وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبية

مذكرة: مقدمة الاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم مالية والمحاسبة

تخصص: محاسبة وتدقيق

بعنوان:

# واقع استخدام أدوات محاسبة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية

الهيئةالمستقبلة:

من اعداد الطالبين:

*نعار محمد

*حاج داود علي

*تحت إشراف الأستاذ:عبد القادر محرز

*مساعدة المشرف:

السنة الجامعية:2025/2024

بسم الله الرحمن الرحيم

**الشـــكـــــر**

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَانِ الرَّحِيم

**وَمَا تَوْفِقِيَ إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ توكلت وَ إِلَيْهِ أُنِيبُسورة هود الآية 88**

**أول شكر لرب العاملين الذي رزقنا العقل وحسن التدبري والذي وفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع وثانيا**

**نتوجه بالشكر الجزيل كل من قدم إلينا يد المساعدة وخاصة أستاذنا الفاضل الدكتور محرز عبد القادر الذي**

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

**والتجارية وعلوم التسيير جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة .**

**اهـداء**

اذا كانت الشجرة تهدي ثمرة والعين دمعة والقلب محبة فإني بكل فخرواعتزاز اهدي ثمرة جهدي الى من

ادخرت لهما محبة وجهزت لهما في حياتي مكانا وهما عينيا ابي وامي

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

استاذ محرز عبد القادر.

نعار محمد

**اهـداء**

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

مشاعري ويحن الى قلبي ويضيء دربي.

اليك .....امي .....امي .....امي i.

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

والاهل والاقارب

والى كل من أسهم بجهده وعمله وبدعائهلإتمام هده المدكرة والى كل الزملاء والزميلات التي وسعهم قلبي

ولم تسعهم صفحتي

وفي الأخير اشكر كل أساتذة الدين ساهموا معنا في إتمام هده المدكرة من قريب ومن بعيد

**حاج داود علي**

## الفهرس


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

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

# 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 التنسيق 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 ام 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 تساعده في القيام بدوره الأساسي الذي وجد من اجله، 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 هده الأدوات في عملية محاسبة على التسيير في المؤسسات الجزائرية

مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**الى أي مدى تستخدم أدوات محاسبة التسيير في مؤسسة سونلغاز بسعيدة ؟**

**التساؤلات الفرعية:**

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

4 ما هي أهم الأدوات المستعملة في عملية المحاسبة؟

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

**صياغة الفرضيات :**

لإجابة عن هذه التساؤلات يمكن وضع الفرضيات التالية:

1-تتوفر المؤسسة على نظام متكامل الأركان لموازنات تقديرية

2-تتوفر 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 تقنيات وأدوات نظام محاسبة التسيير.

مدى توظيف المؤسسة لمواردها توظيفا صحيحا ونموذجيا.

**منهجية البحث :**

المنهج المتبع 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 وادواته، أما الفصل الثاني فهو عبارة عن الجانب التطبيقي.

**دوافع الاختيار :**

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى :

-أهمية موضوع ، مراقبة التسيير في حد ذاته وتناسي 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 أهمها:

دعم عملية اتخاذ القرار: تساعد أدوات محاسبة التسيير على توفير معلومات دقيقة وواقعية للإدارة، ما 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 الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات في التخطيط السليم ورقابة التسيير على المدى القصير والطويل.

**صعوبات البحث:**

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

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

# الفصل الاول: الإطار المفاهيمي للدراسة

**تمهيد:**

تحضى محاسبة والتسيير في الوقت الراهن بمكانة هامة ضمن النشاط الإداري في المؤسسات الاقتصادية، حيث تحتل موقع هام و أساسي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فهي إحدى الأدوات الفعالة والرئيسية في التسيير الجيد و قيادة 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 و الأدوات التي تتابع عمليات المؤسسة، من خلال هذا الفصل تم التطرق الى محاولة فهم محاسبة التسيير و طريقة عملها و الأدواتالتيتعتمد 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 BRIGHAMفعرفها بانها : " ان محاسبة التسيير تعرف من خلال وظائفها التخطيطيةّ والرقابية ومسؤولية توفير المعلومات اللازمة من مختلف المصادر الإدارية النشاط الاقتصادي للوحدةوبالتكلفة المناسبة"

وبشكل عام فإنمحاسبة التسيير تهيئ البيانات اللازمة فالرقابة واتخاذ القرار، فهي علم وفن، علم للأن كثير من القرارات الإدارية المعقدة يمكن أن تبسط عن طريق استخدام النماذج الرياضية في معالجتها ،وهي فن للأن 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 وتبويبها ولها العديد من الأدوار.[4]

---

[1] ناصر نور الدين عبد اللطيف: المحاسبة الإدارية و تكنولوجيا المعلومات، الدار الجامعية ، مصر، 2004، ص4

[2] مؤيد محمد و آخرون: المحاسبة الإدارية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص13–14

[3] يوحنا عبد آل آدم: صالح الرزق، المحاسبة الإدارية و السياسات الإدارية المعاصرة، ط 2 دار الحامد، الأردن، 2006، ص –ص: 9.–8

[4] الأخرس عاطف وآخرون، محاسبة التكاليف الصناعية، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001 ، ص14.

تعمل على مراقبة تنفيذ الخطط والميزانيات عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات حيث تسمح الانحرافات المحصلةبالقيام بالعديد من إلاجراءات مثل القيام بعملية مراجعة لهذه التقديرات ، او بتغيير طرق الحساب التكاليف وتعديلها بما يتانسب مع اهداف المؤسسة ، او بالتعديل في اهداف الموضوعة .

فبعد قياس الانحرفات تساعد عملية التسيير على شرح المفصل لها ، ~~كما تبين أسباب مردودية منتوج ما~~ ، وهذا يستدعي –بالضرورة خبرة مراقب التسيير وقدرته الكبيرة على الفهم والاستدالال، واهم التطورات التاريخية محاسبة التسيير. نظهرها من الجدول الموالي :

الجدول رقم(03) التطورالتاريخيلمحاسبةالتسيير

| الفترة | تطورمفهوم محاسبة التسيير | الاحداث |
|---|---|---|
| 1900 | الظهور على شكل تشريع مالي | الاهتمام بالناحية املالية |
| 1920 – 1933 | –العمل على ضمان حقوق المؤسسة والمتعاملين معها نتيجة الازمة (1920–1933) | –معالجة آثار إلافلاس –إعادة تنظيم المشاريع<br>الاهتمام بالسيولة النقدية – القوانين و العادات الخاصة بالاسواق المالية |
| 1935 – 1946 | دراسة ربحية للمؤسسة | توفير ضمانات مالية بتنظيم هياكل تمويلها<br>تعظيم الارباح وقيمة ألاسهم |
| 1946– 1959 | استخدام النماذج الرياضية و تحليل القوائم المالية | دراسة الهياكل المالية وإجراء التحليلات المالية لموجودات المؤسسة<br>–الاهتمام بأنشطة المؤسسة |
| 1960– 1970 | ظهورالتقنيات المستخدمة كالتخطيط والرقابة كوسيلة لمساعدة إلادارة للنهوض بمهامها | دراسة قرارات التمويل الاستثماري |
| 1970 – 1980 | تطورمحاسبة التكاليف واستخدامها في كل الميادين | دراسة قرارات التمويل الاستثماري<br>الاهتمام بالتخطيط الاستثمار طويلة ألاجل |
| 1980 – 1990 | التطورالواسع في المجال الاقتصادي والتكنولوجي | –دراسة تكلفة رأس االمال – تنويع الحقبة المالية |

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

**المصدر: يوحنا عبد آل آدم: صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات الإدارية المعاصرة، الطبعةالثانية ،دارالحامد، عمان، ،2006ص 10.-13**

**المطلب الثاني :أنواع محاسبة التسيير**

**أولا نتعرف على أنواع محاسبة وهي كالتالي :[1]**

**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 ادا تهتم بتحليل وتسجيل وتبويب وتصنيف العمليات المالية التي تحدث خلال الفترة محاسبية بين المنشاءةوالغير ، واعداد القوائم المالية وفقا للمعايير القياس المحاسبي المعتمد بطريقة التي تنال القبول المحاسبي العام ، والقصد من اعداد تقارير مالية ، هو توفير لمستخدمها معلومات مالية عن نتيجة اعمال المنشاة 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 اللازمة ، وقياسها وتحقيق الرقابة على عناصره وتقديم دلك على شكل البيانات و قوائم و إحصاءات الى الإدارة كي تتمكن اتخاد القرارات المناسبة .

**3 المحاسبة العامة :**

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

**4 المحاسبة الإدارية :**

تؤمن المحاسبة الإدارية المعلومات اللازمة لأغراض الداخلية ، وتستخدم المحاسبة الإدارية بيانات محاسبة التكاليف ، والنمادج الكمية لتحقيق أهدافها في مساعدة المديرين على صياغة الخطط طويلة وقصيرة الاجل ، وقياس مدى النجاح في تنفيد تلك الخطط وتحديد المشاكل التي تستلتزم مزيدا من الاهتمام ، الاختياربين المبدئ المتاحة لتحقيق اهداف الوحدة الاقتصادية بشكل افضل .

**5 المحاسبة الاجتماعية :**

يعتبر هدا 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 وتقييم الأثر المبحوث .

**6 المحاسبة الضريبة :**

تهتم بعرض البيانات المحاسبة اللازمة لغرض تحديد الربح الضريبي ( الربح الخاضع للضريبة ) وكذلك الوعاء الضريبي وتزداد أهمية المحاسبة الضريبية في عصرنا الحاضر وذلك نظرا لتزايد 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 :**

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

**ثانيا أنواع تسيير :**[1]

**التسيير العملي:**يتميز بالتعددية، اليومية، التكرار في كل ميادين التسيير .إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية كالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي، رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعيةوباختصار نستطيع أن نقول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة وهذا بأقصى فعالية ممكنة.

**التسييرالإستراتيجي** :إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها والتسيير 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 وعبد ا عبد العظيم هلل، 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 والميكروبيئية ولكي نتفهم بشكل أدق معنى التسيير من الضروري أن ندرك التضافر 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**

**أولا : وظائف محاسبة التسيير**[1]

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 تخاذ القرارات.

**2.التنظيم** :يشمل إقامة التنظيم الرسمي و تحديد سلطات وصلاحيات كل ألافرادالمسؤولين،كما يشمل التعامل مع أي تنظيمات غيررسمية تنشأ عفويا والتأكد من كونها تساند التنظيم الرسمي وتخدمه.

**3.الرقابة:** هي متابعة كل ما يتقرر للتأكد من تنفيذ ما تم الالتز ام به، ووضع ألانظمة الرقابية لتسهيل هذه المتابعة بما في ذلك تحديد أدوات ومواعيد وطرق الرقابة .

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

**ثانيا : اهداف محاسبة التسيير**

[1]– إسماعيل يحي الكويتي وآخرون: المحاسبة الادارية قضايا معاصرة، دار الحامد، عمان، 2007،ص 04

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

الاهداف الربحية، الاهداف التسويقية ، الاهداف المادية والمالية، الأهداف إلانتاجية، و هناك مجموعة من الأهداف يصعب قياسها مثل: الابتكار ، سلوك إلادارة، المسؤولية الاجتماعية، الا انه يمكن قياس تلك الاهداف بطرق غير مباشرة، مثل إذا كانت إلادارة ترغب في تشجيع العاملين فانه يمكنها استخدام عدد الجماعات التي تم تكوينهاّ لتأييد إلادارة[1].

**المبحث الأول: أدوات محاسبة التسيير الحديثة**

**المطلب الأول : لوحة القيادة**

**أولا : لوحة القيادة، المفهوم ، النشأة والتطور**

إن لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام للمعلومات يساعد في معرفة المعطيات الضرورية مراقبة سيرأداءالمؤسسات 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 معمولا به من طرف المنظمات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، 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 العمليين إلى أداة تسيير تختلف عن تلك التي كانت سائدة من قبل والتي أصبحت غير كافية وتتسم بالتأخر، الأمر الذي

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

جعلهم يبادرون إلى البحث عن أنظمة جديدة تحكم أعمالهم اليومية، كما عمل ظهور الإعلام الألي الشخصي ي 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 وغيرها [2].

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

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

**1-خصائص لوحة القيادة:**

من بين أهم خصائص لوحة القيادة نوجزها في النقاط التالية:

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه.

والجدول التالي يوضح أهم خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الاخرى.

---

[1] يحياوي نعيمة، أدوات المراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، د راسة حالة قطاع صناعة الحليب، أطروحة دكتوره ، 20082009 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**

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

Source: H Loning, OP cit, Page: 146

2الشكل العام للوحات القيادة:أغلب لوحات القيادة الحالية تحتوي على أربع مناطق تظهر في الجدول الموالي.

| لوحة القيادة الخاصة بمركز للوحات القيادة | | | |
|---|---|---|---|
| | النتائج | اهداف | فروقات |
| الصنف 1<br>مؤشر ا<br>مؤشر ب<br>الصنف 2<br>مؤشر ا<br>مؤشر ب<br>الصنف 3<br>مؤشر ا<br>مؤشر ب | | | |

**جدول رقم 02: الشكل العام للوحات القيادة**

منطقة المقاييس منطقة النتائج منطقة اهداف فروقات

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

عرض لوحات القيادة: ويمكن تلخيص فيما يلي:

**-الجداول:**

تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة وفوريا القيم والانحرافات(بالنسب والقيم)بالنسبة للتنبؤات أوبالنسبةلاي معيار مرجعي آخر(سنة سابقة، المنافسة..)، غير أن لها عيوبا تتمثل في أنها تهتم ببعض التطورات الت يتتوالى خلال أشهركما أنها الى تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مرتبطة.

**-المخططات البيانية:**

تمتلك التمثيلات البيانية بعض الامتيازات مقارنة بالجداول، من اهمها تسهيلها لفهم الظواهر المتخلفة وتوضيحها للتغييرات و الانحرافات.

**-الإشارات والرموز:**

وهيت عيينات معينة مثلا لاسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر(تنبئ بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم،وباللون الأخضر إذا كان ملائما )ويمكن أيضا أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فإن أضاءت أعلنت عن وجود حالة غير عادية. تسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري .[1]

تستعمل لوحة القيادة في المؤسسة لتكملة 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 تحسيس المسؤولين والأفراد في المؤسسة بأهمية هذه الأداة كي لا تواجه بالرفض و الإهمال، وبالنسبة لمساهمة لوحات القيادة في عملية مراقبة التسيير فإنها تساعد على التطبيق الجيد لإستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق اهداف بشكل مستمر ودوري مما يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

**المطلب الثاني : بطاقة الأداء المتوازن[2]**

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

لقد تعددت التعاريف 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**

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

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

-عرفها كل منRKaplan&..D Nortonبأنها ":نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكاروالمبادئوخارطةمسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال، ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالعمال، والمساعدة في التنسيق بين الأداءالفردي والتنظيمي وصولا الى اهداف المنظمة."

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

**أهداف بطاقة الأداء المتوازن:**

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي[2] :

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 تنفيذية

تطوير منهج تكاملي بين الاستراتيجية والعمليات

تهيئة وتوضيح مسارالرؤية الاستراتيجية لكافة العاملين

دعم التواصل بين الاستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات

---

[1] **R.KaplanD.Norton" The balanced scorerad measures that drive performance "Harvard business review, Jan- Feb, 1992, P. 71**

[2] **عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، قياس الأداء المتوازن ، مدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي ، الفصل الأولالاطار النظري لبطاقةالأداء 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 غيرملموسة.

**المطلب الثالث:تكاليفABC + الموازنات التقديرية**

**الطريقة الحديثة : طريقة التكاليف على أساس النشاطABC**

**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 الى 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 هذهالأنشطة[1] .

و تأخذ الكثير من المؤسسات عند تحسين نظمها الحالية لحساب التكاليف ما يعرف بنظام التكاليف على أساس انشطة (ActivityBasedCost-System أو ActivityBased -COSTING ) والذي يرمزلهاحتصارا ABCو هناك من يسميه أيضا المحاسبة على أساس الأنشطةActivityBasedaccountingو تعد طريقة أو نظام التكلفة على أساس النشاط مدخلا 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 التوزيعها على المنتجات حسب استهلاكها من هذى أنشطة.[2]

**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 أسامة للنشر والتوزيع ؛ طبعة الأولى ؛ 2023 ص 97

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 استغالكل مورد داخل كل نشاط لتحقيق خطة معينة

– قياس تكلفة المنتج أكثر دقة ، عن طريق قياس تكاليف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ، و تحميل 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 لتتبع تكلفة النشاط إلى المنتجات[1]

**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 بمسببات التكلفة ، و بالتالي فإن تخصيص التكاليف على المنتجات المختلفة سوف يتطلب ضرورة فهم سلوك التكلفة جيدا حتى يمكن تحديد المسبب الملائم لتلك 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 بعلاقة 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 ، ... إلخ

**المرحلة الثالثة : تحديد مراكز أو مجمعات التكلفة**

بمعنى أنكل أنشطة التي لديها نفس مسبب التكلفة تصنف في نفس " مركز التجميع[1]

**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 الى معدل تكرار مسبب التكلفة نشاط .

**الموازنة على أساس الأنشطة ABB:**

إن استخدام الموازنات في تسير 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 المناسبيستوجب تطبيق الموازنات عدة شروط:[2]

- 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.

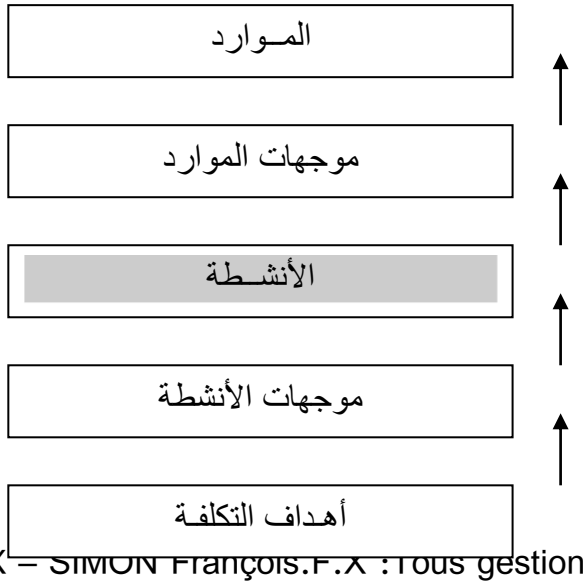
[1] هدي جاب الله ، دور محاسبة التكاليف في دعم نظم المعلومات المحاسبية ، رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص محاسبة ، غير منشورة ، 2011 ، 2012، ص 85

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

### III-1-مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة ABB

ترتكز الموازنة على أساس الأنشطة ABB، ActivityBased Budget 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 المخططة لتحسين الأداء ، وذلك بتحديد نوع العمل المراد أداؤه، كمية العمل المراد أداؤه، وكذا تكلفة هذا العمل، فهي تعتبر أداة للتنبؤ والتوقع من أجل تخصيص الموارد اللازمة )

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




ABB

Source : BOUIN.X – SIMON François.F.X : 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 اللازمة 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 تفصيلا 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، اللازمة 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 من الأنشطة بناءا على معطيات خطة الإنتاج والمبيعات.

**3- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة :**

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

**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، جدولة الإنتاج والمشتريات والشحن والموارد التي يمكن استخدامها في أنشطة متنوعة.

إن إعداد الموازنة على أساس الأنشطة ABB هو احد 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 اللازمة 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 أهدافا 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 المتنبأ 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 اللازمة 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 منبنيا على طاقة الأنشطة.

[1] الرجبي محمد تيسير عبد الحكيم " مبادئ محاسبة التكاليف" الطبعة الرابعة – دار وائل للنشر – عمان – الاردن –2009. ص44

أما الموازنة على أساس الأنشطة ABB، والتي تعني خطة مالية تنطلق من تحديد موازنة المبيعات المتعلقة بكل منتج، ليتم بعدها تحديد كل الأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الموازنة، ومن ثمة تقدير الموارد اللازمة 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.

**رابعا : مزايا وعيوب استخدام طريقة التكلفة على أساس أنشطة**

أ المزايا :[1]

1. تقدم محاسبة التكاليف على أساس أنشطة مقاييس أكثر تفصيلا لتكاليف عما تقدمه طرق التوزيع على أساس أقسام أو على أساس المنشأة كوحدة
2. توفر أرقام أكثر دقة عن تكاليف المنتج تفيد قرارات التسويق و التسعير المنتجات التي يجب الحد منها .
3. مساعدة إدارة إنتاج على تقديم معلومات أفضل عن تكالي فكل نشاط ، و معرفة مسببات التكلفة مسبقا..
4. تقدم محاسبة التكاليف على أساس أنشطة معلومات أكثر عن تكاليف المنتج ، ولكنها تتطلب نظاما دفتريا أكثر تفصيلا ، و يجب أن تقارن التكلفة بالمنفعة التي يحققها استخدام هذا النظام.

ب العيوب :

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

2إن 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

3إن تطبيق نظام محاسبة التكاليف على أساس أنشطة يتطلب تكلفة مرتفعة و جهداكبيرا ، 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 فنتناول 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 الفعلي 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 الاستنباطي والمنج الوصفي التحليلي.

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

3- دراسة قزي محمد السايح (2010)

دور المراجعة في تفعيل 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 سيحسن 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 للجيوفيزياء 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 استمر اريتها 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 نأ 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 غرداية، .

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 بإضافة إلى أهدافه، أهميته مع بيان مفهوم وخصائص النظام المحاسبي المالي ونظام المعلومات المحاسبي؛

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

**المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية**

1JosipaMijoc: «Investigation of the relationshipbetweencontemporarycost management methods and improvement in finanicial performance »2014, EconomicResearch 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 استبانة في عينة الدراسة ل48 شركة محدودة كرواتية .

ومن نتائج هذه الدراسة "اثبات" أن الشركات التي تستخدم أساليب إدارة التكلفة المعاصرة لديها أداء مالي افضل 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 والمجالات الخطرة التي تتطلب التحسينات وارتفاع العائد على حقوق المساهمين" Peter MwangiGichaaga).2014

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 أركا ا وتوفيرها معلومات محاسبية يمكن استخدامها لتكوين منظومة معايير ومؤشرات تسهم في قياس الأداء وتقييمه 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، فضلا عن حجم الشركة مقارنة بالشركات الأخرى في القطاع نفسه، وتوصل إلى أن أكثر مؤشرات الأداء استخداما 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 السايح 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 تسليط 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.

وقامت الدراسات الأجنبية إلى عرض مقومات وخصائص مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كمقياس جديد و عكس الواقع الإقتصادي للشركات لأغراض تقييم الأداء المحاسبي المالي وقامت دراسة بتسليط الضوء على نظام الرقابة الداخلية وأثره 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 تساهم في قياس الأداء وتقييمه في شركات الصناعات التحويلية، كما قامت أخرى على إبراز دور تكنولوجيا المعلومات في رفع كفاءة الأداء المحاسبي والرقابي في المؤسسات المالية، لقياس وتقويم الأداء الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في ظل البيئة التنافسية للمؤسسات المالية الليبية باستخدام التطور في الأنظمة المحاسبية والرقابية.

**محتوى الدراسة:**

أما الدراسة الحالية ارتكزت على متطلبات تقييم الأداء المحاسبي في المؤسسة الاقتصادية ومدى ارتقاء ونجاح 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، و تحديد 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 والتسيير وتطبيقاتها بكل ماتحمله من معايير ومقاييس ، وبالتالي تعتبر المحاسبة التسيير من اهم الأدوات التي تعتمد عليها جميع المؤسسات ،فهي تعتبر تقنية كمية لمعالجة البيانات وتسجيل العمليات التي يقوم بها الاعوان الاقتصاديين .

# الفصل الثاني:

مقدمة:

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 بسعيدة 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 وهياكلها القاعدية، والاهتمام أكثر بمواردها البشرية قصد التلاؤم مع المحيط الاجتماعي ومؤسسة سونلغاز واحدة من هذه المؤسسات.

**أولا: 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 بمجهودات كبيرة كي تبعث روح التنمية الاقتصادية من جديد، فقامت بتطبيق القانون628/46 المؤرخ في 1946/04/08 والمتضمن تأميم المؤسسات الخاصة وتقديم تعويضات لمؤسسة الكهرباء الفرنسية EDP، كما خضعت الجزائر لنفس الأمر في جوان 1947 حيث ظهرت مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر EGA.[1]

غداة 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، ص125.

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 لكهرباء 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 لانجاز 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 )
4. Entreprise Nationale des Travaux d'Elecrification Rurale ( مختصة في تركيب أسس الكهرباء)
5. Entreprise Nationale des Travaux de génie civil( 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 والغاز 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 رأسمالها يبلغ:150مليار (د.ج) موزعة على 150 ألف سهم قيمة كل سهم واحد مليون (د.ح) تحررها وتكتبها الدولة الجزائرية دون سواها.

كما أن مؤسسة سونلغاز كانت مرشحة ابتداءا 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 الهيكلي لسونلغاز في إطار إستراتجيتها في إعادة المركزية المتعلقة بمهامها الأساسية والترقية الصناعية قامت مؤسسة سونلغاز بوضع تنظيم هيكلي حديث، حيث نظمت هذه الأخيرة عددا من النشاطات المحيطة تحت شكل وحدات كل وحدة لها جهة معينة، وبهذا قسمت سونلغاز الى 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 سونطراك، وأن مؤسسة سونلغاز هي ثاني أكبر مؤسسة في الجزائر بعد سونطراك.

[1]: رابح يخلف، "نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره، ص126.

- **أهمية سونلغاز:**

تعتبر سونلغاز من أهم المؤسسات الوطنية قياسا للقطاع الذي تعمل فيه حيث يمس نشاطها أغلبالسكان ويغطي معظم التراب الوطني كما تأتي في المرتبة الثالثة بعد سونطراكونفطال.

لقد لعبت "سونلغاز" على الدوام دورا راجحا 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.

**ثانيا: التعريف بالمؤسسة.**

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

**الجدول رقم (3): بطاقة تعريف المؤسسة**

| | |
|---|---|
| المؤسسة | SONALGAZ |
| المقر الاجتماعي | 05أحمد مدغري بسعيدة |
| تاريخ الإنشاء | 1974(المؤسسة الأم) |
| رأس المال الاجتماعي | DA 25000000 |
| مجال النشاط | توزيع الكهرباء والغاز |

**المصدر**: وثائق المؤسسة.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهامها**

**أولا: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة.**

**الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بسعيدة**

**المصدر**: وثائق المؤسسة.

1. **مدير التـوزيـع**: يعتبر المسئول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز حيث يقومبالسهر 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 تتكلف بالمهام 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 الأمن 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 للمركز لما يقوم به من تسيير شامل للبرامج للأشغال السنوية للمركز، وإعداد الميزانية السنوية العامة، والموازنات التقديرية، وهم مكلفين بتقديم الحصيلة 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 وتسيير الأعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.
9. **قسم استغلال الغاز:** ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الأشغال وتطوير وصيانة الشبكات.
10. **قسم الإدارة والصفقات:**يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة إلى الزبون.
11. **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بدفع مستحقات الموظفون الاجتماعية ووضع التقديرات الخاصة التي تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك التدريب، الأجور، 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 بتموين كل الفروع الأخرى بالتجهيزات والوسائل المختلفة التي تدخل في عملية الاستغلال بتوفير المكاتب، السيارات التي تعمل لمختلف 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 زبائن أكثر ويقدم خدمات أكثر في مجال الصيانة، الوصل، والمكلف أيضا ب:

- إعداد الفواتير من أجل الزبائن 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 بالتخطيطات اللازمة لشبكات الكهرباء و الغاز سواء كانت مبرمجة أو تلقائية.[1]

**ثانيا: 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 مثلا).

يتعين على مؤسسة سونلغاز في إطار موضوعها ومهمتها 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 المنشأة والتجهيزات أو الهياكل القاعدية الضرورية لأداء مهامها.
- ✓ تعد السياسة التجارية وتنفيذها وفقا لدفتر الشروط العامة.
- ✓ تشارك في تحديد المقاييس التي تنطبق على العتاد والتجهيزات ولا سيما منها برامج التسيير الكهربائي والتوزيع العمومي للغاز.

كما يمكن أن تقوم سونلغاز زيادة على ذلك بما يلي:

- ✓ تنجز 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 وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما وفي حدود صلاحياتها، وكل العمليات المتعلقة بموضوعها بصفة مباشرة أو بصفة غير مباشرة والتي من شأنها تشجيع تنميتها.
- ✓ تنشأ فروعا لها وتأخذ مساهمات في أي تجمع أو شراكة.

**المطلب الثالث: تقديم مصلحة الموارد البشرية**

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

هي همزة 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 وتسيير المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة وتقييم قرارات الموارد البشرية.

**أولا: مهام مصلحة الموارد البشرية.**[1]

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

**ثانيا: أهداف مصلحة الموارد البشرية.**

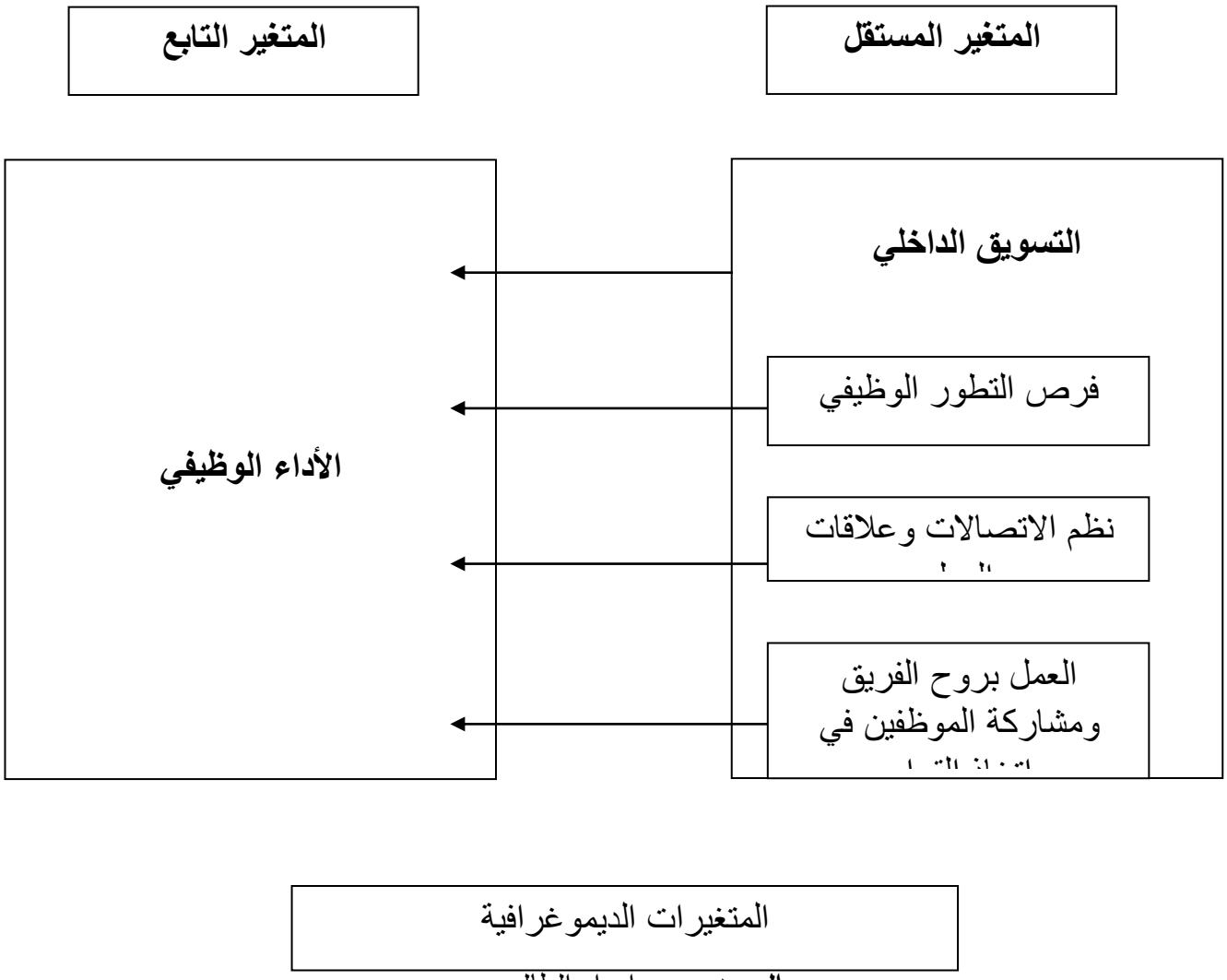
1. إعطاء الكفاءة والتأهيل للموظفين من خلال التدريب.
2. تطوير نظام الاتصالات والمعلومات على مستوى الوحدة.
3. تطوير نشاطات التنسيق، المساعدة والرقابة.
4. تطوير وظيفة تسيير الموارد البشرية في الوحدة.
5. التنسيق بين مصلحة الموارد البشرية والمصالح الأخرى.

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة

### المطلب الأول: نموذج الدراسة

[1]: وثائق المؤسسة.

**الشكل رقم (6): نموذج الدراسة**




**المصدر**: من إعداد الطالبين.

**<u>المطلب الثاني: فرضيات ومجتمع الدراسة</u>**

**أولا: فرضيات الدراسة.**

إن فرضيات البحث محاولة ممكنة وإجابات محتملة على أسئلة البحث، تستمد من أسس علمية وتتضمن هذه الدراسة الفرضيات التالية:

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

والتي قسمنها 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 وعلاقات 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؟

**ثانيا: 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 أي90 استمارة.
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 للتوصل 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".

**<u>المطلب الثالث: مصادر جمع المادة العلمية</u>**

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

**أولا: الجانب النظري.**

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

**ثانيا: الجانب التطبيقي.**

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

**تحليل البيانات:**

**أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:**

من أجل تحقيق هدف الدراسة و تحليل البيانات التي قمنا بتجميعه قمنا باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي(الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية IBM SPSS Statistics 22 )، و حددت 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، محايد، موافق و موافق بشدة وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يقابله عبارة غير موافق بشدة.

المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 يقابله عبارة غير موافق.

المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تقابله عبارة محايد.

المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 يقابله عبارة موافق.

المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5.00 تقابله 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.

**ثانيا: 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 الأداء[1].

**جدول رقم 01**: يبين قيمة معامل الثبات:

| عدد العبارات | الثبات | الصدق |
|---|---|---|
| 25 | 0.89 | 0.94 |

[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 جدا 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.

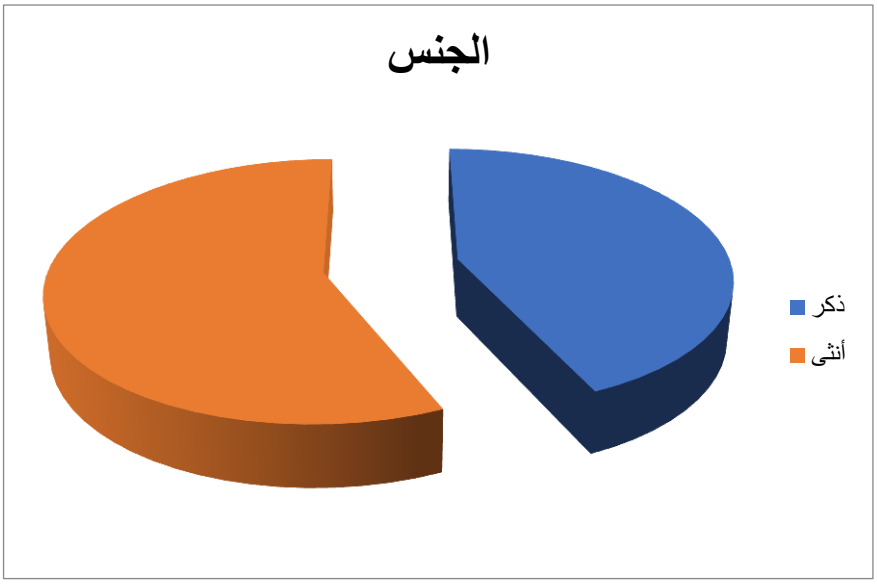
**ثالثا:** التحليل الإحصائي للبيانات.

**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%).



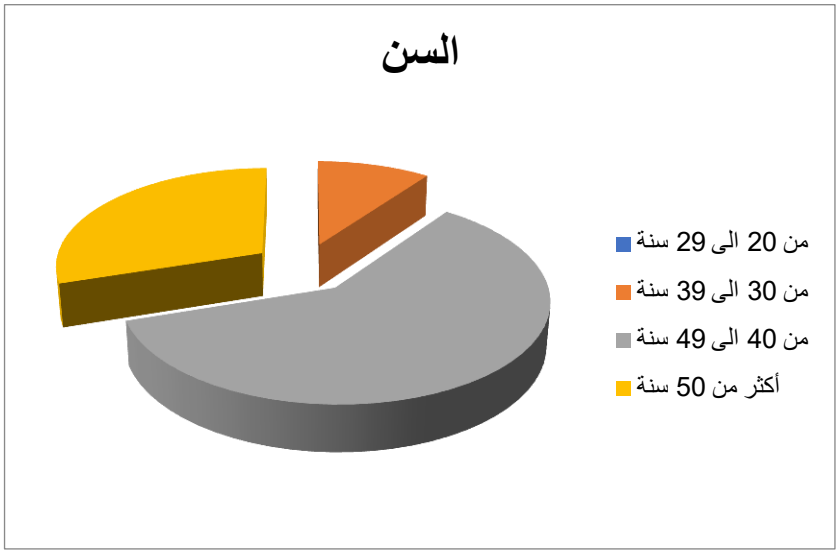

**الشكل رقم (01):** يبين توزيع العينة حسب الجنس.

**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 سنهم

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

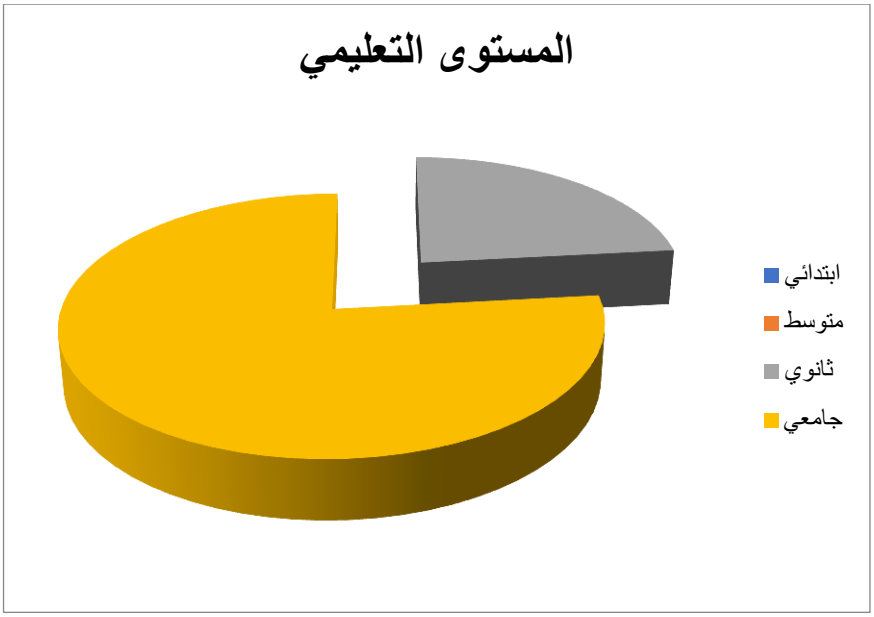



**الشكل رقم (02):** يبين توزيع العينة حسب السن.

**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 %).



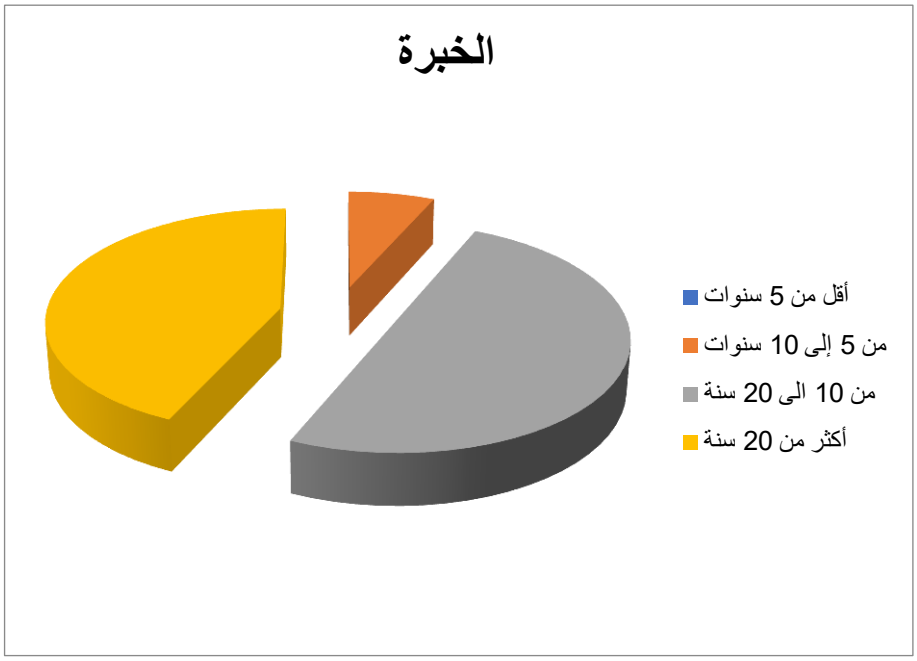

**الشكل رقم (03):** يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

**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 |

| | | |
|---|---|---|
| المجموع | 30 | 100 |

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%)، و في الأخير الأفراد الذين خبرتهم المهنية من 5 إلى 10 سنوات بنسبة ضئيلة بلغت (6.7%).




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

**<u>المحور الأول:</u> 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 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | t | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | 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 بناءا على الأسئلة المعطاة، بحيث بلغالمتوسط الحسابي للعينهمقدرا20,16 بانحراف معياري مقداره 3,71 في مجال حرية مقداره 29 وهو بهدا يعطي قيمة أكبر من قيمة المتوسط الفرضي المحسوب يدويا بقيمة 18على النحو التالي: القيمة المتوسطة لسلم ليكارتالمعبر عنها ب 3 ضرب عدد فقرات المحور الأول و التي مجموعها 6، هده النتيجة دالة احصائيا بحيث بلغت نسبةtالمحسوبة ما قيمتة0,003و هي أصغر من 0,005

**جدول رقم 06**: يبين متوسطات عبارات محور موازنات تقديرية.

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|---|---|---|---|
| يتم إعداد ميزانيات تقديرية في مؤسستكم بشكل دوري و منتظم | 4.03 | 0.55 | **موافق** |
| يتم استدعائكم أو أخذ رأيكم في عملية إعداد ميزانية تقديرية | 2.93 | 0.94 | **محايد** |

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

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

**التعليق:**حسبما تظهره النتائج أن المؤسسة تتوفرة على نظام محاسبة تكاليف حسب ما أدلت به عينة المصتقصات من الدراسةبناءا على أسئلة معطاة بحيث بلغالمتوسط حسابي للعينةبمقدار 22,80 و بانحراف مقداره 2,02 في مجال حرية مقداره 29 و بهذا يعطي قيمة أكبر من متوسط فرضي محسوب يدويا الذي مقداره 18 بحيث تم حسابه يدويا على نحو تالي:

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

**جدول رقم 07:** يبين متوسطات عبارات محور محاسبة تكاليف.

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

كشفت النتائج على استخدام المؤسسة لبرامج و أدوات رقمية لإدارة محاسبة تكاليف و ذلك ما يتجلى 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 اتخاد القرار ، ويرى افراد العينة المستقصاة أن المؤسسة تعتمد على الأدوات والتقنيات الحديثة في عملية حساب التكلفة مع تصنيف التكاليف الى ثابت ومتغير، وأنه يطلب منهم إعداد تقارير مفصلة على منحنى 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 تسيير بالمؤسسة.**

**Statistiques sur échantillon uniques**

| | N | Moyenne | Ecart type | Moyenne erreur standard |
|---|---|---|---|---|
| تسيير | 30 | 20,2000 | 2,68328 | ,48990 |

**Test sur échantillon unique**

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

**التعليق:**حسبما تظهره النتائج أن المؤسسة تتوفر على نظاممحاسبة تسيير حسب ما أدلت به عينة المصتقصات من الدراسةبناءا على أسئلة معطاة بحيث بلغالمتوسط حسابي للعينةبمقدار20,2 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 تالي:

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

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

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام |
|---|---|---|---|
| تستخدم المؤسسة مبادئ محاسبة تسيير في معرفة مدى تطورالأداء المالي للمؤسسة | 4.00 | 0.74 | **موافق** |
| تستخدم محاسبة في تسيير وضع برامج تخطيط و رقابة | 4.06 | 0.63 | **موافق** |

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

أظهرت النتائج أن عمال مؤسسة سونلغاز المبحوثينيرون 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 والرقابةبمتوسط (4.06)، و جمع مختلف تكاليفالمؤسسة وتصنيفها ثم تحميلها بنفس المتوسط، وارفاقهابتقارير مالية عن التكلفة بمتوسط (3.96)، وهو ما ينعكس إيجابا على على أداء المؤسسة بمتوسط (4.10).

**لمحور 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**

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

**التعليق:**حسبما تظهره النتائج أن المؤسسة تتوفر علىنظام محاسبي لتحليل الأداء المالي حسب ما أدلت به عينة المستقصات من الدراسةبناءا على أسئلة معطاة بحيث بلغالمتوسط حسابي للعينةبمقدار 28,00 و بانحراف مقداره

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

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

**جدول رقم 09**: يبين متوسطات عبارات محور الأداء المالي.

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

كشفت الدراسة على ان المؤسسة تعتمد على مؤشرات الأداء المالي للنظر في أداء المؤسسة ، هذه المؤشرات كما أدلت 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 للمؤسسةهذه 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 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Intervalle de confiance de la différence à 95 % | |
| | T | ddl | Sig. (bilatéral) | Différence moyenne | Inférieur | Supérieur |
| مجموع | 12,075 | 29 | ,000 | 19,16667 | 15,9201 | 22,4132 |

**التعليق:**حسبما تظهره النتائج الكلية فإن المؤسسة تتوفر على أهم الأنظمة الفرعية لمحاسبة التسيير حسب ما أدلت به العينة المستقصاة بناءا 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 ب72والذي تم احتسابه يدويا على نحو تالي:

قيمة المتوسطة لسلم ليكارت معبر عنها ب 3 ضرب عدد فقرات كل المحاور و الدي مجموعها 24 و التي تساوي 72 هده 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 بسعيدةعلى 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 مقوماتاستخدام أدوات محاسبة التسيير في مؤسسة سونلغاز بسعيدة..

**ثانيا: فرضيات الفرعية**

**الفرضية البديلة H1**

تتوفر المؤسسة على نظام متكامل الأركان لموازنات تقديرية

**الفرضية الصفرية H0**

لا تتوفر مؤسسة على نظام متكامل الأركان لموازنات التقديرية

أظهرت نتائج المحور الأول أن اعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة يتم بشكل دوري و منتظم، 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 المؤسسةتواجه صعوبات في بناء تقديرات بالاعتماد على المعطيات من السوق و التي جاءت بمتوسط (3.40)، هذا بالإضافة إلى أنه تبنى 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 وفقا لتقارير مفصلة بمتوسط (3.20)

**الفرضية البديلةH1:**

تتوفر المؤسسة على نظام قائم بحد ذاته لمحاسبة التكاليف

**الفرضية الصفرية H0:**

لا تتوفر المؤسسة على نظام قائم بحد ذاتهلمحاسبة التكاليف

كشفت النتائج على استخدام المؤسسة لبرامج و أدوات رقمية لإدارة محاسبة تكاليف و ذلك ما يتجلى 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 اتخاد القرار ، ويرى افراد العينة المستقصاة أن المؤسسة تعتمد على الأدوات والتقنيات الحديثة في عملية حساب التكلفة مع تصنيف التكاليف الى ثابت ومتغير، وأنه يطلب منهم إعداد تقارير مفصلة على منحنى ومسار استنزاف 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 المبحوثينيرون 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

والرقابةبمتوسط (4.06)، و جمع مختلف تكاليفالمؤسسة وتصنيفها ثم تحميلها بنفس المتوسط، وارفاقهابتقارير مالية عن التكلفة بمتوسط (3.96)، وهو ما ينعكس 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 تتعمد 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 أدلت 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 للمؤسسةهذه المؤشرات يتم ارفاقها بتقارير مالية مفصلة ببيانات كمية ونوعية ، وهو ما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المنظمة .

# الخاتمة

لقد أصبح من المؤكد في عالم الأعمال الحديث أن المؤسسات الاقتصادية، بمختلف 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 توفره 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 موضوعًا 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 تعددها وتطورها، لا تزال تعاني من ضعف في التفعيل والتكامل داخل المؤسسات الجزائرية، وهو ما ينعكس سلبًا 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 بيئة اقتصادية معقدة. وإن تحسين واقع استخدامها في المؤسسات الجزائرية، يتطلب تحوّلا حقيقيا في العقليات والنظم، وانتقالا من التسيير التقليدي إلى تسيير قائم على المعلومة والتحليل والتقييم المستمر.

**التوصيات 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 واستشرافًا 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 واخرون ؛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 يحي 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 وعبد ا عبد العظيم هلل، 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 ، 2009/2008 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 .

**المواقع 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 scorerad measures that drive performance "Harvard business review, Jan- Feb, 1992
2. R.KaplanD.Norton" The balanced scorerad 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 بصدد إعداد دراسة ميدانية حول " .**واقع استخدام أدوات محاسبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية"** سنولغاز، من إعداد **الطالبين : نعار محمد حاج داود علي** بكلية العلوم مالية ومحاسبة، في إطار متطلبات نيل شهادة ماستر تخصص محاسبة وتدقيق وهذا الاستبيان يندرج ضمن الجزء التطبيقي للمذكرة، ولما كان لانطباعاتكم وآرائكم أهمية بالغة في نجاح هذه الدراسة، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق، بوضع علامة(X) في الخانة المناسبة.

علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، ولن يستخدم في غير أغراض البحث العلمي، وسنوافيكم بنتائج الدراسة وتوصياتها إن شاء الله.

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

**أولا: 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 من5 سنوات ☐

من 5الى 10 سنوات ☐

من 10 الى أقل من 20 ☒

من 20 ال أكثر ☐

| الرقم | محور موازنات تقديرية | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | يتم إعداد ميزانيات تقديرية في مؤسستكم بشكل دوري و منتظم. | | ✓ | | | |
| 02 | يتم استدعاءكم أو أخذ 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 وفقا لتقارير مفصلة | | | ✓ | | |
| 06 | تبنى موازنات على أساس تقسيم وظيفي (إنتاج، بيع، توزيع) | | ✓ | | | |
| 07 | يتم إستدعاؤكم الإجتماعات تحليل إنحرافات و تقييم أداء في نهاية عمل موازناتي | | | | ✓ | |

| الرقم | محور محاسبة تكاليف | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تستخدم مؤسسة برامج و أدوات 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 و متغير في مؤسسة | | ✓ | | | |
| 05 | يطلب منكم إعداد تقارير مفصلة على منحى و مسار في مؤسستكم | | | ✓ | | |
| 06 | تساعد مخرجات محاسبة مالية (TRC) في اعداد بيانات تكلفة | | | ✓ | | |

| الرقم | محور استخدام محاسبة تسيير بالمؤسسة | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 01 | تستخدم مؤسسة مبادئ محاسبة تسيير في معرفة مدى تطور ذمة مالية | | ✓ | | | |
| 02 | تستخدم محاسبة تسيير في وضع برامج تخطيط و رقابة | | ✓ | | | |
| 03 | يعتبر نظام محاسبة تسيير عنصر أساسي في جمع مختلف تكاليف ثم تحميلها | | ✓ | | | |
| 04 | يتم إرفاق أنظمة محاسبة تسيير بقوائم مالية | | ✓ | | | |
| 05 | تطبيق أنظمة محاسبة تسيير ينعكس ايجابا على أداء مؤسسة | | ✓ | | | |

| الرقم | محور الأداء المالي | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | 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 لإستخراج مؤشرات أداء مالي | | ✓ | | | |
| 05 | ترى أن مخرجات محاسبة مالية كافية لإعداد تحليل مؤشرات أداء مالي | | ✓ | | | |
| 06 | يتم إرفاق مؤشرات أداء بتقارير مالية وكمية | | ✓ | | | |
| 07 | تطبيق مؤشرات أداء مالي ينعكس إيجابا على تحسين أداء منظمة | | ✓ | | | |

**ملخص**

تستعرض المذكرة واقع استخدام أدوات المحاسبة والتسيير في مؤسسة سونلغاز، حيث تبرز أهمية هذه الأدوات في تنظيم العمليات المالية والإدارية وتحسين اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. توضح المذكرة كيف تعتمد سونلغاز على نظم محاسبية متطورة وأدوات تسيير 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 التسيير المؤسسة الاقتصادية، نظم محاسبية

## Summary

The memorandumreviews the reality of usingaccounting and management tools in the Sonelgazcompany, highlighting the importance of thesetools in organizingfinancial and administrative operations and improvingdecision-makingwithin the institution. It explains how Sonelgaz relies on advancedaccountingsystems and various management tools to ensuretransparency and efficiency in economic performance, focusing on the challenges the company faces, such as the continuousupdating of systems and the difficulty of integrating data acrossdifferentdepartments.

## Keywords

Sonelgaz, Accounting, Management, Economic Institution, AccountingSystems