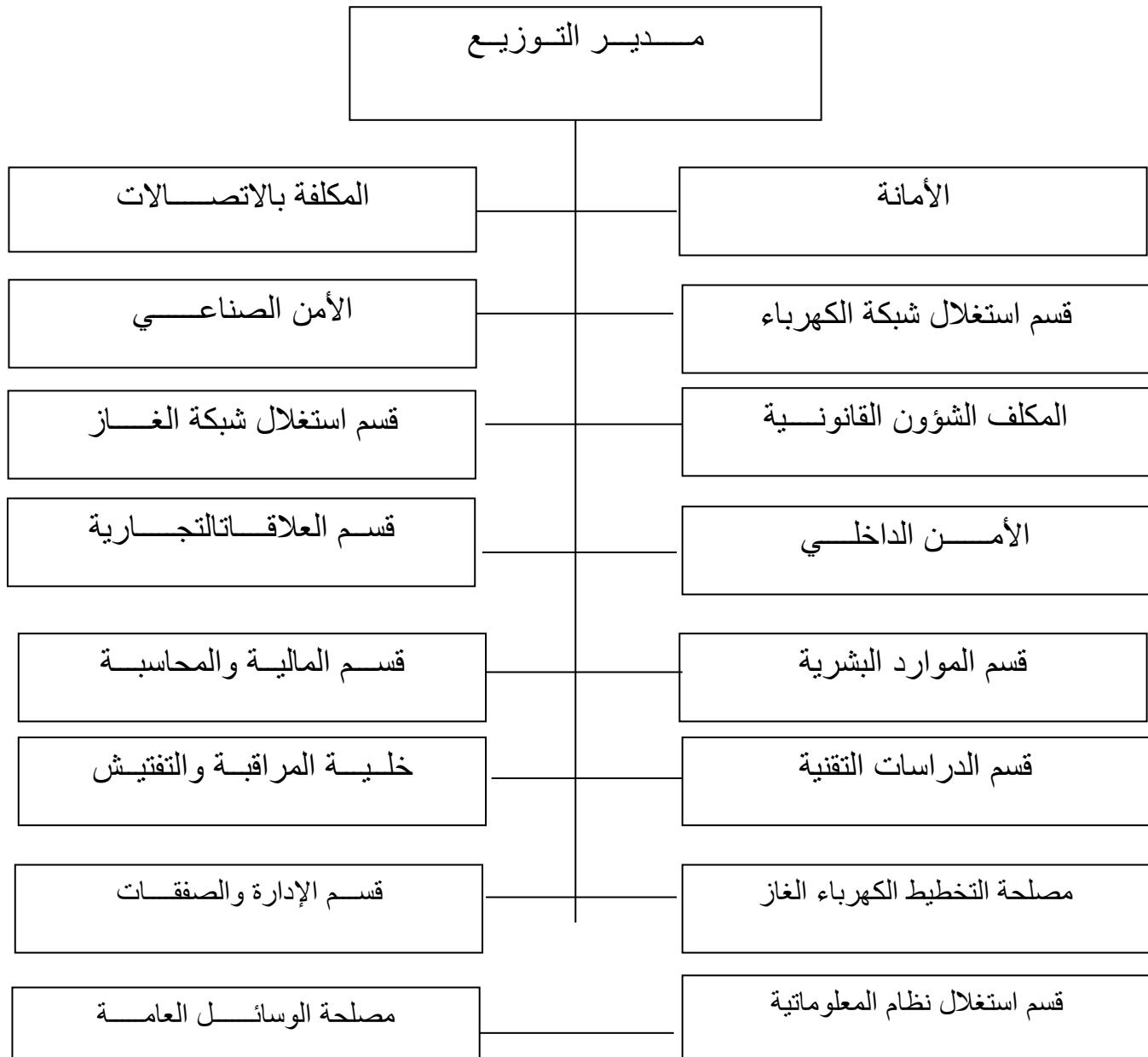
المؤسسة	SONALGAZ
المقر الاجتماعي	أحمد مدغري بسعيدية
تاريخ الإنشاء	1974 (المؤسسة الأم)
رأس المال الاجتماعي	DA 25000000
مجال النشاط	توزيع الكهرباء والغاز

المصدر: وثائق المؤسسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها

أولاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدية.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة



المصدر: وثائق المؤسسة.

1. مدير التوزيع: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسهيل وتنظيم المركز حيث

يقوم بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز.

2. أمانة المدير (السكرتارية):¹

كما يدل عليها اسمها فهي تمثل مصدر جد مهم من أجل مساعدة المدير على إدارة جيدة لأعماله.

وهي تتولى المهام التالية:

✓ المراسلات والبريد (الموارد والمصالح).

✓ تنظيم الملفات والوثائق واستقبال الزبائن.

✓ طباعة الرسائل والوثائق السرية وهي مكلفة بمختلف أعمال الرقمية وكتابة البرقيات.

3. المكلف بالأمن الداخلي: وهو مكلف بالأمن الداخلي دوره هو التقليل من الحوادث وحفظ الأمان سواء

الأمن الداخلي أو الخارجي.

4. مكلف بالشؤون القانونية: وهو الممثل الوحيد والقانوني من أجل الدفاع عن المؤسسة أمام القضاء

حول مختلف النزاعات القضائية التي يمكن أن يواجهوها.

5. المكلف بالأمن الصناعي: بمساعدته يأتي ضمان العمال المسبق حول حوادث العمل وتحسيسه الدائم

والمستمر حول مخاطر الغاز والكهرباء، والقيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية

والأمن والعمل بجلب والوسائل الأمنية الحديثة، وحصص تحسيسية للإعلام والنوعية الخاصة بالعمال

حول احترام قواعد الأمن.

6. قسم المالية والمحاسبة: ويعتبر المحور الأساسي لمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج

للأعمال السنوية لمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم

الحسابية النهائية ومتابعة المتعاملين الخواص في إطار الأشغال الموكلة إليهم.

¹: وثائق المؤسسة.

7. **قسم المكلف بالاتصالات:** ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة إلى العملاء والمشاركة مع مديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الإشهار والإعلام، كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.
8. **قسم استغلال الكهرباء :** ويقوم باستغلال الشبكات وتسير الأعمال وتسير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
9. **قسم استغلال الغاز:** ويهم باستغلال شبكات الغاز وتسير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
10. **قسم الإدارة والصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز ، إذ يعد همة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتتها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون.
11. **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفين الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسهيل شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجر، الترقية، القاعد،...
12. **خلية المراقبة والتفتيش:** حيث يقوم هذا القسم بمراقبة و السهر على تطبيق الإجراءات القانونية لدى جميع الأقسام.
13. **قسم الدراسات التقنية للأشغال:** تتكلف هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.
14. **قسم استغلال نظام المعلوماتية:** ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز وإدخال المعلوماتية على أعمال المديرية وضمان العمل الجيد لكل حواسيب ووسائل عمل المديرية.

15. مصلحة الوسائل العامة: وهو القسم الخاص بتمويل كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل

المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل ل مختلف التنقلات التي

يحتاجها الموظفون، معدات العمل، أجهزة الإعلام للعمل بشكل دائم.

16. قسم العلاقات التجارية: هذا الفرع هو الخط الأول والأكثر ديناميكية داخل المؤسسة والذي يستقبل

زيائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا بـ:

- إعداد الفواتير من أجل الزيائن المشتركين في شبكات الغاز والكهرباء.
- إحصاء المبيعات وإعداد التقارير حول تطور عدد المشتركين.
- وصل المشتركين الجدد.

17. مصلحة التخطيط الكهرباء و الغاز: يقوم هذا القسم بالخططيات اللازمة لشبكات الكهرباء و الغاز

سواء كانت مبرمجة أو تلقائية.¹

ثانياً: مهام مؤسسة سونلغاز.²

✓ إنتاج، نقل، توزيع وبيع الكهرباء في الجزائر والخارج.

✓ نقل الغاز لسد احتياجات السوق الوطنية.

✓ توزيع وبيع الغاز في الجزائر وخارجها.

✓ دراسة تنمية وتطوير كل أنواع الطاقة (الشمسية مثلاً).

يتعين على مؤسسة سونلغاز في إطار موضوعها و مهمتها كمرفق عام ما يأتي:

✓ تقوم بإنتاج الطاقة الكهربائية ذات الجودة ثم نقلها وتوزيعها.

✓ تقوم بالتوزيع العمومي للغاز مع احترام شروط النقل وبأقل تكلفة.

¹: وثائق المؤسسة.

²: وثائق المؤسسة.

- ✓ تخطيط البرامج السنوية وتنفيذها.
 - ✓ تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.
 - ✓ تحدد المخططات الرئيسية لتطوير الهياكل القاعدية الكهربائية لمجال نشاطها.
 - ✓ تضع تصورات لكل المنشآة والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
 - ✓ تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفقاً لدفتر الشروط العامة.
 - ✓ تشارك في تحديد المقاييس التي تتطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.
- كما يمكن أن تقوم سونلغاز زيادة على ذلك بما يلي:
- ✓ تتجزء بصفة مباشرة أو غير مباشرة كل الدراسات التقنية، التكنولوجية، الاقتصادية والمالية التي لها علاقة بموضوعها.
 - ✓ تشتري أو تشغل أو تودع كل براءة اختراع أو طريقة صنع مرتبطة بموضوعها.
 - ✓ تطور كل شكل من أشكال تطوير الزبون وتقديم الإرشادات إليه.
 - ✓ تنفذ وفقاً للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، وكل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تمييتها.
 - ✓ تنشأ فروعاً لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شراكة.

المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية

تعتبر مصلحة الموارد البشرية المسؤولة المباشرة على كل الوظائف المتعلقة بتسخير الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، التكوين، الترقية والأجور...الخ.

هي همة وصل بين العمال ومديرية الموارد البشرية، مهمتها التحضير لسياسات المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية (التخطيط على المدى المتوسط والطويل لتنمية الموارد البشرية)، تنسيق وتنمية الموظفين، كما أنها تساهم في تنمية برامج التكوين وتسهيل المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة وتقديم قرارات الموارد البشرية.

أولاً: مهام مصلحة الموارد البشرية.¹

1. التوظيف وتطبيق سياسة الأجر.
2. إعداد إحصائيات دورية متعلقة بحوادث العمل، الغيابات، والدورات التدريبية.
3. تسهيل المسار المهني للموظفين.
4. تحديد البرامج التدريبية بما يتوافق مع نوعية ومردودية العمل.
5. مراقبة التأقلم الصحيح للموظف مع طبيعة عملهم.
6. تطبق الإستراتيجيات المرسومة من طرف قسم الموارد البشرية.

ثانياً: أهداف مصلحة الموارد البشرية.

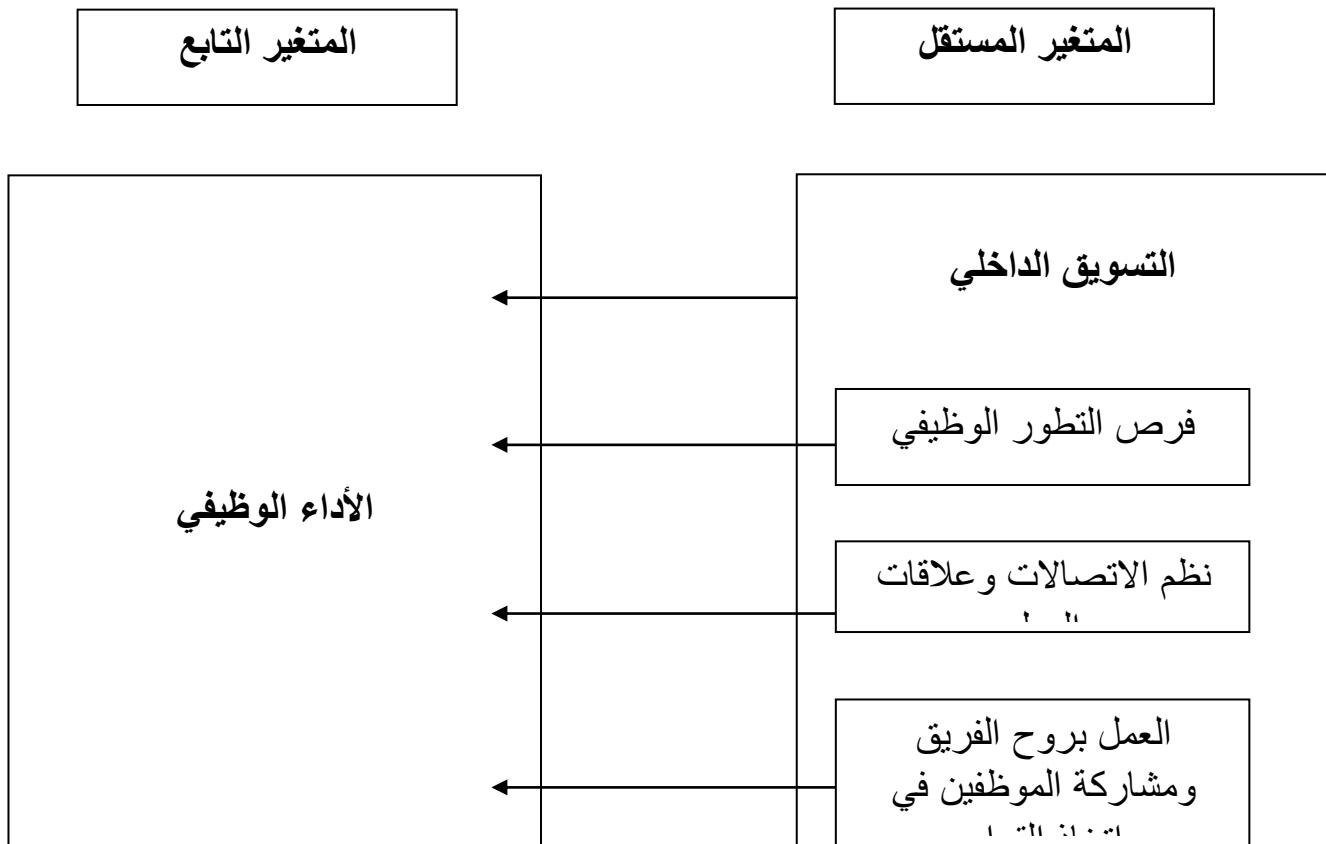
1. إعطاء الكفاءة والتأهيل للموظفين من خلال التدريب.
2. تطوير نظام الاتصالات والمعلومات على مستوى الوحدة.
3. تطوير نشاطات التنسيق، المساعدة والرقابة.
4. تطوير وظيفة تسهيل الموارد البشرية في الوحدة.
5. التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: نموذج الدراسة

¹: وثائق المؤسسة.

الشكل رقم (6): نموذج الدراسة



المتغيرات الديموغرافية

المصدر: من إعداد الطالبين.

المطلب الثاني: فرضيات ومجتمع الدراسة

أولاً: فرضيات الدراسة.

إن فرضيات البحث محاولة ممكناً واجابات محتملة على أسئلة البحث، تستمد من أساس علمية وتتضمن هذه

الدراسة الفرضيات التالية:

► الفرضية الرئيسية: ما أثر التسويق الداخلي على الأداء الوظيفي؟

والتي قسمناها إلى ثلاثة فرضيات بحيث تحتوي كل فرضية على عنصر من عناصر التسويق الداخلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: ما أثر فرص التطور الوظيفي على الأداء الوظيفي؟
 - الفرضية الفرعية الثانية: ما أثر نظم الاتصالات وعلاقة العمل على الأداء الوظيفي؟
 - الفرضية الفرعية الثالثة: ما أثر العمل بروح الفريق ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار على الأداء الوظيفي؟
- الفرضية الفرعية الرابعة: هل توجد فروقات إحصائية للتسويق الداخلي تعزى لمتغير الجنس؟
- الفرضية الفرعية الخامسة: هل توجد فروقات إحصائية في الأداء الوظيفي تعزى لعدد سنوات الخبرة؟
- ثانياً: مجتمع الدراسة.
1. يتكون مجتمع الدراسة من مهارات وإطارات وغيرهم من موظفي مؤسسة سونلغاز بسعيدة.
 2. تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع الدراسة، حيث بلغت عينة الدراسة 90 موظف (ما بين التنفيذ، مهارات، إطارات، وإطارات عليا). تم استرجاع كل الاستمارات أي 90 استماراً.
 3. يعرض هذا الجزء الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقة عليها الدراسة إضافة إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات للتوصيل إلى النتائج ومن ثم تحقيق أهداف الدراسة.
 4. اعتمدت في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يفيد في تحليل البيانات ومعرفة واقع الظواهر، والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه: "يستخدم لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصور الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة".

المطلب الثالث: مصادر جمع المادة العلمية

لقد تنوّعت مصادر المادة العلمية بين الجانب النظري والجانب التطبيقي، ويمكن إبرازها في النقاط التالية:

أولاً: الجانب النظري.

تم الإعتماد على الكتب والمجلات والرسائل والمذكرات الجامعية والأطروحات، وقد كان ذلك باللغتين العربية والأجنبية.

ثانياً: الجانب التطبيقي.

لقد اعتمدت في جمع المادة العلمية في هذا الجانب على الاستمارة وعلى برنامج (SPSS V.20).

تحليل البيانات:

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

من أجل تحقيق هدف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بتجميعها قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 22)، وحدّدت طول الفترة المستخدمة على مقياس ليكرت الخماسي بـ 5/4 أي (0.80) حيث أنه تكون الإجابة على أحد خمسة اختيارات هي: غير موافق بشدة، غير موافق، محайд، موافق و موافق بشدة وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي: المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابلها عبارة غير موافق بشدة.

المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابلها عبارة غير موافق.

المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 يقابلها عبارة محайд.

المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابلها عبارة موافق.

المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 يقابلها عبارة موافق بشدة.

و قد اعتمدنا كذلك على الأساليب الإحصائية التالية:

معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.

التكرارات و النسب المئوية.

المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد العينة.

ثانياً: ثبات أداة القياس:

قبل إجراء التحاليل فإنه لابد من التأكد من صدق أداء القياس المستخدم ، لأن صدق (الموثوقية)

تعكس درجة ثبات أداء القياس ويستعمل معامل الثبات (Cronbach's Alpha) لقياس مدى ثبات أداء القياس

من ناحية الاتساق الداخلي لعبارات الأداء¹ .

جدول رقم 01: يبين قيمة معامل الثبات:

الصدق	الثبات	عدد العبارات
0.94	0.89	25

¹ - محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن- الطبعة الأولى، 2008، ص: 298.

بالنظر إلى جدول اختبار (كرونباخ ألفا) أعلاه المستخرج من البرنامج فقد بلغت قيمة ($\alpha = 0.89$) وهي درجة جيدة جداً كونها أعلى من النسبة المقبولة (0.6) و بالتالي إذا ما أعيد استخدام الأداة تعطينا نفس النتائج، و بلغ معامل الصدق (0.94) و هذا دال على أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

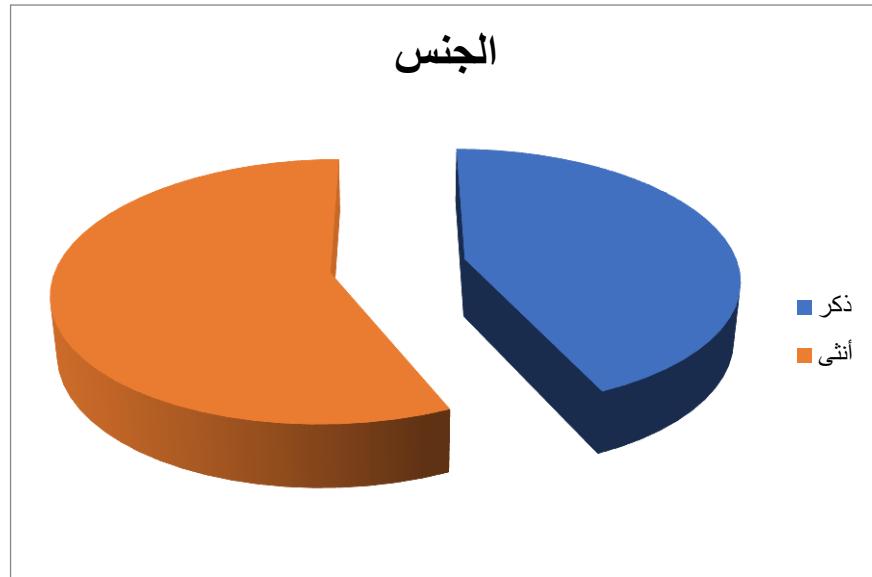
ثالثاً: التحليل الإحصائي للبيانات.

عينة الدراسة.

جدول رقم 02: يبين توزيع العينة حسب الجنس.

الجنس	ت	%
ذكر	13	43.3
أنثى	17	56.7
المجموع	30	100

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (02) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة مكونة من الإناث بنسبة (56.7%)، أكثر من الذكور بنسبة (43.3%) ، فيما تكونت العينة من مجموع 30 موظف على مستوى مؤسسة سونلغاز بسعيدة بنسبة (100%).



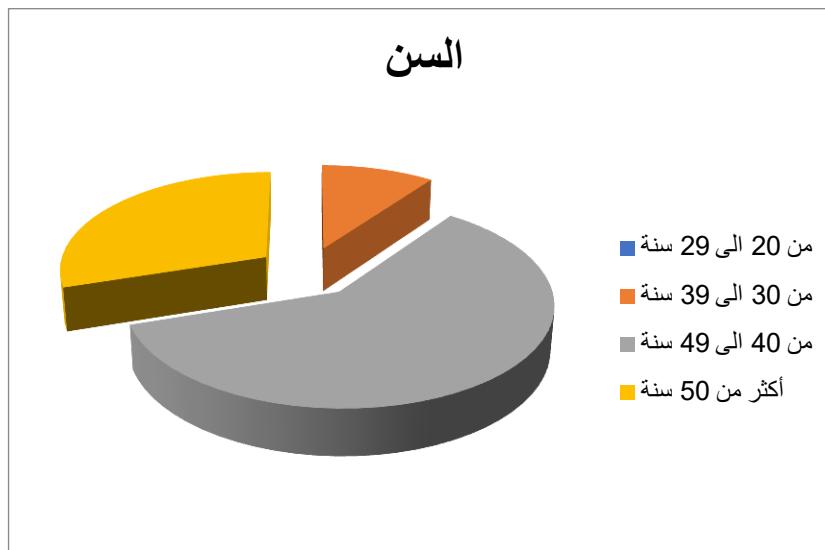
الشكل رقم (01): يبين توزيع العينة حسب الجنس.

جدول رقم 03: يبين توزيع العينة حسب السن.

السن	ت	%
من 20 إلى 29 سنة	00	0.0
من 30 إلى 39 سنة	03	10.0
من 40 إلى 49 سنة	18	60.0
أكثر من 50 سنة	09	30.0
المجموع	30	100

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب السن فقد أشارت النتائج كما هو موضح في الجدول أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة بنسبة بلغت (60.0%)، يليهم عمال المؤسسة الذين سنهما

يتجاوز الا 50 سنة بنسبة (30.0%)، و في الأخير الأفراد الذين فئتهم العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة بلغت .(%10.0)

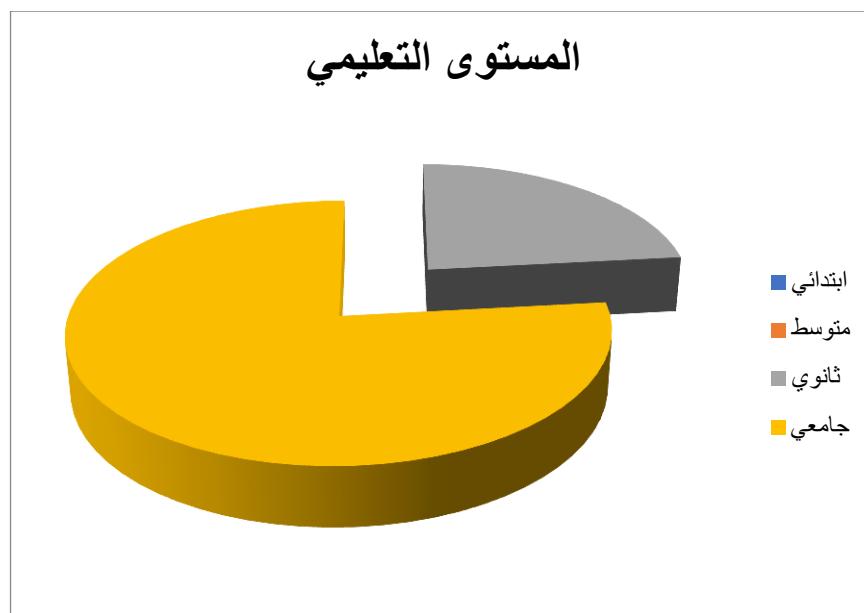


الشكل رقم (02): يبين توزيع العينة حسب السن.

جدول رقم 04: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	ت	%
ابتدائي	00	0.0
متوسط	00	0.0
ثانوي	07	23.3
جامعي	23	76.7
المجموع	30	100

أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول (04) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة سونلغاز يمتلكون مستوى تعليمي جامعي بنسبة عالية بلغت (76.7%)، يليها العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي بنسبة (23.3%)، في حين نلاحظ أن نسبة العمال من يمتلكون مستوى أدنى ابتدائي أو متوسط منعدمة (0.0%).



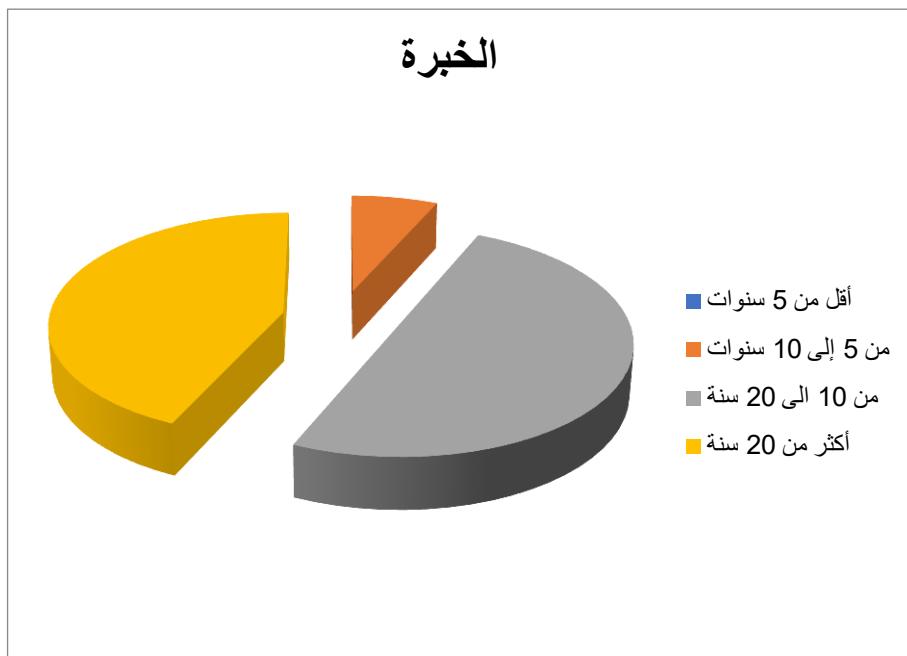
الشكل رقم (03): يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

جدول رقم 05: يبين توزيع العينة حسب الخبرة.

الخبرة	ت	%
أقل من 5 سنوات	00	0.0
من 5 إلى 10 سنوات	02	6.7
من 10 إلى 20 سنة	15	50.0
أكثر من 20 سنة	13	43.3

100	30	المجموع
-----	----	---------

كشفت النتائج كما هو مبين في الجدول (05) أعلاه أن غالبية أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خبرة مهنية على مستوى مؤسسة سونلغاز لمدة تتراوح ما بين 10 و 20 سنة بنسبة بلغت (50.0%)، يليها الموظفين الذين يمتلكون سنوات خبرة لأكثر من 20 سنة في المؤسسة بنسبة (43.3%)، وفي الأخير الأفراد الذين خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة ضئيلة بلغت (6.7%).



الشكل رقم (04): يبين توزيع العينة حسب الخبرة.

المحور الأول: موازنات تقديرية.

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard

موازنات	30	20,1667	3,71468	,67820
---------	----	---------	---------	--------

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 18					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
موازنات	3,195	29	,003	2,16667	,7796	3,5538

التعليق: حسبما تظهره النتائج تتوفر المؤسسة على نظام موازنات تقديرية متكامل الأركان حسبما أدلت به العينة

المستقصات من الدراسة بناءاً على الأسئلة المعطاة، بحيث بلغ المتوسط الحسابي للعينة مقداراً 16,16 بانحراف معياري

مقداره 3,71 في مجال حرية مقداره 29 وهو بهذا يعطي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المحسوب يدوياً

بقيمة 18 على النحو التالي: القيمة المتوسطة لسلم ليكارت المعبر عنها بـ 3 ضرب عدد فقرات المحور الأول و التي

مجموعها 6، هذه النتيجة دالة احصائياً بحيث بلغت نسبة المحسوبة ما قيمتها 0,003 و هي أصغر من 0,005

جدول رقم 06: يبين متوسطات عبارات محور موازنات تقديرية.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.55	4.03	يتم إعداد ميزانيات تقديرية في مؤسستكم بشكل دوري و منتظم
محайд	0.94	2.93	يتم استدعائكم أوأخذ رأيكم في عملية إعداد ميزانية تقديرية

محايد	1.23	3.16	الموازنات التقديرية مرتبطة بمخططات أعلى مخطط أعمال
موافق	0.77	3.40	تواجه المؤسسة صعوبات في بناء تقديرات من السوق
محايد	0.80	3.20	يتم إبلاغكم بنتائج تحليل انحرافات موازنة وفقاً لتقارير مفصلة
موافق	0.81	3.43	تبني موازنات على أساس تقسيم وظيفي (إنتاج، بيع، توزيع)

المحور الثاني: محاسبة تكاليف.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محاسبة	30	22,8000	2,02399	,36953

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 18					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محاسبة	12,990	29	,000	4,80000	4,0442	5,5558

التعليق: حسبما تظهر النتائج أن المؤسسة تتوفّر على نظام محاسبة تكاليف حسب ما أدلت به عينة المستقصيات من الدراسةبناءً على أسئلة معطاة بحيث بلغ المتوسط حسابي للعينة بمقدار 22,80 و باحراف مقداره 2,02 في مجال حرية مقداره 29 و بهذا يعطي قيمة أكبر من متوسط فرضي محسوب يدوياً الذي مقداره 18 بحيث تم حسابه يدوياً على نحو تالي:

قيمة المتوسطة لسلم ليكارت معبر عنها ب 3 ضرب عدد فقرات المحور الأول و الذي مجموعها 6 و التي تساوي 18 هذه النتيجة دالة احصائية بحيث بلغت نسبة المحسوب ما قيمته 0,000 و هي أصغر من 0,005

جدول رقم 07: يبيّن متوسطات عبارات محور محاسبة تكاليف.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.36	4.06	تستخدم المؤسسة برامج و أدوات رقمية لإدارة محاسبة تكاليف
موافق	0.57	3.46	تحسن مخرجات محاسبة تكاليف في عملية اتخاذ القرار
موافق	0.40	3.80	يتم اعتماد أدوات و تقنيات حديثة في عملية حساب تكلفة على مستوى مؤسستكم
موافق	0.66	4.03	يتم تصنيف تكاليف إلى ثابت و متغير في المؤسسة
موافق	0.93	3.56	يطلب منكم إعداد تقارير مفصلة على منحى و مسار في مؤسستكم
موافق	0.73	3.86	تساعد مخرجات محاسبة مالية (TRC) في إعداد بيانات تكلفة

كشفت النتائج على استخدام المؤسسة لبرامج و أدوات رقمية لإدارة محاسبة تكاليف و ذلك ما يتجلّى من خلال قيمة المتوسط الحسابي (4.06) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق ، كما أظهرت النتائج على أنه يتم استخدام مخرجات محاسبة التكاليف في تحسين منظومة عملية اتخاذ القرار ، ويرى افراد العينة المستقصاة أن المؤسسة تعتمد على الأدوات والتقنيات الحديثة في عملية حساب التكلفة مع تصنيف التكاليف إلى ثابت ومتغير ، وأنه يطلب منهم إعداد تقارير مفصلة على منحى ومسار استنزاف التكلفة في المؤسسة ، كما تستخدم مخرجات المحاسبة المالية كمدخلات لمحاسبة التكاليف على سبيل المثال يتم الاستعانة بجدول **tcr** في اعداد بيانات التكلفة

المحور الثالث: استخدام محاسبة تسخير بالمؤسسة.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
تسخير	30	20,2000	2,68328	,48990

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 15					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
تسخير	10,614	29	,000	5,20000	4,1980	6,2020

التعليق: حسبما تظهره النتائج أن المؤسسة تتوفر على نظام محاسبة تسخير حسب ما أدلت به عينة المصتقصات من الدراسةبناء على أسئلة معطاة بحيث بلغ المتوسط حسابي للعينة مقدار 20,2 و بانحراف مقداره 2,68 في مجال حرية مقداره 29 و بهذا يعطي قيمة أكبر من متوسط فرضي محسوب يدويا الذي مقداره 15 بحيث تم حسابه يدويا على

نحو التالي:

قيمة المتوسطة لسلم ليكارت معبر عنها ب 3 ضرب عدد فقرات المحور الأول و الذي مجموعها 5 و التي تساوي 15 هذه النتيجة دالة احصائيا بحيث بلغت نسبة المحسوب ما قيمته 0,000 و هي أصغر من 0,005

جدول رقم 08: يبين متوسطات عبارات محور استخدام محاسبة تسخير بالمؤسسة.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.74	4.00	تستخدم المؤسسة مبادئ محاسبة تسخير في معرفة مدى تطور الأداء المالي للمؤسسة
موافق	0.63	4.06	تستخدم محاسبة في تسخير وضع برامج تخطيط و رقابة

موافق	0.63	4.06	يعتبر نظام محاسبة تسيير عنصر أساسي في جمع مختلف تكاليف ثم تحميلاها
موافق	0.66	3.96	يتم إرفاق أنظمة محاسبة تسيير بقوائم مالية
موافق	0.60	4.10	تطبيق أنظمة محاسبة تسيير ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة

أظهرت النتائج أن عمال مؤسسة سونلغاز المبحوثينرون أن المؤسسة تستخدم مبادئ محاسبة التسيير في معرفة مدى تطور الأداء المالي للمؤسسة، و هذا ما تبينه قيمة المتوسط الحسابي (4.00) بانحراف معياري مقداره (0.74) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق، و بحيث تساعد تقنيات محاسبة التسيير في وضع برامج التخطيط والرقابة بمتوسط (4.06)، و جمع مختلف تكاليف المؤسسة وتصنيفها ثم تحميلاها بنفس المتوسط، وارفاقها بتقارير مالية عن التكلفة بمتوسط (3.96)، وهو ما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة بمتوسط (4.10).

محور الرابع: التحليل المالي.

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أداء	30	28,0000	3,01719	,55086

Test sur échantillon unique

أداء	Valeur de test = 21					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
	12,707	29	,000	7,00000	5,8734	8,1266

التعليق: حسبما تظهره النتائج أن المؤسسة توفر علىنظام محاسبي لتحليل الأداء المالي حسب ما أدلت به عينة المستقصات من الدراساتبناء على أسئلة معطاة بحيث بلغالمتوسط حسابي للعينة بمقدار 28,00 و بانحراف مقداره

3,01 في مجال حرية مقداره 29 وبهذا يعطي قيمة أكبر من متوسط فرضي محسوب يدويا الذي مقداره 21 بحيث تم حسابه يدويا على نحو تالي:

قيمة المتوسطة لسلم ليكارت معبر عنها ب 3 ضرب عدد فقرات المحور الأول و الذي مجموعها 7 و التي تساوي 21 هذه النتيجة دالة احصائيا بحيث بلغت نسبة أمحسوب ما قيمته 0,000 و هي أصغر من 0,005

جدول رقم 09: يبين متوسطات عبارات محور الأداء المالي.

الاتجاه العام	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.60	3.90	تقوم المؤسسة بتحليل مؤشرات أداء مالي الميزانية
موافق	0.54	4.10	تقوم المؤسسة بتحليل مؤشرات أداء مالي لحسابات نتائج
موافق	0.49	4.03	تقوم المؤسسة بتحليل مؤشرات أداء مالي لجدول خزينة
موافق	0.37	4.00	يتم إعداد ميزانية وظيفية لاستخراج مؤشرات أداء مالي
موافق	0.66	3.96	تري أن مخرجات محاسبة مالية كافية لإعداد تحليل مؤشرات أداء مالي
موافق	0.71	4.03	يتم إرفاق مؤشرات أداء بتقارير مالية و كمية
موافق	0.41	3.96	تطبيق مؤشرات أداء مالي ينعكس إيجابا على تحسين أداء منظمة

كشفت الدراسة على ان المؤسسة تعتمد على مؤشرات الأداء المالي للنظر في أداء المؤسسة ، هذه المؤشرات كما أدللت به العينة المستقصاة يتم احتسابها اعتمادا على القوائم المالية لمخرجات المحاسبة المالية كالميزانية كجدول حسابات النتائج والميزانية وقائمة الخزينة وعلى هذا يرى عمال المؤسسة بأن مخرجات المحاسبة المالية كافية لإعداد تحليل مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة هذه المؤشرات يتم ارفاقها بتقارير مالية مفصلة ببيانات كمية ونوعية ، وهو ما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المنظمة .

المجموع الكلي:

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
مجموع	30	91,1667	8,69436	1,58737

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 72					
	T	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
مجموع	12,075	29	,000	19,16667	15,9201	22,4132

التعليق: حسبما تظهره النتائج الكلية فإن المؤسسة توفر على أهم الأنظمة الفرعية لمحاسبة التسيير حسب ما أدلت به العينة المستقصاة بناء على الأسئلة المعطاة وذلك بمتوسط حسابي مقداره 91,1667 بانحراف معياري مقداره 8,69 في مجال حرية مقداره 29 وهو أكبر من متوسط الفرضي المحسوب المقدر بـ 72 والذي تم احتسابه يدويا على نحو تالي:

قيمة المتوسطة لسلم ليكارت معبر عنها بـ 3 ضرب عدد فقرات كل المحاور و الذي مجموعها 24 و التي تساوي 72 هذه النتيجة دالة احصائيا بحيث بلغت نسبة t بقيمة 0,000 و هي أصغر من 0,005

اختبار و مناقشة الفرضيات.

أولا: الفرضية الرئيسية.

تتوفر مؤسسة سونلغاز بسعيدة على المقومات الرئيسية لنظام محاسبة التسيير.

و تقسم هذه الفرضية إلى:

الفرضية البديلة H_1 :

تتوفر المؤسسة على مقومات استخدام أدوات محاسبة التسيير في مؤسسة سونلغاز بسعيدة.

الفرضية الصفرية H_0 :

لا تتوفر المؤسسة على مقومات استخدام أدوات محاسبة التسيير في مؤسسة سونلغاز بسعيدة..

ثانياً: فرضيات الفرعية

الفرضية البديلة H_1

تتوفر المؤسسة على نظام متكامل للأركان لموازنات تقديرية

الفرضية الصفرية H_0

لا تتوفر مؤسسة على نظام متكامل للأركان لموازنات التقديرية

أظهرت نتائج المحور الأول أن اعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة يتم بشكل دوري و منظم، و هذا ما تبينه قيمة

المتوسط الحسابي (4.03) بانحراف معياري مقداره (0.55) و هو المتوسط الذي يقع في الفئة الرابعة من فئات

المقياس الخماسي و التي ترجح خيار موافق.. كما وافق الأفراد على أن المؤسسة تواجه صعوبات في بناء تقديرات

بالاعتماد على المعطيات من السوق و التي جاءت بمتوسط (3.40)، هذا بالإضافة إلى أنه تبني موازنات على

أساس تقسيم وظيفي (إنتاج، بيع، توزيع) بمتوسط (3.43).

فيما كشفت نفس النتائج أن عمال مؤسسة سونلغاز محايدون بخصوص استدعائهم أو أخذ رأيهم في عملية إعداد

الموازنات التقديرية و التي جاءت بمتوسط (2.93) و أنالموازنات التقديرية مرتبطة بمخططات أعلى مخطط أعمال

بمتوسط (3.16)، كما أنه يتم إبلاغ العمال بنتائج تحليل انحرافات موازنة وفقاً لتقارير مفصلة بمتوسط (3.20)

الفرضية البديلة H1:

تتوفر المؤسسة على نظام قائم بحد ذاته لمحاسبة التكاليف

الفرضية الصفرية H0:

لا تتوفر المؤسسة على نظام قائم بحد ذاته لمحاسبة التكاليف

كشفت النتائج على استخدام المؤسسة لبرامج و أدوات رقمية لإدارة محاسبة تكاليف و ذلك ما يتجلی من خلال قيمة المتوسط الحسابي (4.06) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق ، كما أظهرت النتائج على أنه يتم استخدام مخرجات محاسبة التكاليف في تحسين منظومة عملية اتخاذ القرار ، ويرى افراد العينة المستقصاة أن المؤسسة تعتمد على الأدوات والتقنيات الحديثة في عملية حساب التكلفة مع تصنیف التكاليف الى ثابت ومتغير ، وأنه يطلب منهم إعداد تقارير مفصلة على منحني ومسار استنذاف التكلفة في المؤسسة ، كما تستخدم مخرجات المحاسبة المالية كمدخلات لمحاسبة التكاليف على سبيل المثال يتم الاستعانة بجدول **tcr** في اعداد بيانات التكلفة

الفرضية البديلة H1:

النظام المحاسبي المطبق في مؤسسة سونلغاز بسعيدة يساهم في تحسين منظومة التسيير واتخاذ القرار في المؤسسة

الفرضية الصفرية H0:

النظام المحاسبي المطبق في مؤسسة سونلغاز بسعيدة لا يساهم في تحسين منظومة التسيير واتخاذ القرار في المؤسسة

أظهرت النتائج أن عمال مؤسسة سونلغاز المبحوثينرون أن المؤسسة تستخدم مبادئ محاسبة التسيير في معرفة مدى تطور الأداء المالي للمؤسسة، و هذا ما تبيّنه قيمة المتوسط الحسابي (4.00) بانحراف معياري مقداره (0.74) و هو المتوسط الذي يرجح خيار موافق، و بحيث تساعد تقنيات محاسبة التسيير في وضع برامج التخطيط

والرقابة بمتوسط (4.06)، و جمع مختلف تكاليف المؤسسة وتصنيفها ثم تحميلاها بنفس المتوسط، وارفاقها بتقارير مالية عن التكلفة بمتوسط (3.96)، وهو ما يعكس إيجابا على على أداء المؤسسة بمتوسط (4.10).

الفرضية البديلة H1:

تعتمد المؤسسة على مخرجات المحاسبة المالية لتحليل الأداء المالي للمؤسسة

الفرضية الصفرية H0:

لا تتعتمد المؤسسة على مخرجات المحاسبة المالية لتحليل الأداء المالي للمؤسسة

كشفت الدراسة على ان المؤسسة تعتمد على مؤشرات الأداء المالي للنظر في أداء المؤسسة ، هذه المؤشرات كما أدللت به العينة المستقصاة يتم احتسابها اعتمادا على القوائم المالية لمخرجات المحاسبة المالية كالميزانية كجدول حسابات النتائج والميزانية وقائمة الخزينة وعلى هذا يرى عمال المؤسسة بأن مخرجات المحاسبة المالية كافية لإعداد تحليل مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة هذه المؤشرات يتم ارفاقها بتقارير مالية مفصلة ببيانات كمية ونوعية ، وهو ما يعكس إيجابا على تحسين أداء المنظمة .



الخاتمة



لقد أصبح من المؤكد في عالم الأعمال الحديث أن المؤسسات الاقتصادية، ب مختلف أشكالها وأنشطتها، لم تعد قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية دون اعتمادها على منظومة متكاملة من الأدوات التي تدعم عمليات التسيير واتخاذ القرار. وفي هذا السياق، برزت محاسبة التسيير كأحد الركائز الأساسية التي تستند إليها الإدارة الحديثة، لما تتوفره من معلومات دقيقة ومفصلة حول التكاليف، الأداء، والفعالية التشغيلية، مما يساعد الإدارة على التخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

لقد تناولت هذه الدراسة موضوعاً على درجة كبيرة من الأهمية، يتمثل في واقع استخدام أدوات محاسبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مع التركيز على مؤسسة سونلغاز بسعيدة كدراسة حالة. ومن خلال التحليل النظري والتطبيقي، تبين أن أدوات محاسبة التسيير، رغم تعددتها وتطورها، لا تزال تعاني من ضعف في التفعيل والتكامل داخل المؤسسات الجزائرية، وهو ما ينعكس سلباً على فعالية النظام الإداري ككل.

في الأخير، يمكن القول إن أدوات محاسبة التسيير لم تعد مجرد وسائل مساعدة بل أصبحت من ضرورات التسيير الحديث التي لا غنى عنها لأي مؤسسة تسعى لتحقيق الأداء الأمثل والمنافسة الفعالة في بيئه اقتصادية معقدة. وإن تحسين واقع استخدامها في المؤسسات الجزائرية، يتطلب تحولاً حقيقياً في العقليات والنظم، وانتقالاً من التسيير التقليدي إلى تسيير قائم على المعلومة والتحليل والتقييم المستمر.

الوصيات والاقتراحات :

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يمكن تقديم جملة من التوصيات العملية التي قد تساهم في تعزيز فعالية استخدام أدوات محاسبة التسيير داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومنها:

1. ضرورة إدماج محاسبة التسيير بشكل رسمي في الهيكل التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية، مع تحديد صلاحيات واضحة لوحداتها.
2. توفير التكوين المستمر للكوادر الإدارية والمحاسبية حول أدوات وتقنيات محاسبة التسيير، من خلال دورات تدريبية وورشات عمل تطبيقية.
3. تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات وتحديث نظم المعلومات المحاسبية بما يسمح بتكامل البيانات وتحليلها بشكل آني ودقيق.
4. إعادة النظر في نظم الرقابة الداخلية بالمؤسسة من خلال اعتماد أدوات تسييرية حديثة أكثر فعالية في رصد الأداء والمخاطر.
5. تشجيع ثقافة التقييم والمساءلة عبر تطوير مؤشرات أداء تعتمد على أدوات محاسبة التسيير لقياس فعالية مختلف الأقسام.

6. الربط بين المحاسبة المالية ومحاسبة التسيير لتحقيق رؤية متكاملة لوضعية المؤسسة، تسمح باتخاذ قرارات أكثر موضوعية واستشرافاً للمستقبل.

7. إجراء دراسات دورية لتقييم مدى فعالية أدوات محاسبة التسيير ومدى تلاؤمها مع خصوصيات المؤسسة والبيئة الاقتصادية.

المصادر والمراجع

الكتب :

1. محمد عطية مطر وآخرون، نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، دار حنين للنشر والتوزيع،
الردن، 1996.
2. هاشم احمد عطية؛ محاسبة التكاليف في مجالات التطبيقية ؛ الدار الجامعية ؛ الإسكندرية ؛
مصر؛ 2000
3. الأخرس عاطف وآخرون، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان،
الأردن، 2001.
4. زينات محرم وآخرون ؛أصول محاسبة التكاليف ؛ دار الامل للنشر والتوزيع ؛الأردن ؛الطبعة
الأولى 2001 .
5. كمال خليفة ابوزيد ، كمال الدين الدهراوي ،محاسبة التكاليف للاغراض التخطيط والرقابة ،دار
الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ،مصر ، 2002.
6. ناصر نور الدين عبد اللطيف: المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية ،
مصر، 2004،
7. يوحنا عبد آل آدم: صالح الرزق، المحاسبة الإدارية و السياسات الإدارية المعاصرة، ط 2 دار
الحامد، الأردن، 2006 .
8. مؤيد محمد و آخرون: المحاسبة الإدارية، دار المسيرة، الأردن ، 2007 .
9. إسماعيل يحيى الكويتي وآخرون: المحاسبة الادارية قضايا معاصرة، دار الحامد، عمان،
2007،
10. محمود فوزي حلوة : مبادئ الادارة، دار الجناديين، مملكة العربية السعودية ، 2007 .
11. خالص صافي صالح ،رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق ديوان المطبوعات
الجامعية ، الجزائر ، 2007 .
12. عبد الحي مرعي و عبد ا عبد العظيم هلال، أساسيات محاسبة التكاليف (دراسة شاملة)،
دار المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008 ،

13. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS)، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان - الأردن- الطبعة الأولى، 2008،
14. الرجبي محمد تيسير عبد الحكيم " مبادئ محاسبة التكاليف" الطبعة الرابعة - دار وائل للنشر - عمان - الاردن -2009.
15. براحو وحشية ، صانع عائشة ، مذكرة دور المحاسبة العامة في تسيير المؤسسة الاقتصادية في ظل نظام المالي الجديد ، سنة 2014.
16. إسماعيل حجازي ؛ معاليم سعاد ؛ محاسبة تكاليف الحديثة ؛ من خلال أنشطة ؛ دار أسامة للنشر والتوزيع ؛ طبعة الأولى ؛ 2023 .
- الأطروحات :**
1. رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية" ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر ، 2007.
 2. يحياوي نعيمة، أدوات المراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، دراسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوره ، 2008/2009 كلية في العلوم الاقتصادية، شعبة تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، الجزائر.
 3. هدي جاب الله ، دور محاسبة التكاليف في دعم نظم المعلومات المحاسبية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، غير منشورة ، 2011 ، 2012 ،
 4. مقدم وهيبة ، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء التوازن في القياس وتقييم أداء الموارد البشرية بحث ، الجامعة مستغانم الجزائر، دون سنة .

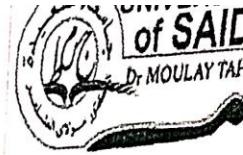
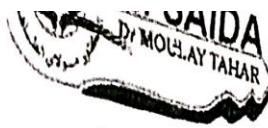
الموقع الإلكترونية :

1. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الأداء المتوازن ، مدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، الفصل الأول الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن ، الموقع .<http://www.elmaghrby.com/usearche/3.doc>:

المصادر الأجنبية :

1. R.KaplanD.Norton" The balanced scorecard measures that drive performance "Harvard business review, Jan– Feb, 1992
2. R.KaplanD.Norton" The balanced scorecard measures that drive performance "Harvard business review, Jan– Feb, 1992

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

* استبيان *

تحية طيبة وبعد:

السادة والسيدات العاملين سنولغاز

يسعدنا أن تكون هذه القائمة بين أيديكم، ونود إعلامكم أننا بصدق إعداد دراسة ميدانية حول "واقع استخدام أدوات محاسبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية" سنولغاز، من إعداد الطالبين: نعمر محمد حاج داود علي بكلية العلوم مالية ومحاسبة، في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص محاسبة وتدقيق وهذا الاستبيان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للمذكورة، ولما كان لانطباعاتكم وأرائكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتذكروا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق، بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

علماً أن ما تدللون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، وسننافيكم بنتائج الدراسة وتوصياتها إن شاء الله.

نشكر لكم مسبقاً حسن تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إثراء هذه الدراسة.

أولاً: بيانات الشخصية:

1- الجنس : ذكر أنثى

2- السن : من 20 الى 29 من 30 الى 39 من 40 الى 49 50 وما فوق

3- المستوى التعليمي ؟ ابتدائي المتوسط ثانوي جامعي

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات

من 5 الى 10 سنوات

من 10 الى أقل من 20

من 20 الى أكثر

الرقم	محور موازنات تقديرية	موافقة بشدة	موافقة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يتم إعداد ميزانيات تقديرية في مؤسستكم بشكل دوري و منتظم.			✓		
02	يتم استدعاءكم أوأخذ رأيكم في عملية إعداد ميزانية تقديرية			✗		
03	موازنات تقديرية مرتبطة بمخططات أعلى مخطط اعمال (action plan)			✗		
04	تواجه مؤسسة صعوبات في بناء تقديرات من سوق			✗		
05	يتم إبلاغكم بنتائج تحليل إنحرافات موازنة وفقاً لتقارير مفصلة			✗		
06	تبني موازنات على أساس تقسيم وظيفي (إنتاج، بيع، توزيع)			✗		
07	يتم إستدعاكم الاجتماعات تحليل إنحرافات وتقدير أداء في نهاية عمل موازناتي			✗		

الرقم	محور محاسبة تكاليف	موافقة بشدة	موافقة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تستخدم مؤسسة برامج وأدوات رقمية لإدارة محاسبة تكاليف			✗		
02	تستخدم مخرجات محاسبة تكاليف بفضل قرار			✗		
03	يتم إعتماد أدوات وتقنيات حديثة في عملية حساب تكلفة على مستوى مؤسستكم			✗		
04	يتم تصنيف تكاليف إلى ثابت ومتغير في مؤسسة			✗		
05	يطلب منكم إعداد تقارير مفصلة على منحى ومسار في مؤسستكم			✗		
06	تساعد مخرجات محاسبة مالية (TRC) في إعداد بيانات تكلفة			✗		

رقم	محور استخدام محاسبة تسيير بالمؤسسة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
0	تستخدم مؤسسة مبادئ محاسبة تسيير في معرفة مدى تطور ذمة مالية	✓			
0	تستخدم محاسبة تسيير في وضع برامج تخطيط ورقابة	✗			
0	يعتبر نظام محاسبة تسيير عنصر أساسي في جمع مختلف تكاليف ثم تحميلاها	✗			
04	يتم إرفاق أنظمة محاسبة تسيير بقوانين مالية	✗			
05	تطبيق أنظمة محاسبة تسيير يعكس إيجاباً على أداء مؤسسة	✗			
الرقم	محور الأداء المالي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
01	تقوم مؤسسة بتحليل مؤشرات أداء مالي الميزانية	✗			
02	تقوم مؤسسة بتحليل مؤشرات أداء مالي لحسابات نتائج	✗			
03	تقوم مؤسسة بتحليل مؤشرات أداء مالي لجدول حزينة	✗			
04	يتم إعداد ميزانية وظيفية لاستخراج مؤشرات أداء مالي	✗			
05	تتمنى أن مخرجات محاسبة مالية كافية لإعداد تحليل مؤشرات أداء مالي	✗			
06	يتم إرفاق مؤشرات أداء بتقارير مالية وكمية	✗			
07	تطبيق مؤشرات أداء مالي يعكس إيجاباً على تحسين أداء منظمة	✗			

تستعرض المذكورة واقع استخدام أدوات المحاسبة والتسخير في مؤسسة سونلغاز، حيث تبرز أهمية هذه الأدوات في تنظيم العمليات المالية والإدارية وتحسين اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. توضح المذكورة كيف تعتمد سونلغاز على نظم محاسبية متقدمة وأدوات تسخير مختلفة لضمان الشفافية والكفاءة في الأداء الاقتصادي، مع التركيز على التحديات التي تواجهها المؤسسة مثل التحديث المستمر للأنظمة وصعوبة تكامل البيانات عبر الأقسام المختلفة.

الكلمات المفتاحية: سونلغاز، المحاسبة التسخير المؤسسة الاقتصادية، نظم محاسبية

Summary

The memorandum reviews the reality of using accounting and management tools in the Sonelgaz company, highlighting the importance of these tools in organizing financial and administrative operations and improving decision-making within the institution. It explains how Sonelgaz relies on advanced accounting systems and various management tools to ensure transparency and efficiency in economic performance, focusing on the challenges the company faces, such as the continuous updating of systems and the difficulty of integrating data across different departments.

Keywords

Sonelgaz, Accounting, Management, Economic Institution, Accounting Systems