

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي

الشعبة: اقتصاد و تسيير المؤسسات

التخصص : اقتصاد و تسيير

المؤسسات

الرقابة و اهميتها في المؤسسة

دراسة حالة مؤسسة ميناء - مستغانم -

مقدمة من طرف الطلاب :

✓ بوزيد يوسف

✓ عبد الله بن سلوى نصر الدين

اعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	سيد أحمد بن ناصر	دكتور	جامعة مستغانم
مقررا	بلعياشي بومدين الغوثي	استاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مناقشا	ولد سعيد حميدة	استاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2023/2022

## التشكرات

الحمد لله و الشكر كما يسعى لجلال وجهك و عظيم سلطانك  
لك الحمد ربي حتى ترضى و لك الحمد اذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى  
اتقدم بخالص الشكر و العرفان للأستاذ بلعياشي بومدين غوتي الذي  
دخر جهدا في مساعدتي و تقديم كل  
التوجيهات اللازمة لإنجاز هذه الدراسة.  
شكرا لمن علمني حرفا. و امسك بيدي و كان خير معلم ..  
شكرا لكل من اهداني من وقته . و رفعني درجة بكلمة .  
و اقدم الشكر لكل من شجعني و لو بكلمة و كل من مد لي يد المساعدة  
من قريب او بعيد .....

اهداء

نحمد الله حمدا يليق بجمال وجهه و عظيم سلطانه  
اله لا يسعني في هذا المقام الا ان اهدى ثمرة جهدي  
هدا الى :

من قال فيهما الرحمان " و بالوالدين احسانا "  
ريحانة الدنيا و نور عيني الى التي تعبت و قاست الكثير  
من

اجلي و علمتني ان الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح  
الى من رقت بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية .  
الى والدي العزيز و ادام الله في عمره و صحته .

الى كل اخواتي

الى كل الاساتذة في كل المراحل ،الى كل من تسهم

قلمي و لم

ينسهم قلبي الى زملاء الدفعة

## فهرس المحتوى

الصفحة	العنوان
	الشكر
	اهداء
	قائمة الجداول و الاشكال
01	مقدمة
04	الفصل الاول : عموميات حول الرقابة
06	المبحث الاول : مفاهيم حول الرقابة
06	المطلب الاول : تعريف الرقابة
07	المطلب الثاني : انواع الرقابة
09	المطلب الثالث : اهداف الرقابة
10	المبحث الثاني : خطوات و خصائص عملية الرقابة و اساليبها
10	المطلب الاول : خطوات عملية الرقابة
11	المطلب الثاني : خصائص عملية الرقابة
12	المطلب الثالث : اساليب الرقابة
16	الفصل الثاني : مفهوم المؤسسة العمومية الاقتصادية
18	المبحث الاول : ماهية المؤسسة
18	المطلب الاول : مفهوم المؤسسة
20	المطلب الثاني : مفهوم بيئة المؤسسة
21	المطلب الثالث : التنظيم المؤسسة
23	المبحث الثاني : ماهية المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الاول : تعريف المؤسسة الاقتصادية
24	المطلب الثاني : اهداف و خصائص المؤسسة الاقتصادية

25	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية
33	الفصل الثالث : دراسة تطبيقية
35	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم .
35	المطلب الأول : لمحة حول مؤسسة ميناء مستغانم .
37	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم .
41	المطلب الثالث : اهداف و خصائص و دور مؤسسة ميناء مستغانم .
42	المبحث الثاني : دراسة حالة
42	المطلب الاول:الادوات المستعملة
43	المطلب الثاني : تبويب اجوبة
57	المطلب الثالث : نتائج الدراسة
58	خاتمة
60	ملحق
62	قائمة المصادر والمراجع
65	ملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
29	تصنيف الاتحاد الأوربي للمؤسسات لسنة 2003	الجدول رقم (01)
30	تصنيف المؤسسات في الجزائر	الجدول رقم (02)
30	تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم	الجدول رقم (03)
43	الجنس	الجدول رقم (04)
44	السن	الجدول رقم (05)
45	المؤهل العلمي	الجدول رقم (06)
46	نوع الوظيفة	الجدول رقم (07)
47	الاقدمية	الجدول رقم (08)
48	الرقابة لدى الاداريين	الجدول رقم (09)
49	اشكال الرقابة	الجدول رقم (10)
50	انواع الرقابة	الجدول رقم (11)
51	خصائص الرقابة	الجدول رقم (12)
52	اساليب الرقابة	الجدول رقم (13)
53	وسائل الرقابة	الجدول رقم (14)
54	دور الرقابة في المؤسسة	الجدول رقم (15)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
37	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم	الشكل رقم (01)
44	الجنس	الشكل رقم (02)

45	السن	الشكل رقم (03)
46	المؤهل العلمي	الشكل رقم ( 04 )
47	نوع الوظيفة	الشكل رقم ( 05 )
48	الاقدمية	الشكل رقم ( 06 )
49	الرقابة لدى الاداريين	الشكل رقم ( 07 )
50	اشكال الرقابة	الشكل رقم ( 08 )
51	انواع الرقابة	الشكل رقم ( 09 )
52	خصائص الرقابة	الشكل رقم ( 10 )
53	اساليب الرقابة	الشكل رقم ( 11 )
54	وسائل الرقابة	الشكل رقم ( 12 )
55	دور الرقابة في المؤسسة	الشكل رقم ( 13 )

مقدمة

## مقدمة :

ان تحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية متعددة مصدرها اتساع البيئة الخارجية التي تمارس نشاطها وسط العديد من المتغيرات التي تمتاز بالتعدد والتداخل، حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على الصعيد الوطني أو الدولي و المؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة تمكها من مواجهة المشاكل والصعوبات ، و ذلك بالاعتماد على مجموعة من الوظائف و العمليات الإدارية و الهامة التي لا يمكن الاستغناء عليها كالتخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، حيث أن هذه العناصر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمرارها وتحسين أدائها وفعاليتها وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها .

و ارتأينا دراسة الرقابية لما لها من أهمية داخل المؤسسة الاقتصادية، فهي نشاط إداري منظم يهتم بالإشراف و المتابعة وقياس الأداء بناء على الأهداف و السياسات و البرامج والخطط التي سبق تحديدها بقصد اكتشاف موطن الضعف والأخطاء والانحرافات لعلاجها وتقويمها وتفادي تكرارها مرة أخرى .

من الواضح أن أنشطة الرقابة تمارس باستمرار وفي مختلف الأوقات والأزمنة لأن إن تنفيذ الأعمال والمهام لا يتم في الغالب بشكل تام و متقن، ولأن تطبيق الخطط يتم في العادة بواسطة البشر ومن المعروف أن هؤلاء متفاوتون في قدراتهم ودافعيتهم وأمانتهم وأدائهم، الأمر الذي يفترض وجود رقابة مستمرة وذلك حتى يمكن إزالة أسباب الاحتكاك أو النزاع أو الصراع بين العاملين في المؤسسات وللسهر على توفير سبل الاتصال داخل المستويات المختلفة للهيكل التنظيمية .

ومما سبق ذكره فإن إشكالية البحث تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي :

- كيف يمكن للنظام الرقابية في المؤسسة أن يؤدي إلى تحقيق الاستغلال الأمثل لمواردها؟

الاسئلة الفرعية :

- ما المقصود بالرقابة ؟

- في ماذا تتمثل اهمية الرقابة ؟

- ما هي الخطوات العملية الرقابية في المؤسسة الاقتصادية ؟

### الفرضيات :

- كلما كان النظام الرقابي في المؤسسة الاقتصادية واضح ودقيق ساهم ذلك في نجاح العملية الرقابية
- كلما كانت هناك رقابة فعالة ادى ذلك الى تحسين الكفاءة الانتاجية
- كلما كانت الاساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية متطورة ادى ذلك الى تقييم ناجح للأداء .

### مبررات اختيار الموضوع :

- الرغبة الملحة في دراسة موضوع الرقابة وهذا من اجل تكوين نظرة عامة عن هذه العملية
- كثيرا ما نسمع عن الواقع السيء للمؤسسات الاقتصادية ودراسة العملية للرقابة
- باعتبارنا طلبة العلوم الاقتصادية ارتدينا ان تناول هذه الموضوع في حدود تخصصنا

### اهداف البحث :

- الكشف عن العلاقة بين اساليب الرقابة بمختلف انواعها
- تقديم نظرة حول نظام الرقابة في المؤسسة الاقتصادية
- محاولة معرفة اهم ادوار التي تلعبها الرقابة في التسيير الحسن للمؤسسة

### منهج البحث :

لإنجاز هذه الدراسة ، ارتأينا تقسيم هذا الدراسة في ثلاثة فصول . سعيانا من خلالهم الى محاولة تغطية الجوانب النظرية و التطبيقية للموضوع :

- حيث قمنا في الفصل الاول تحدث عن الاطار النظري عموميات حول الرقابة ، اما في الفصل الثاني تطرقنا الى مفاهيم المؤسسة العمومية الاقتصادية ، اما الفصل الثالث تحدثنا عن دراسة حالة في الجانب التطبيقي لمؤسسة ميناء ولاية مستغانم .

الفصل الاول : عموميات حول

الرقابة

تمهيد :

إن الرقابة هي وظيفة مكملة لباقي الوظائف الإدارية الأخرى، وذلك لما لها من أهمية بالغة في متابعة الأعمال ولمازولة كشف نقاط القوة والضعف وتصحيح الانحرافات و الابتعاد عنها، فوجودها ضروري خاصة في المؤسسات ، فواجبها الأول هو خدمة كافة المجتمع، ومن جهة ثانية برقيق أهدافها المسطرة.

تعتبر الرقابة من أهم الدعائم في المؤسسة الاقتصادية فهي عملية ديناميكية و مستمرة تتطلب إجراءات مدروسة لضمان الاتساق مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسات في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له ، فالرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط .

## المبحث الاول : مفاهيم حول الرقابة

## المطلب الاول : تعريف الرقابة

## اولا :نشأة الرقابة

تطور مفهوم الرقابة مع مرور الوقت. قبل عام 1850 ، توسع استخدام الرقابة ليشمل الأنشطة الصناعية

استمرت الثورة الصناعية في الكشف عن الفساد والتلاعب ، وركزت على تدقيق الأحداث المالية. ثم كان هناك تغيير جوهري في الاتجاهات والأدوات التنظيمية ، ولإبلاغ الدقة والحماية من الاحتيال والاختلاس ، كان من الضروري وجود نظام محاسبة جيد<sup>1</sup>.

بعد عام 1850 ، ظهرت هندسة واسعة النطاق ، وظهرت الشركات المساهمة ، ولم يشارك أصحاب رأس المال في الإدارة ونقلهم إلى المهنيين الذين يهتمون بالحفاظ على سلامة رأس المال ، يتم التعرف على نظام الرقابة الداخلية ، وتظهر الرقابة الخارجية.

## ثانيا : مفهوم الرقابة

و مفهوم الرقابة هو مفهوم إداري و يعتبر وظيفة الرقابة الجانب الأخير من العملية الإدارية لتكتمل بوضع نظام رقابي فعال يضمن تحقيق مستوى مستمر و مرض من الأداء.

و تتمثل هذه الوظيفة في<sup>2</sup>:

-مقارنة ما تم تنفيذه بالخطط الموضوعة.

-اتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية عندما ينحرف الأداء الفعلي (أو يتوقع أو ينحرف) عن الأداء المخطط.

وبممكن اعتبار الرقابة على انها ، ذلك الجزء من وظيفة المدير التي تختص بمراجعة المهام المختلفة، والتحقق مما تفيده و مقارنته بما يجب تنفيذه و اتخاذ اللازم في حالة اختلاف مسار الاثنين .

## ثالثا: تعريف الرقابة

<sup>1</sup> - محمد فريد الصحن ، علي الشريف ، مبادئ الادارة ، مصر ، 1999 ، ص 335.

<sup>2</sup> - عبد الفتاح محمد الصحن ، سمير كامل ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، مصر ، 2001 ، ص 11.

هي الوظيفة تتيح لنا التأكد من أن العمل المنجز الذي يتم تطابق ما توقع أن يكون عليه وتشمل تحديد معايير رقابية، قياس النتائج لمعرفة الخروج عن المتوقع والتعرف على أسبابه والعمل على تصحيحه.

وعرفها فايول بقوله " الرقابة تقوم على التحقق مما إذا كان كل شيء يسير وفقا للخطة المرسومة والتعليمات الصادرة و القواعد المقررة أما موضوعها فهو تبيان نواحي الضعف و الخطأ من أجل تقويمها و منع تكرارها ".  
كما يمكن تعريفها على أنها " الرقابة عبارة عن قياس و تصحيح إدارة المرؤوسين للتأكد من أن أهداف المنظمة و الخطط الموضوعية لبلوغ هذا الأهداف قد تم تنفيذها بشكل مرض ".

و باختصار فإن المقصود بالرقابة هو التأكد من سير العمل نحو تحقيق الهدف المرسوم و بما أن الرقابة عملية مستمرة و ملازمة لعملية التخطيط فهي تشمل جميع مجالات المشروع .

### المطلب الثاني : انواع الرقابة

و من انواع الرقابة حسب أسس ومعايير مختلفة وهي :

اولا : على المستويات الإدارية : وتكمن هذه المستويات في 3 أنواع وهي<sup>1</sup> :

1- الرقابة على مستوى المؤسسة: تشمل تقييم الأداء الكلي للمؤسسة في فترة زمنية معينة، لمعرفة مدى تحقيق أهدافها الموضوعية والمحددة وذلك باستخدام معايير خاصة بالمؤسسة مثل : الربحية معدل العائد على الاستثمار، حصة المؤسسة في السوق... الخ .

و من الإجراءات التصحيحية للمعايير للقيام بعد الفشل في التوصيل هي كالتالي :

- اعادة تصميم الأهداف والخطط

- إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي

- توفير وسائل الاتصالات الداخلية والخارجية وتوجيه دافعية الأفراد العمال داخل المؤسسة

2- الرقابة على مستوى العمليات: وهي الرقابة على الأداء اليومي للعمليات المختلفة في جميع المفاهيم والأنشطة التي تتم داخل المؤسسة مثل: التسويق، الإنتاج، العمال... الخ.

ويستخدم حسب مجموعة من المعايير منها :.

- إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد ساعات تشغيل الآلات لمعرفة مدى فعالية تشغيل الآلة

<sup>1</sup> - عبد الكريم ، الادارة عملية و تنظيم ، مصر ، 2003 ، ص 75.

. قياس نسبة الإنتاج الغير مطابق للمواصفات مع مجموع الوحدات المنتجة

- تعديل معدلات تشغيل الآلات

-زيادة مراقبة الجودة على الإنتاج

- خفض الإنفاق في المصروفات البيعية

3- الرقابة على مستوى الفرد: وهي تتمثل في تقييم أداء الفرد وسلوكه في الأداء ومعرفة وتقييم إنتاج كل فرد بالنسبة لعمله، وتشمل عدة معايير للرقابة على الفرد العامل منها ما هو كفي وكمي وهي كالتالي :

- تقارير الأداء التي يقوم بإعدادها رؤساء العمل على رؤوسهم

- المبيعات إلى عدد رجال البيع لقياس متوسط المبيعات لكل رجل بيع ميزانية الحوافز إلى متوسط عدد العاملين لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز

- زيادة مهارات الأفراد لتدريبهم وتحفيزهم أو القيام ببعض الإجراءات التصحيحية لضمان مستوى مستقر من الأداء .

ثانيا : على أساس توقيت القيام بالرقابة: وتشمل هذا النوع ثلاثة أنواع للرقابة<sup>1</sup> :

1- الرقابة السابقة: وهو يقوم بتوفر جميع متطلبات ووسائل لإنجاز العمل، قبل البدء في التنفيذ أي قبل البدء في الأداء فهو يقلل من درجة الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع .

2- الرقابة المتزامنة(الجارية): وتكمن هذه الرقابة المتزامنة في تحويل المتدخلات إلى مخرجات مثل: تقوم المؤسسة بالقيام بعمليات تفتيش عند بداية كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية، وهذا لاكتشاف المشاكل قبل التطرق إلى المرحلة الموالية .

3- الرقابة اللاحقة: بعد إنتهاء من تنفيذ الأنشطة يقوم بتطبيق هذا النوع من الرقابة وبالتالي للتركيز على الأداء الماضي، حيث يتم إبلاغ الإدارة بنتائج التنفيذ بعد فترة زمنية معينة وتزويدها بنتائج المقارنة بين الأهداف الفعلية والأهداف الموضوعية وهي تتعامل مع مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات من حيث الكم والكيف، وتقوم بالرقابة على السلع بعد الانتهاء من إنتاجها وقبل شحنها إلى الأسواق والعملاء وتأخذ الخطوات التالية :

- قياس الأداء بعد حدوث التنفيذ وتحديد الأهداف

<sup>1</sup> - علي ، الإدارة المعاصرة ، مصر ، 2002 ، ص 50.

-تصحيح الانحرافات

ثالثا: على أساس طبيعة التوجه بالرقابة : وهي تشمل 4 من الرقابة وهي :

1- الرقابة الشخصية: و تقوم على التمرکز على الفرد وكيف يتم اتخاذ القرارات من طرفه، وكيف يكون سلوكه القيادي والإشرافي داخل المؤسسة .

2- الرقابة البيروقراطية: و تهتم بالإجراءات والمهام التي تنفذ بها الأعمال والتركيز على مدى مطابقة هذه الإجراءات وطرق الأنشطة بالقواعد والأساليب المستخدمة .

3- الرقابة بالنواتج: أي الاهتمام والرقابة على المخرجات، حجم الإنتاج ، جودة الإنتاج، الأرباح..... الخ .

4- الرقابة بالنتائج: وهي الحد بين المراقبين والمراقب عليه بحيث يكون هناك أهداف معينة أو نتائج متوقعة من عمل شخص معين يحاسب عليها من قبل رئيسه بحيث يتمتع هذا الرئيس عن الرقابة اللصقية على جزئيات عمل هذا العامل. لتحقيق ما هو مرجو منه من نتائج محددة سلف .

رابعا: على أساس جوهر الرقابة: وتكمن في 4 أنواع وهي كما يلي :

1- الرقابة التنظيمية: وهي تطبيق خطوات الرقابة التي تضعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها .

2- الرقابة الاجتماعية: وتشمل الأعراف والتقاليد والمفاهيم التي تشكل عند العمال والموظفين والتي تحدد سلوكهم .

3- الرقابة الذاتية: وهي الشعور بالرقابة ينبع من داخل الفرد، وذلك بوضع طرق وأهداف محددة يسعى الفرد للوصول إليها وموجهة جميع الانحرافات التي تحول إلى تحقيق هذه الأهداف التي تخدم عمله .

المطلب الثالث : اهداف الرقابة

ان المقصود بالرقابة هو ضرورة تأمين القيادة الناجحة في إدارة المؤسسة ومنه فإن الأهداف الأساسية للرقابة هي<sup>1</sup> :

- معاونة الإدارة على تحقيق النجاح، وذلك بالتأكد من أن الخطة تتحرك في مسارها المرسوم

-التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات

<sup>1</sup> - محمد فريد صحن و اخرون ، مبادئ الادارة ، الاسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 339.

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو عندما تكون في طريق الوقوع، لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يستلزم لمنع حدوثها

- المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة أو المنظمة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها

- التأكد من أن القوانين مطبقة تماماً، وأن القرارات الصادرة محل احترام من طرف الجميع

و هناك أهداف ثانوية أخرى تتمثل فيما يلي :

- تحقيق التوافق مع المتغيرات البيئية .

- تحقيق التكيف مع المتغيرات التنظيمية

- المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط

- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم داخل المؤسسة

- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ

إن ما يمكن استنتاجه من خلال هذه الأهداف هو أن الرقابة تساهم في نجاح و تطور و تقدم المؤسسة و في تحقيق كل الأهداف المخطط لها، و المساهمة في حل المشكلات التي قد تعرقل عملية إنجاز الأعمال المرعبة.

المبحث الثاني : خطوات و خصائص عملية الرقابة و اساليبها

المطلب الاول : خطوات عملية الرقابة

و هذه خطوات لا تختلف باختلاف الشيء المرقب، فهي نفسها بالنسبة لإجراءات العمل أو جودة المنتجات أو أي شيء آخر و تحتوي عملية الرقابة على الخطوات التالية<sup>1</sup>:

اولاً : تحديد معايير الرقابة

و تكمن مراقبة لهذه الأعمال بطريقة كفؤة فإنه تكون هناك معايير موضوعية لمستويات الأداء تختلف بطبيعة الحال من مؤسسة إلى أخرى فنجد مثلاً بعض المنظمات تحدد رقماً معين كمعيار لنتيجة نشاطها تعمل جاهدة للوصول إليه و في مؤسسات أخرى يكون وضع المعايير في شكل تحديد مكانة المؤسسة في السوق، و

<sup>1</sup> - ابو بكر مصطفى بعيرة ، الرقابة الادارية في المنظمات مفاهيم الاساسية ، مصر ، ص 60.

هذه المعايير الخاصة بالأداء تكون للفرد، للقسم، للإدارة، للمؤسسة ككل. ومن أنواع معايير ومستويات الأداء ما يلي :

- معايير الربحية: و المتمثلة في معدل نمو الأرباح المستهدف، رقم البيع المطلوب... الخ
- معايير تسويقية: مثل حصة المنظمة في السوق، حجم مبيعات معين، معدل نمو المبيعات
- معايير تكنولوجية: ابتكار وتقديم منتج جديد، تطوير استخدامات السلعة
- معايير زمنية: إنجاز مهمة أو إنتاج عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية
- معايير مالية: مثل نسبة معينة للسيولة أو نشاط ورأس المال
- معايير إنتاجية: مثل حجم معين من الإنتاج، نسبة استغلال الطاقة
- معايير ترتبط بالقوة العاملة: مثل أنواع برامج التدريب المطلوبة لمختلف العاملين بالمؤسسة للرفع من كفاءتهم وقدراتهم ونظام الأجور و الحوافز
- معايير تكلفة: مثل قيمة تكلفة إنتاج وحدة واحدة من سلعة معينة

ثانيا : قياس مستوى الأداء الفعلي وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت :

وهي الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المخطط في ضوء المعايير وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بينهما، بمعنى ما إذا كانت هذه الانحرافات ملائمة أو غير ملائمة للمؤسسة عند الانتهاء من القياس تقوم المصلحة المعنية بتحديد وتحليل أسباب هذه الانحرافات<sup>1</sup>.

ثالثا: تصحيح الانحرافات

ان مستوى الأداء الفعلي يقاس و يقارن بالمعايير الموضوعية فالدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلا في الأهداف، وعند محاولة تصحيح وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق للمخطط فإنه قد يحدث أحد الأمور الثلاثة :

- أن تستمر الانحرافات في الظهور، و إن كان ذلك في الحدود المسموح بها، إن استمرار تذبذب الأداء بشكل ملحوظ يجب النظر إليه بدقة و حذر حيث أنه قد يكون مؤشرا لأخطاء جوهرية في العملية الإدارية.

<sup>1</sup> - عيد السلام ابو قحف ، اساسيات التنظيم و الادارة ، جامعة الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 253.

- قد يعجز نظام الرقابة عن تصحيح الانحرافات، وبذلك يخرج مستوى الأداء عن الخط المرسوم له وأيضا عن الحدود المسموح بها زيادة أو نقص و مثل هذا الوضع إذا استمر لفترة طويلة نسبيا يؤدي حتما إلى تدمير النظام. - قد يكون نظام الرقابة دقيق و محكما و في هذه الحالة فإنه سرعان ما تتم السيطرة على الانحرافات وإعادة الأمر إلى مساره المرسوم له.

### المطلب الثاني : خصائص عملية الرقابة

انظمة الرقابية و هي ان يكون النظام جدا و فعالا في تحقيق الاهداف التي وضعها من اجلها و من هذه الخصائص ما يلي :

1- يجب ان تكون الرقابة اقتصادية : و هي عائد للنشاط اقل من تكلفته و لهذا مقارنة العائد من وضع نظام ، رقابي سليم بالتكلفة المصاحبة له ، فاذا ما استدعى نظام الرقابة ان تنفق عليه اكثر تحقق وراء فوائد ، و نظام ايضا غير فعال<sup>1</sup> .

2- يجب ان يكون النظام الرقابي سهل الفهم : عندما يكون سهل الفهم و التطبيق كلما جنت المنظمة من وراءه فوائد المروجة .

3- يجب ان ترتبط الرقابة بمركز اتخاذ القرار: تكون بمعلومات مفهومة و مفيدة فنظام الرقابة يعطي الكثير من المعلومات التي لا علاقة لها بما هو مطلوب او الطي يعطي المعلومات في شكل غير مفهوم لأي سبب من الاسباب ، هذا النظام لا يكون فعالا في تحقيق عملية الرقابة .

4- يجب ان تتصف الرقابة بسرعة تسجيل الانحرافات : فنظام الرقابي يسجل في الوقت المناسب الانحرافات لاتخاذ اجراءات تصحيحية الازمة قبل فوات الاوان فنظام الرقابة المالية الذي يكشف للمنظمة عن اختلاس مبالغ مالية كبيرة بعد مرور مدة زمنية من حدوث ذلك الاختلاس لا يعتبر نظاما فعالا .

5- يجب ان يكون النظام الرقابي مرنا : يكون مرنا و مكيف مع ظروف المتغيرة لذلك يكون صرف لطبيعة الموقف و على هذا يجب على كل مدير ان تتوفر لديه الوسائل الرقابية لاتباع العديد من التصرفات و المشاكل المختلفة .

6- يجب ان يكون نظام الرقابة انتقائيا : المؤسسة تقوم بتفصيل المقاييس التي يمكنها الحكم على كفاءة الاداء الكلي للمؤسسة ، كما يجب ان تتماهى في وضع عدد كبير من المعايير غير الضرورية حتى لارتفاع التكاليف و يشعر الافراد انهم تحت ملاحظة مستمرة فيصاب بالإحباط .

### المطلب الثالث : اساليب الرقابة

<sup>1</sup> - جمال احمد توفيق ، ادارة الاعمال ، الجزائر ، 2000 ، ص 1 .

الرقابة اساليب لنجح نظام الرقابة في بلوغ الأهداف و ذلك لقياس الأداء الفعلي ونتائجه و سوف تكن الأساليب والأدوات الرقابية مع التعرض إلى كيفية تطبيقها واستخدامها في العملية الرقابية ويمكن تقسيم أساليب إلى نوعين :

#### اولا : الأساليب التقليدية

1- التقارير الإدارية: هو اسلوب يمكن في المنظمات بتطبيقه والاعتماد عليها لأنه يعتبر وسيلة تهدف إلى إعطاء المعلومات اللازمة عن كيفية إجراء العمل ومدى كفاءة انجازه، وهذا ما يسمح بمقارنة مستويات الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية لأداء المخطط توجه التقارير بالدرجة الأولى إلى الجهة المسؤولة عن اتخاذ قرار تصحيح الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة لذلك قد تكون هذه التقارير دورية .

ومن أهم التقارير الإدارية ما يلي<sup>1</sup>:

- التقارير الدورية : تكون بصورة دورية ، وعند انتهاء كل مرحلة من مراحل المشروع أو انتهاء المشروع كله يقوم بوضع هذه التقارير عادة مدراء المشاريع وتكون المخاطبة فيها هي الإدارة العليا هذا الوقوف على الانجازات والمشكلات.

- تقارير سير الأعمال : يعمل رؤساء الإدارات على انجاز التقارير أو من ينوب عنهم وتوجه الإدارة العليا متضمنة أنشطة الإدارات وانجازاتها المتعددة، وتشكل مثل هذه التقارير حلقة وصل بين المستويات الإدارية الوسطى والدنيا من الجهة المستويات الإدارية العليا من جهة أخرى .

- تقارير الفحص: وهي لمساعدة الإدارة العليا على تلمس القرارات والخطط اللازمة اتخاذها وهدفها تحليل ظروف المشروع سابقا وحاضر وتختلف هذه التقارير الدورية في أنها تتطلب تجميع وتسجيل بيانات هامة لم تكن معلومة قبل الدراسة والفحص ثم يقوم بتحليل هذه البيانات للوصول إلى نتائج محددة .

- تقارير قياس كفاءة الموظفين : وهي يقيم فيها الرؤساء المباشرون لأداء مرؤوسهم بما في ذلك قياس قدراتهم، وتطور تلك القدرات مدى تعاونهم مع زملائهم في العمل... الخ ويقصد بمثل هذه التقارير تحفيز الموظفين على الأداء وتحسين نوعية عملهم بالإضافة إلى تحسين أوضاعهم الوظيفية .

2- قياس مستوى الأداء الفعلي وتحليل أسباب الانحرافات إن وجدت : و ذلك الأداء الفعلي يقارن بالأداء المخطط وتحديد نوع وطبيعة الانحرافات والفرق بينها.

3- تصحيح الانحرافات: وهي تقوم بالدور العام الذي تؤديه عملية الرقابة حينئذ يتمثل في تصحيح الانحرافات التي قد توجد في الأداء الفعلي كما تم رسمه أصلا في الأهداف، وعند محاولة تصحيح وإعادة الوضع إلى ما هو مطلوب وفق المخطط .

<sup>1</sup> - جميل احمد توفيق ، ادارة الاعمال ، مصر ، 2000 ، ص 243

4- الملاحظات الشخصية : يتم أثناء الإنتاج الفعلي للسلع والخدمات بأسلوب ملاحظة أي أثناء انجاز العمل فهو يكشف الأخطاء عند وقوعها وبالتالي يكون تصحيح الأخطاء أكثر فعالية إن الحاجة إلى استخدام أسلوب الملاحظة يتوقف على مستوى مهارة العاملين وكفاءتهم في أداء عملهم وعلى درجة مهارة المشرفين والمدراء على النظام السائد في إنجاز الأعمال.

5- الموازنات التقديرية والعمومية : وتتم بتقدير الإيرادات والمصروفات سواء على صعيد منظمات الأعمال والدولة فهي خطة تفصيلية محددة مقدمة للأعمال المرغوب تنفيذها لتكون مرشدا للمسؤولين يستخدموها كأساس ومعيار لتقسيم الأداء في المشروع.

6- الرقابة عن طريق نقطة التعادل : وهي ان يبين النتائج التي يمكن تحقيقها عند مختلف العلاقة ما بين التكاليف التي تتكبدها المؤسسة وبين إيراداتها عند تلك النقطة في تحليل نقطة التعادل وسيلة مفيدة ويعمل هذا الأسلوب على تمثيل وضع المؤسسة في خطة معينة، ولهذا الأسلوب تطبيقات كثيرة تساعد الإدارة في التزويد بالأفكار عن مستوى نشاطها .

#### ثانيا: الأساليب المتخصصة

1- خرائط مراقبة الجودة: و تمثل اهم خرائط الحفاظ على جودة المنتجات سواء من حيث الحجم و الشكل، الوزن، التركيبة،... الخ فمن أجل هذا تستخدم الرقابة أسلوب خرائط المراقبة المبينة على أساس المعلومات الإحصائية مثل الوسط الحسابي، مدى الانحراف المعياري .

2- خريطة جانث: هي أسلوب يعمل على ضبط الإنتاج نسبة إلى عنصر الزمن كما أنه وسيلة مباشرة في إجراء مقارنة مستمرة بين ما هو مخطط وبين الأداء الفعلي، إن الكثير من وسائل التخطيط والرقابة الحديثة قد تبين على أساس فكرة خريطة جانث ومن أمثلة ذلك أسلوب تقييم ومراجعة المشروعات.

3- الخرائط الرقابية : ومن أهمها ما يلي <sup>1</sup> :

- سجل الآلة : وهي كمية العمل التي تؤدي وبين الوقت الضائع وهذا باستعمال شكل بياني يظهر فيه عدد الساعات التي اشتغلت فيها الآلة الواحدة يوميا وما أنتجته .

- سجل العامل : وذلك لمعرفة مقدار الإنتاج الذي حققه خلال هذا الوقت الذي يستغرقه كل عامل في عمله .

<sup>1</sup> - جميل احمد توفيق ، نفس المرجع ، ص 243.

- خريطة التصميم: وهو يتطلب عدة مراحل خلال فترة زمنية معينة توضح الأعمال المنجزة والغير المنجزة بالنسبة لمنتوج ، وهذه الخريطة تقدم في بعض أحيان في شكل لوحة كبيرة تساعد المسؤول عن مراقبة النشاط الذي يريد مراقبته .

4- أسلوب تقييم ومراجعة المعلومات: يعمل على التنسيق بين الأعمال المتداخلة و يستخدم هذا الأسلوب في الأعمال الضخمة مثل: بناء سد كبير، بناء مشاريع سكنية، إنشاء مدينة كاملة... الخ لأن هذا يكون على فكرة تقسيم الأعمال إلى مجموعات تسمى بالنشاطات وقد يشترك في تطبيق هذا الأسلوب أكثر من مؤسسة واحدة .

5- أنظمة مراقبة المخزون : و هي لمراقبة المخزون بهدف الاحتفاظ بالمخزون ضروري لبقاء المؤسسة واستمرارها إن النظام الجديد .

#### خلاصة :

تعتبر الرقابة وسيلة لتحفيز مستوى الافراد و الجماعات و المنظمات بصورة عامة ، و لها عدة انواع و تعريفات، و من ناحية اخرى فإنها تمتد جميع انواع المنظمات و وظائف و قد تختلف اساليب الرقابة باختلاف أنشطة المنظمة ، و لكن تبقى تشترك في هدف واحد و هو ضمان السير الحسن لعمل المنظمة الداخلية و الخارجية ، و رغم اهمية الرقابة الا انه لا يمكن تجسيد في منظمة الا بوجود العنصر البشري اذ هو القائم بعملية الرقابة .

إن الرقابة هي ضمان استقامة النشاط الإنساني بوجه عام فهي تكفل سير الأعمال بصورة منتظمة ومستمرة كما أنها تكفل تقييم الأداء وتقويم الانحراف وتصحيح الأخطاء ومعالجة أوجه النقص والإهمال، وهي تساعد كذلك على اكتشاف الكفاءات الإنتاجية في أقصر وقت وبأقل جهد وأقل تكلفة، والرقابة وسيلة لضمان احترام القوانين والأنظمة، الأمر الذي يكفل دعم الإدارة وتقويتها ومنع تفككها وانهيارها .



الفصل الثاني : مفهوم  
المؤسسة العمومية الاقتصادية

تمهيد :

لقد قامت الدولة الجزائرية النهوض باقتصاد البلاد إلى القطاع العام و على رأسه المؤسسة العمومية الاقتصادية عقب الاستقلال و تحميل مسؤولية التنمية ، هذه الأخيرة التي اعتبرت الأداة المثلى للإصلاح ، وهو الأمر الذي يتجلى من خلال الترسنة القانونية الضخمة المنظمة لهيكلها ونشاطها .  
و لكن المؤسسة الاقتصادية لها أشكال متعددة فمنها المؤسسات الخاصة التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة من الأفراد وإما مؤسسات عامة أو عمومية وتعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها، والمؤسسة الاقتصادية عموما لها أهداف وبرامج وأساليب عمل تسعى إلى تحقيقها .

المبحث الاول : ماهية المؤسسة

المطلب الاول : مفهوم المؤسسة

ان للمؤسسة عدة تعريف وقد عرفت من عدة نواحي ، الناحية الاقتصادية و الناحية الاجتماعية و منهم ما عرفها من الناحية الادارية ، و من نماذج لما قدمه العلماء من تعاريف المؤسسة ما يلي<sup>1</sup> :

اولا : من ناحية الاقتصادية

للمؤسسة لها عدة اهداف منه هو إيجاد قيمة سوقية في تنظيم إنتاجي من خلال جمع عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج ، وقد اهتم المؤسسة السوقية كتنظيم يهدف إلى إنتاج سلعة معينة الهدف منها تحقيق الربح والفائدة بناء على قانون العرض والطلب دون التطرق إلى الدور الاجتماعي لها ، فأوجدت المؤسسة من أجل تحقيق الاهداف الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة من تخزين وشراء وبيع .

و من تعاريف المؤسسة بانها : " تحقيق أهداف مسطرة والمتمثلة في الربح المادي بالدرجة الأولى مع إغفالها وإهمالها للجانب الاجتماعي والبشري للمؤسسة من حيث الإنتاج والتخزين والشراء والبيع ، باعتباره أهم جزء فيها، كما أنه لم يشر إلى الجانب التنظيمي والإداري الذي تسير عليه المؤسسة" .

و تعرفت المؤسسة بانها : " هي مجموعة عناصر الإنتاج التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة كتسيير الموازنات وتقنية المحاسبة التحليلية " .

و التعريف للمؤسسة بانها : " هو توافر عناصر الإنتاج اقتصادي حيث أكد على ضرورة ، سواء البشرية أو المادية والمالية التي تساهم في عملية الإنتاج لسلع وفق نظم تسيير ومراقبة مع إهماله الجانب الاجتماعي والإداري والقانوني لسير وتنظيم المؤسسة " .

ثانيا : من الناحية الاجتماعية

- يعرف المؤسسة بريفييس BRIEFS بانها: " ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية متميزة .

<sup>1</sup> - فريد راغف ، السياسات الادارية و استراتيجيات الاعمال ، طبعة الاولى ، الكويت ، 1976 ، ص 148.

وتعرف بانها : " هي العلاقات الاجتماعية بين الناس المبنية على مبدأ التعاون داخل المؤسسة مع إهماله الجانب الاقتصادي والتنظيمي والذي يعتبر الركيزة الأساسية لكل مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطه " .

و عرفها شستر برناردب انها : " يرى بأن المؤسسة أنساق فرعية تتدخل في نطاق يعرف بالسوق التعاوني ويتكون من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل " .

هذا التعريف نظري من جانب الاجتماعي يرى أن المؤسسة تتكون من أنساق متفرعة يحدث بينها تعاون بناء علاقات منظمة بين الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة، ما يعاب على هذا التعريف أنه أهمل الجانب التنظيمي والاقتصادي الذي تقوم عليه المؤسسة .

و يعرفها برستون بانها : " أنساق اجتماعية بالغة التعقيد ومتعددة النتائج " <sup>1</sup> .

هذا التعريف مختصر حيث حدد المؤسسة على أنها أنساق اجتماعية معقدة ومتعددة النتائج، إلا أنه لم يتطرق إلى النسق الاقتصادي للمؤسسة . فالمؤسسة مهما كانت تتكون من أنساق اجتماعية وانساق اقتصادية بينها علاقة تكامل وترابط تهدف إلى تحقيق، أغراض محددة ومسطرة .

و عرف ماكس ووبر المؤسسة من الناحية التنظيمية والإدارية بانها : " هي عبارة عن تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيب معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية.

هذا التعريف تطرق إلى الناحية التنظيمية والإدارية للمؤسسة كترتيب بيروقراطي بناء على قواعد وإجراءات تحدد شكل ووظيفة المؤسسة ولم يتطرق إلى البناء الاقتصادي للمؤسسة ولا إلى العلاقات الاجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة والتي بدورها تساهم في تطوير نشاط المؤسسة من جميع النواحي .

و تعريف العام للمؤسسة: "هي الخلية الأساسية للحياة الاقتصادية، هي خالقة للثروة في المجتمع، اقتصاد قوي وخالق لا يمكن أن يتواجد دون مؤسسات، لكن رغم ذلك لا يوجد اتفاق واحد على تعريف المؤسسة، وعموما يمكن اعتبارها هيكلية إنتاج تخلق سلع وخدمات، كما أنها عبارة عن تجمع بشري يعمل على توزيع أدوار الأشخاص لضمان التشغيل " .

<sup>1</sup> - العربي دخموش ، محاضرات اقتصاد المؤسسة مطابع ، جامعة قسنطينة ، 2001 ، ص 03.

المطلب الثاني : مفهوم بيئة المؤسسة

اولا تعريف بيئة المؤسسة

وهي إنتاج وتبادل السلع والخدمات للمؤسسة بوظائفها المختلفة، المتمثلة في توزيع المداويل والعوائد هي في قلب البيئة الاقتصادية .

ولهذا تؤثر وتتأثر بالظروف الاقتصادية في المجال الاقتصادي ونشاطات الأعوان الأخرى، واستمراريتها رهينة بتكيفها مع الظروف الاقتصادية المختلفة وبالتطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في البيئة الديناميكية المتداخلة بحيث هناك تداخل مستمر بين المؤسسة (اقتصاد جزئي) MicroEconomie والأعوان الاقتصادية الأخرى (اقتصاد جزئي) MicroEconoie ومجموعة المؤسسات ( MesoEconomil ) .

ثانيا : مكونات بيئة المؤسسة

تتكون مكونات هذه البيئة على العناصر والمكونات التي تؤثر على نشاطها وهي كالتالي<sup>1</sup>:

- الموقع الجغرافي: وهو يتحدد الهياكل الأساسية مثل الطرق والجسور، السدود، البنايات الاجتماعية، ويحدد الموقع الجغرافي السكان الذين سوف تتعامل معهم المؤسسة. كما يحدد أيضا الإقليم أو المناخ، ونوعية الأراضي والثروات المعدنية.

- المحيط التكنولوجي: وهو يتطور باستمرار وسرعة، ويلعب دورا هاما خاصة ويفرض التطور التقني على المؤسسة من خلال المنافسة حيث إذا أرادت المؤسسة أن تحتفظ أو توسع حصتها السوقية وجب عليها متابعة التطورات التي يمكن أن تحدث في ميدانها مثل إنتاج منتج جديد أو استعمال طريقة إنتاج حديثة من طرف منافسيها.

- المحيط الاقتصادي يتضمن المحيط الاقتصادي أيضا الظروف الاقتصادية الراهنة Conjoncture، مثل الركود، النمو، التضخم، نسبة البطالة ، كما ويشمل المحيط الاقتصادي مجموعة من الخصائص الثابتة التي تتعلق بمستوى التطور أو النمو الاقتصادي للبلاد .

- المحيط السياسي والقانوني: تؤثر السياسة الاقتصادية المتبعة من طرف السلطات الوطنية على معطيات الحساب الاقتصادي في المؤسسة ، كما يحدد المحيط السياسي والقانوني بجميع قواعد النشاط الاقتصادي التي تفرض على المؤسسة مثل القانون التجاري، قانون العمل .

حيث تحدد هذه السياسة: نسبة الضرائب المستحقة نسبة الفوائد المستحقة على القروض، معدل الصرف (سعر العملة الوطنية بالنسبة لسعر العملة الأجنبية)

<sup>1</sup> - د . عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1986 ، ص 127.

- المحيط الاجتماعي: ويتكون من عدة حاجات ورغبات العمال في عدة مجالات لإزاء مؤسستهم والمتعاملون الأساسيون في هذا الميدان هم العمال والمنظمات النقابية .

- المحيط الثقافي: وهي ما تؤثر هذه الأفكار في الاحتياجات الاقتصادية التي يجب تلبيتها وعلى صورة المؤسسة في المجتمع ، ويتضمن أسلوب المعيشة والقيم الأخلاقية والأفكار الشائعة للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة.

### المطلب الثالث : التنظيم المؤسسة

اولا : مفهوم التنظيم

يعتبر التنظيم عن تحديد العلاقة بين هؤلاء الأفراد بناء على هذه المسؤوليات ، و ثم تحديد وتوزيع للمسؤولية، التي يتم بها توزيع نشاط المؤسسة على الأفراد العاملين بها سواء كانوا منفذين أو مشرفين .

و يبدأ التنظيم بتحديد السياسات التي تكون المبادئ التي تسيّر عليها المؤسسة و الأهداف داخلها، من خلال التعريف يتضح بأن التنظيم يشكل الإطار الذي ينبغي أن تعمل المؤسسة ضمنه في تحديد ما يلي<sup>1</sup> :

- توزيع وترتيب المنظم للأفراد الذين يعملون لتحقيق الأهداف المحددة .

- تحديد وتجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف .

### ثانيا : عوامل البناء التنظيمي

هناك داخل المؤسسة مجموعة من العوامل التي تؤثر على البناء التنظيمي وشكله تتمثل في ما يلي :

- حجم المؤسسة وطبيعة أنشطتها .

- الموقف والظروف البيئية .

-تكنولوجيا الصناعة المستعملة .

-الأهداف المراد تحقيقها .

- الانتشار الجغرافي للمؤسسة .

### ثالثا : المبادئ الأساسية للتنظيم

تتمثل هذه المبادئ فيما يلي :

<sup>1</sup> - عبد الرزاق دحدوح ، شكيب جوهري ، سيادة الدول في ظل العولمة ، الجزائر ، 2011 ، ص 84 .

- مبدأ وحدة الأمر: وهو تلقى تعليماته على كل فرد أن من أكثر من مسؤول واحد في نفس الوقت .
- مبدأ وحدة الهدف: ومن أهداف المؤسسة يجب أن تكون مصاغة بدقة ووضوح ومفهومة بدرجة كافية .
- مبدأ الانفعالية: وهو ما يكون مرتبط بكمية الإنتاج والإنتاجية والأرباح الكيفية التي تكون عليها الفعالية من المبادئ المهمة خلال الروح المعنوية للأفراد العاملين داخل المؤسسة والرضا والأمن والولاء... الخ .
- مبدأ تعويض السلطة: وهو جانب من أعبائه ومسؤولية إلى بعض معاونيه وتصرفات من فرضهم بإنجاز عمل معين ، فيقوم بنقلها كل من المدير أو الرئيس .
- مبدأ الوضوح والإتصال: وهي وضوح الواجبات والسلطات والمسؤوليات والعلاقات التي تربط أجزاء التنظيم علاوة على تسجيلها كتابيا وتحديد قنوات الاتصال الصاعد والهابط الأفقي .
- الهيكل التنظيمي: يدرس الهيكل من خلال خطة عضوية أو رسم بياني للعلاقات الموجودة بين الأفراد العاملين بالمؤسسة ويحدد كيفية توزيع العمل وأسلوب ممارسة السلطة وكذلك العلاقات بين المسؤولين، وينقسم الهيكل التنظيمي إلى الأنواع التالية<sup>1</sup> :
- \* الهيكل التنظيمي على أساس الوظيفة: وهي تمارسها المؤسسة أي الإنتاج، التسويق، التموين... الخ ويتم توزيع العمل هذا الهيكل تبعا للوظائف الأساسية ويستعمل هذا الهيكل خاصة في المؤسسات ذات الحجم الصغير والمؤسسة التي تنتج منتج واحد او عدد قليل من المنتجات .
- \* الهيكل التنظيمي على اساس قنوات التسويق : وهي انشاء تقسيمات متخصصة وفق القنوات للسوق مثل البيع مباشر للمستهلك او توصيل السلع اليه في منزله أي يعتمد هذا النموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة على قنوات التسويق و التوزيع ، وهذا من يبين اهميته التي تعطي في هذا النموذج لتسويق السلع و المنتجات والاستفادة من مزايا و تقسيم العمل .
- \* الهيكل التنظيمي الفرعي : تم توزيع العمل لمجموعة من المنتجات المتشابهة او حسب هذا الهيكل تبعا لكل ثنائي منتج/سوق ، ويكون لكل فرع من هذه الفروع الأولية مستقل نسبيا وينظم في بعض الأحيان حسب هيكل خاص يختلف عن هياكل الفروع الأخرى .
- \* الهيكل التنظيمي على اساس العملاء : وهي يقوم على تجميع أنشطة محددة في وحدة تنظيمية لخدمة نوع واحد من الزبائن كان نقسم متجرا كبيرا الى ثلاثة اقسام ، او تقسيم مؤسسة صناعية الى عدد من التقسيمات التنظيمية المتخصصة لتلبية احتياجات العملاء .

<sup>1</sup> - عبد الرزاق دحدوح ، شكيب جوهري ، المرجع السابق ، ص 84.

## المبحث الثاني : ماهية المؤسسة الاقتصادية

تعمل المؤسسة الاقتصادية من خلال وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، كما تصنف وفقا لعدة معايير، وتعد الهيكل القائم و المحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي داخل الدولة.

## المطلب الاول : تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعددت وتباينت آراء الاقتصاديين حول مفهوم المؤسسة الاقتصادية وذلك لعدة أسباب منها التطور المستمر، اختلاف الاتجاهات الاقتصادية والإيديولوجية وغيرها، وفيما يلي ندرج بعض التعاريف الخاصة بها<sup>1</sup>:

ولقد عرفت المؤسسة الاقتصادية بانها: " شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لقيم العمل الإنتاجي بهدف إنتاج سلع أو وسائل الإنتاج أو تقديم خدمات متنوعة " .

وعرفت بانها : " المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو ايجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في الأسواق من أجل تحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج "

وعرفت بانها : " المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها " .

وعرفت بانها : " منشأة ذات طابع اقتصادي خاص ، لها القدرة على الاندماج مع البيئة المحيطة بها من خلال تدفق المدخلات ومعالجتها ، ثم تحويلها إلى مخرجات وتقديمها إلى الزبون المستهدف على شكل سلعة أو خدمة " .

وعرفت بانها " : هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج (أرض ورأس املال) من أجل الإنتاج أو تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين " <sup>2</sup>.

ومن هنا نقول ان التعاريف السابقة في المؤسسة الاقتصادية هي ذلك التنظيم الذي يجمع بين مختلف الوسائل المادية و المالية و البشرية و الذي ينشط في محيط معين يتكيف معه باستمرار من اجل تحقيق مجموعة من الاهداف المسطرة .

<sup>1</sup> - صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 ، ص 58.

<sup>2</sup> - عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1993 ، ص 27.

### المطلب الثاني : اهداف و خصائص المؤسسة الاقتصادية

#### اولا : اهداف المؤسسة الاقتصادية

- ان للمؤسسة الاقتصادية عدة خصائص ويمكن استخلاص بعض الصفات التي تتميز بها وهي كما يلي<sup>1</sup> :
- تتمتع المؤسسة الاقتصادية بالشخصية القانونية لها استقلاليتها الخاصة بها من النواحي الحقوقية والصلاحيات، ولها واجبات وتترتب عليها مسؤوليات .
  - تتصف بقدرتها العالية على الإنتاجية وانجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها .
  - تمتلك القدرة على البقاء في ظل ظروف سياسية مناسبة وأدنى حد من رأس امال الخاص بها بالإضافة إلى التجاوب مع المؤثرات المحيطة بها .
  - القدرة على تلبية متطلبات العميل المتغيرة باستمرار والقدرة على تحقيق التكامل الاقتصادي على الصعيد الوطني، فالمؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية أساسية للمجتمع الاقتصادي بالإضافة إلى مساهمتها في الناتج المحلي ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .
  - التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل ، فيجب على المؤسسة أن تضع أهداف تسعى إلى تحقيقها ، وبرنامج يمكنها من تحقيق هذه الأهداف .
  - يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة ، إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

#### ثانيا : أهداف المؤسسة الاقتصادية

ان المؤسسة الاقتصادية لها أدوارا عديدة داخل محيطها وتعمل على تحقيق عدد من الأهداف التي يمكن حصرها في<sup>2</sup> :

#### 1- الأهداف الاقتصادية : وتتمثل في :

<sup>1</sup> - قمار خديجة ، مكانة المؤسسة الاقتصادية العمومية في اطار الاصلاح المؤسساتي ، الجزائر ، 2009 ، ص 30.  
<sup>2</sup> - عبد الرزاق دحوح ، المرجع السابق، ص 84.

- تحقيق الربح : يسمح لها بتعزيز طاقتها التمويلية الذاتية التي تستعملها في توسيع قدراتها الإنتاجية وتطويرها لأنه يعتبر تحقيق الربح المبرر الأساسي لوجود المؤسسة وبالتالي الصمود أمام منافسة المؤسسات الأخرى والاستمرار في الوجود

- تلبية حاجات المجتمع : و لتلبية الحاجات المتعددة والمتنوعة للأفراد من مواد ضرورية وأخرى كمالية. تعمل المؤسسة الاقتصادية على ذلك من خلال :

- مستوى عالي من المرونة

- أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تأخير

2- أهداف اجتماعية وثقافية : و تتمثل فيما يلي<sup>1</sup> :

- ضمان مستوى مقبول من أجور المستخدمين

- تحسين مستوى المعيشة للعمال ( كالصحة والتعليم ، التأمينات، الرياضة)

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية

- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال من خلال العلاقات مهنية واجتماعية بين الأفراد

3- أهداف تكنولوجية : و تتمثل في ما يلي :

- إنشاء هيئة للبحث و التطوير

- الاهتمام بتكوين العمال وتدريبهم

- استعمال وسائل إعلامية حديثة

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

تصنف المؤسسة إلى عدة معايير يمكن أن تأخذ أشكالاً متعددة ونظراً للامتيازات التي تتمتع بها والالتزامات التي تخضع لها دون سواها وهي كما يلي :

<sup>1</sup> - عمار زيتوني ، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي ، مجلة العلوم الانسانية ، بسكرة ، 2006 ، ص 43.

اولا : تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني

1- المؤسسات العمومية: وهي تعتبر مؤسسات الدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاء ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للقطاع العام ، ويكون التسيير فيها من طرف أشخاص تختارهم الجهة الوصية، وينقسم هذا النوع من المؤسسات إلى قسمين : - \* مؤسسات تابعة للوزارات : فهي تخضع للمركز مباشرة أي لإحدى الوزارات وهي صاحبة إنشائها ، وتسمى أيضا المؤسسات الوطنية وهي التي تقوم بمراقبة تسييرها بواسطة عناصر تعيينها ، وتقدم لها تقارير دورية عن نشاطها ونتائجها .

\* مؤسسات تابعة للجماعات المحلية : وهي تكون عادة ذات أحجام متوسطة أو صغيرة ويشرف عليها منشئها عن طريق إدارتها ، وتتمثل هذه المؤسسات في الولاية والبلدية أو تجمع بين البلديات أو الولايات أو منهما معا وتكون عادة في مجال النقل والبناء أو الخدمات العامة .

2- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات الفردية أو الشركات على أن كل نوع من هذه المؤسسات يحكمه نمط قانوني معين يحدد طرق واجراءات تسييرها، كالمؤسسات التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص ويتم تقسيم المؤسسات الخاصة إلى<sup>1</sup> :

\* المؤسسات الفردية: تعتبر هذه المؤسسات عن جمع شخص يعتبر صاحب العمل أو صاحب رأس امال لعوامل الإنتاج الأخرى .

" حيث تختلط فيها شخصيتها القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بإنشاء هذه المؤسسة و يأخذ هذا النوع من المؤسسات أنواع تتباين من مؤسسات إنتاجية إلى وحدات تجارية أو خدماتية... الخ " .

\* الشركات: يعرف المشرع الجزائري على أنها: " عقد بمقتضاه يلتزم شخصان طبيعيان أو اعتباريان أو أكثر على المساهمة في نشاط مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال أو نقد، بهدف اقتسام الربح الذي قد ينتج أو تحقيق اقتصاد أو بلوغ هدف اقتصادي ذو منفعة مشتركة كما يتحملون الخسائر التي قد تنجر عن ذلك" .

وتنقسم الشركات على ثالث أقسام رئيسية هي :

- شركات الأشخاص: هي الشركات التي يكون فيها الاعتبار الشخصي هو الغالب ويكون لشخص الشريك محل اعتبار وأهمية في تكوين الشركة .

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 ، ص 56.

والاعتبار الشخصي يؤدي إلى إبرام عقد الشركة على أساس الثقة المتبادلة بين الشركاء وينتج عن ذلك مسؤولية هؤلاء الشركاء في أموالهم الشخصية عن ديون الشركة .

وشركات الأشخاص أخذ بها القانون التجاري الجزائري في المواد من ( 551 إلى 563 ) وهي :

- شركة التضامن

- شركة التوصية البسيطة

- شركة المحاصة

أ - شركات التضامن: يقدم فيها الشركاء حصصا قد تكون متساوية أو تختلف في القيمة أو في طبيعة الحصة من شريك إلى آخر وتعد هذه الشركات من أهم شركات الأشخاص في حين التزام المؤسسة بواجباتها نحو المتعاملين معها يفوق ما يقدمونه من حصص ليشمل ممتلكاتهم الخاصة غير الحصص المقدمة وتعتبر هذه أهم ميزة في هذه الشركة<sup>1</sup>.

ب - شركة التوصية البسيطة: وهي ملكية لفتتين فئة الشركاء المتضامنين وهم مسؤولون عن ديون الشركة مسؤولية شخصية تضامنية، وفئة ثانية وهم الشركاء الموصون وهم الشركاء المسؤولون في حدود حصصهم المقدمة ولا يحق لهم إدارة الشركة ولا يظهر اسمهم في اسم الشركة .

ج - شركة المحاصة : هي شركة تتميز عن الشركات التجارية الأخرى بأن كيانها منحصر بين المتعاقدين ، و هي مستترة فيما بين الشركاء أنفسهم وهي تفتقد إلى وجود الشخصية المعنوية وبأنها غير معدة للاطلاع عليها ، فشركة المحاصة لا وجود لها إلا فيما بين الشركاء .

- شركات الأموال : هي الشركات التي تقوم على جمع الأموال ولا تكون مسؤولية الشريك فيها إلا بقدر ما يملكه من أسهم ولذلك لا أهمية الاعتبار الشخصي في هذه الشركات فلا تنقضي بوفاة أحد الشركاء الآخرين ، يكون فيها الاعتبار المالي هو الأساس في تكوينها وتصنف شركات الأموال إلى :

أ - شركة المساهمة : هي النموذج الأمثل لشركات الأموال وقد عرفتها المادة 592 من القانون التجاري الجزائري بأنها : " شركة ينقسم رأسمالها إلى حصص وتتكون من شركاء لا يتحملون الخسائر إلا بقدر حصصهم ولا يمكن أن يقل عدد الشركاء فيها عن سبعة شركاء " .

<sup>1</sup> - مصطفى كمال طه ، الشركات التجارية ، دار المعلومات الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 50.

ب - شركة التوصية بالأسهم : وهي تعتبر من النماذج المشهورة في شركات الأموال ، ويقسم رأسمالها إلى أسهم قابلة للتداول ، كما أن وفاة الشريك والحجر عليه أو منعه من مباشرة التجارة أو انسحابه أو عزله لا ينتج عنه انحلال الشركة .

ج - شركة ذات المسؤولية المحدودة : ان الشركة ذات المسؤولية المحدودة تنص المادة 564 من القانون التجاري الجزائري على أنه : " تؤسس الشركة ذات المسؤولية المحدودة من شخص واحد أو عدة أشخاص لا يتحملون الخسائر إلا في حدود ما قدموه من حصص " ومن خلال قراءة هذه المادة المشرع الجزائري خرق القاعدة التي تقول انه اذا قل عدد الشركاء عن اثنين تنحل الشركة " .

3- الشركات المختلطة :وهي المؤسسات التي تنظم هذا النوع من المؤسسات يخضع كذلك لعدة ضوابط تحددها تشريعات وأحكام خاصة ، مع العلم ان تشترك الدولة أو إحدى هيئاتها مع الأفراد أو المؤسسات الأخرى في ملكيتها .

ثانيا : تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب معيار الحجم

يتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفق هذا المعيار الأشكال ووضع الحدود الفاصلة بينها استنادا لحجم المؤسسة حيث تأخذ المؤسسة الاقتصادية التالية :مؤسسات مصغرة ، مؤسسات صغيرة . مؤسسات متوسطة ، مؤسسات كبيرة .

ويعتمد في وضع الحدود الفاصلة بين مختلف الأحجام على معيارين<sup>1</sup> :

1- معيار عدد العمال : يتم تصنيف المؤسسات وفقا لهذا المعيار إلى:

أ – المؤسسات المصغرة : من 1 إلى 9 عامل

ب- المؤسسات الصغيرة : من 10 إلى 199 عامل

ج – المؤسسات المتوسطة : من 200 إلى 499

د – المؤسسات الكبيرة : من 500 فما فوق .

2- معيار رأس المال المستثمر : وذلك بالأخذ بعين الاعتبار معدلات التضخم، و بفرض حد أقصى معين لرأسمال يختلف باختلاف البلد الذي توجد فيه المؤسسات .

<sup>1</sup> - برايس نورة ، المشروعات الصغيرة و المتوسطة و اشكالها تمويلها ، 2005 ، ص 06.

3- معيار رقم الأعمال أو حجم المبيعات: تستخدم بعض الدول هذا المعيار لتحديد حجم المؤسسة، حيث كلما كبرت نسبة مبيعات المؤسسة كبر حجمها، حيث تستخدم حجم الإنتاج إذا كانت المؤسسة تحصل على إيراداتها من مصدر واحد ، وتستخدم رقم الأعمال إذا كانت تحصل على إيراداتها من مصادر مختلفة .

ويتضح لنا من خلال تعريف دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة هذا التصنيف أن هناك صعوبة في تحديد إذ أن لكل بلد نظريته الخاصة لها والتي تتماشى مع التوجهات الاقتصادية، فيوجد تعريف خاص ببلدان جنوب شرق آسيا ، وتعريف اليابان ، تعريف الولايات المتحدة الأمريكية ، وتعريف الاتحاد الأوروبي... الخ .

\* تصنيف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات: قام الاتحاد الأوروبي في عام 1996 بإصدار تعريف جديد للمؤسسات الصغيرة و الصغيرة، المتوسطة والكبيرة والذي يستند إلى معيار الحجم وفي 06 ماي 2003 تم تعديل هذا التعريف من قبل المفوضية الأوروبية وأهم ما جاء هذا التعديل هو وضع حدود لرقم الأعمال والميزانية السنوية للمؤسسات الصغيرة، والجدول الموالي يوضح هذا التصنيف<sup>1</sup>:

الجدول رقم ( 01 ) : تصنيف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات لسنة 2003

نوع المؤسسات	الحد الاقصى لعدد العمال	رقم الاعمال	الميزانية السنوية
المؤسسة الصغيرة	09	اقل من او يساوي 02 مليون اورو	اقل من او يساوي 02 مليون اورو
المؤسسات الصغيرة	49	اقل من او يساوي 10 مليون اورو	اقل من او يساوي 10 مليون اورو
المؤسسات المتوسطة	219	اقل من او يساوي 50 مليون اورو	اقل من او يساوي 43 مليون اورو

المصدر: لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، ص 13

<sup>1</sup> - لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و سبل دعمها و تنميتها ، الجزائر ، 2004 ، ص 13.

\* تصنيف الجزائر للمؤسسات: القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جاء بموجب إقرار وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية وهو القانون رقم 01 - 18 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 م الذي حمل جميع الأطر التنظيمية والقانونية التي تنظم هذه المؤسسات ، حيث جاء في المواد 4.5.6.7 على التوالي الإطار القانوني لتعرفها .

الجدول رقم ( 02 ) : تصنيف المؤسسات في الجزائر

نوع المؤسسات	عدد العمال	رقم الاعمال	الحصيلة السنوية
المؤسسة الصغيرة	من 1 الى 9	اقل من 20 مليون دج	اقل من 10 مليون دج
المؤسسات الصغيرة	من 10 الى 49	اقل من 200 مليون دج	اقل من 100 دج
المؤسسات المتوسطة	من 50 الى 250	اقل من 200 مليون دج الى 2 مليار دج	من 100 مليون دج الى 500 مليون دج

المصدر: بربيش السعيد ، مدى مساهمة المؤسسات الخاصة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، حالة الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية العدد 12 ، نوفمبر 2007، ص65

تعليق :

نلاحظ من الجدول أن التعريف المعتمد في الجزائر يتوافق مع ذلك الذي حدده الاتحاد الأوروبي سنة 1996، وكانت الجزائر من الدول التي صادقت على ميثاق بولونيا حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جوان 2000 .

ويمكننا عرض مزايا التصنيف حسب معيار الحجم في الجدول الآتي<sup>1</sup> :

الجدول رقم ( 03 ) : تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم

معيار التصنيف	المزايا	العيوب
حسب عدد العمال	- يسمح بالتفرقة بين المؤسسات نظرا لاختلاف الالتزامات حسب عدد العمال	- يستند الى الكم ولا يأخذ بعين الاعتبار التاهيلات . - ليس هناك بين عدد العمال وراس المال

<sup>1</sup> - لخلف عثمان ، مرجع سابق ، ص 13.

- شديد التغير بين القطاعات الاقتصادية	- سهل الاستعمال	
- ليس هناك علاقة بين رقم الاعمال و النتيجة - لا يسمح بمقارنة المؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة	- دراسة رقم الاعمال تسمح بالتحليل الزمني و المكاني ( الا في حالة التضخم ) - مهم لمقارنة المؤسسات التابعة لنفس القطاع .	حسب رقم الاعمال
- يختلف حسب درجة التكامل - يتأثر بطريقة تنظيم الانتاج - يمكن ان يتأثر بإخراج بعض الوظائف و القيام بها من طرف الغير .	- يسمح بقياس الثروة المنشأة من طرف المؤسسة - يسمح بقياس الانتاجية - يمكن استعماله حساب الناتج الداخلي الاجمالي و الدخل الوطني الاجمالي	حسب القيمة المضافة
- مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة	- المساحة المالية للمؤسسة - امكانية الدخول للاسواق المالية - مقارنة جد صعبة بين قطاعات اقتصادية مختلفة	حسب مبلغ الاموال الخاصة

SOURCE : J .M Auriac et autres ; économie d'entreprise ; costeilla ; paris ; 1995 ; p 49.

### ثالثا : تصنيف المؤسسات حسب المعيار الاقتصادي

تصنف المؤسسات استنادا إلى هذا المعيار إلى ثلاث قطاعات رئيسية ويضم كل قطاع ما يلي<sup>1</sup> :

1- مؤسسات القطاع الأول " الفلاحة " : وتجمع في الزراعة بمختلف أنواعها ومنتجاتها المؤسسات المتخصصة ، وتربية المواشي بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري وغيره من النشاطات المرتبطة بالأرض والموارد الطبيعية القريبة إلى الاستهلاك، وعادة ما تضاف إليها أنشطة المناجم .

2- مؤسسات القطاع الثاني " الصناعة " : وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة وكذلك صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها، وتجمع مختلف المؤسسات التي تعمل في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات 3

- مؤسسات القطاع الثالث " الخدمات " : وهي أنشطة جد مختلفة وواسعة انطلاقا من المؤسسات الحرفية ، النقل ، البنوك ، المؤسسات المالية، التجارة، الصحة وغيرها .

<sup>1</sup> - لخلف عثمان ، مرجع سابق ، ص 13.

## خلاصة :

لقد مرت المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر بعدة مراحل منذ الاستقلال إلى وقتنا الحالي حيث تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل نظام الاقتصاد الموجه من المؤسسة الوطنية إلى المؤسسة العامة ذات الطابع الصناعي والتجاري ومن ثم المؤسسة الاشتراكية وبدأ الأمر بالتغير عقب تبني نظام اقتصاد السوق وخاصة بعد فكرة الخصخصة حيث فتح المجال للخواص لدخول مجال الاقتصاد ودعم المنافسة المشروعة .

كما أن في ظل اقتصاد السوق تلعب المؤسسة الاقتصادية دورا مهما بحيث تعتبر محرك الأساسي للاقتصاد فهي خالقة الثروة وهي السبيل الوحيد للتطور في مختلف المجالات، تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاقتصادية كتحقيق الربح والاجتماعية كتحسين المستوى المعيشي للعمال وأهداف أخرى تكنولوجية وثقافية كالبحث والتطوير وتكوين وتدريب العمال، ويتم تصنيف المؤسسات الاقتصادية بالاستناد إلى عدة معايير منها المعيار القانوني، الاقتصادي، ومعيير الحجم .

الفصل الثالث : دراسة

تطبيقية

تمهيد :

ان مؤسسة ميناء لولاية مستغانم يعد الوظيفة الرئيسية للرقابة في المؤسسة و التابعة للإدارة العليا فيها مباشرة، ويعتمد المسؤول عن الرقابة على دليل يحدد الأسس والقواعد التي تنظم عملية الرقابة في مؤسسة ميناء مستغانم .

ولتنظيم الرقابة لمختلف المؤسسات المينائية على مستوى التراب الوطني من أجل مسايرة التطور والرفع من مستوى أداء المراقبين في المؤسسات المينائية . وذلك الوقوف على سير عملية المراقبة في مؤسسة ميناء مستغانم وتأثيرها على اتخاذ القرارات سيتم القيام بدراسة العملية الرقابة في المؤسسة، كما سيتم تسليط الضوء على وظيفة الرقابة في مؤسسة ميناء مستغانم ومدى مساهمتها في السير الحسن .

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم .

المطلب الأول : لمحة حول مؤسسة ميناء مستغانم .

تم تطوير مؤسسة ميناء مستغانم بما يتماشى مع متطلبات المنطقة، حيث أصبح اليوم يشكل جزءاً أساسياً في البنية التحتية الخاصة بالنقل، فهو ضروري للعديد من الصناعات الكبرى التي تشارك في التجارة الدولية إذ أنه يشجع استحداث مجموعة من الخدمات يكون مقربة من المستلمين النهائيين عبر أروقة نقل متعددة الأنماط .

أولاً : نشأة الميناء .

- كان الميناء خليجاً صخرياً حاداً يمتد بين الرأس البحري لصلا مندر و رأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، و سمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833 م ب "مرسى الغنائم" و من هنا سميت مدينة مستغانم.

- في سنة 1848 انشأ أول رصيف للميناء بطول 80 متراً ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1881 .

- انطلق أول مشروع لهيئة الميناء في سنة 1882 و بعد ثلاثة سنوات من ذلك أعلن عنه مشروعاً ذا منفعة عامة، تلت ذلك أعمال تهئية ضخمة بين 1890 و 1904 انتهت بميلاد أول حوض للميناء .

- بعد بناء كاسرة الأمواج الجنوبية الغربية للميناء سنة 1941 ، تم إنشاء الحوض الثاني برصيف طوله 430 متر فيما بين نهاية 1955 و بداية 1959 .

ثانياً: تحديد الموقع الجغرافي لميناء مؤسسة مستغانم

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج اريزو بين خطي عرض 35° و 56° شمالاً و خطي طول 00° و 05° شرقاً، و يحتوي على :

- كاسرة الأمواج بطول 1830 م .

- المدخل البحري للميناء شمالي غربي بعرض 100 م و عمق 12 م .

- الأحواض : وتتكون هذه الأحواض من حوضين و هما :

- الحوض الأول بمساحة مائبة تقدر ب 14 هكتار و عمق يتراوح بين 6.11 م و 8.17 م ، و يحتوي كذلك على 4 محطات رسو .

- الحوض الثاني بمساحة مائية تقدر ب 16 هكتار و عمق يتراوح بين 6.95 م و 8.22 م، يحتوي على 6 محطات رسو .
- الأرصفة : يحتوي على 10 محطات رسو، حيث يصل طول كل واحدة منها إلى 1296 متر خطي و ينقسم كما يلي:
- الرصيف الشمالي الشرقي : 117 متر خطي ( املحطة 0) .
- رصيف المغرب : طوله 412 متر خطي ( املحطة 1، 2، و 3) .
- الرصيف الجديد : طوله 217 متر خطي ( المحطة الجديدة 8 و 9) .
- رصيف الاستقلال : طوله 270 متر خطي ( المحطة 4 و 5) .
- الرصيف الجنوبي الغربي : طوله 280 متر خطي ( محطة 6 و 7) .
- أرضية التخزين : بمساحة تقدر ب 44430 م<sup>2</sup> .
- مراب السيارات : بمساحة تقدر ب 24000 م<sup>2</sup> .
- مراب الحاويات : بمساحة 15000 م<sup>2</sup>، وقدرة معالجة 15000 حاوية سنويا .
- المخازن : عددها 16 مخزن بمساحة 7455 م<sup>2</sup>، حيث تستخدم 8 مخازن لأغراض تجارية .
- طرق المواصلات : يتكون مما يلي :
- الطريق الأرضي : تقدر مساحته ب 3885 متر خطي .
- السكة الحديدية : تقدر مساحتها ب 3747 متر خطي، ( كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية محددة و تستخدم مؤقتا لنقل الحبوب أو الأنابيب بمختلف أنواعها خاصة منها الأنابيب المعدنية، نقل قصب السكر) .

#### ثالثا: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم .

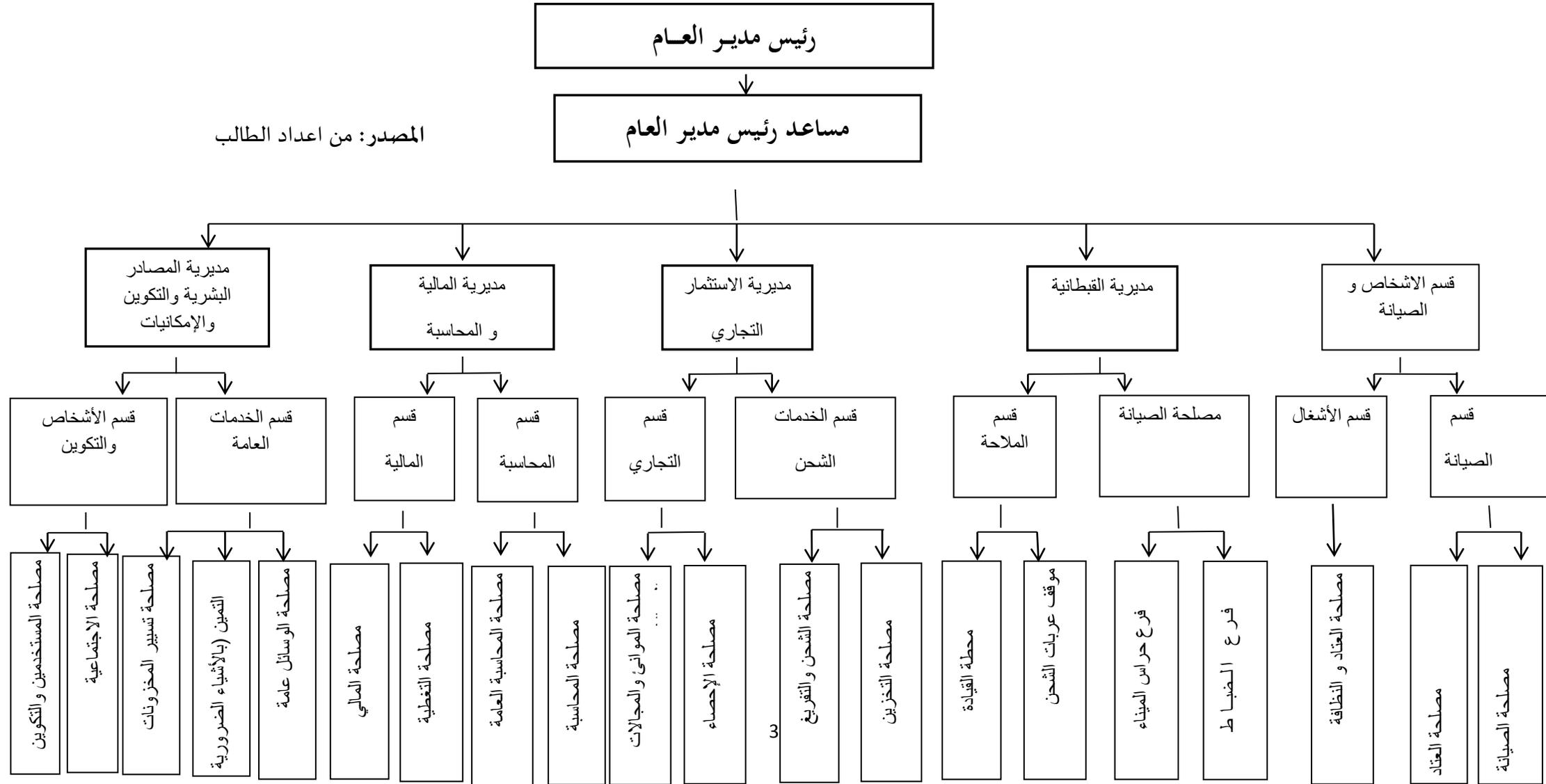
يقدم الميناء نوعين من الخدمات : الخدمات التجارية و خدمات الصيد البحري ، و تشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم و هي مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم SPA/EMP/EPE انشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-87 الصادر بتاريخ 14 أوت 1982 .

في 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها حول الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" ، تحمل السجل التجاري رقم B. 88 01 و تخضع للقانون التجاري والمدني طبقا لإحكام القانون 01-88 و 03-88 و 04-88 الصادر بتاريخ 12 جانفي 1988 و المتضمنة للنصوص التنظيمية الاستقلالية المؤسسات و طبقا للمرسوم 101-88 الصادر بتاريخ 12 جان في 1988 و المرسوم 88-119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 . و المرسوم 88 – 177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988 .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم .

الشكل رقم(1) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم

المصدر: من اعداد الطالب



يبين الهيكل للمؤسسة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بصفة عامة فالمؤسسة المينائية منظمة وهيكلية و مديرية عامة و7 مديرية مركزية و هي :

1- مديرية القيادة المينائية

2- مديرية الاستغلال الشحن و التفرغ

3- مديرية الأشغال المينائية

4- مديرية المالية و المحاسبة

5- مديرية الإدارة العامة

6- مديرية التسويق و الاتصال

- المدير العام : يعتبر المدير العام العمود الفقري الميناء حيث أغلبية الصلاحيات و من بين مهامها :

\* الإشراف المباشر على باقي المديريات .

\* إتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسة التنمية الوطنية و التنسيق

بين مختلف المديريات . مدير المؤسسة : مهامه هي تسخير الوسائل البشرية و المادية لحساب البواخر و الزبائن

- صيانة العتاد و الآلات و المعدات المينائية : تشمل هذه المديرية على قسم المشتريات و التجهيزات .

- مديرية الأشغال : تقوم هذه المديريات بإنجاز و متابعة العمال التي توجه المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية و أماكن التخزين داخل المؤسسة

- مديرية الاستغلال و الشحن و التفرغ

• متابعة حركة البضائع منذ وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الإشراف على عملية الشحن و التفرغ من إلى الزبائن .

• تأخير المخازن و المساحات لزبائن الدائمين

- مديرية الموارد البشرية : و تنقسم إلى مصالح التالية:

• مصلحة الأجور و عقود التأمين

- مديرية الاستغلال : مكلفة بتنظيم و ربط و مراقبة النشاط المتعلق باستغلال الميناء وهي التطورات التقنية للمساهمة في تطويره، و تنقسم إلى مصطلحين : المصلحة التجارية مصلحة

- الشحن .

- أشغال

مديرية الأشغال والصيانة : تعمل هذه الأخيرة على التنبؤ، التنظيم، الربط بين جميع أشغال الصيانة وهي تنقسم إلى مصلحة الأشغال مصلحة الصيانة.

اولا : مكانة الميناء اقتصاديا

\* مكانة الميناء على الصعيد الوطني : لميناء مستغانم ثقل اقتصادي ومالي هام بحيث يحتل المرتبة الخامسة بالنسبة لموانئ الوطن كما يقع بين عاصمة الغرب وهران والجزائر حيث يربط بين كل المدن المجاورة، وهو ملتقى الطرق الرئيسية، إذ أن الميناء المنفذ الأقرب للبحر ويساهم على المبادلات التجارية بجلب البضائع إلى السوق حيث يساهم في الاقتصاد الوطني.

\* مكانة الميناء على الصعيد الدولي : فميناء مستغانم له أهمية كبيرة فهو رنة الاقتصاد الوطني حيث أن البواخر كلها تمر على منطقة (وليس) التابعة لولاية مستغانم لتأخذ مسارها إلى فرنسا، أيضا هو أقرب منفذ لبوابة الصحراء التي تصل إلى حاسي مسعود، فالشركات الأجنبية التي تتعامل مع الشركات البترولية بحاسي مسعود تمر بكل معداتها بميناء مستغانم أما بالنسبة للخدمات الداخلية للميناء فهي جيدة فما وطئت باخرة في الميناء والا وتكفلت بها اليد العاملة كما يمكنه أن تعود من حيث جاءت خلال يومين أو أكثر بتفريغ البضائع . الدول الأكثر تعامل مع الميناء هي القارات الخمس أوروبا الشرقية والغربية، آسيا، إفريقيا، أمريكا اللاتينية والجنوبية، الولايات المتحدة الأمريكية من خلال ميناء هوستن، بالتيمور، (أوروبا الشمالية ميناء انفرس ببلجيكا، ميناء مرسيليا وهافر بفرنسا هولندا ميناء هامبورغ برام، ميناء مارينا، دي كوري بايطاليا.

هذه التعاملات الداخلية والخارجية يدل على أن ميناء مستغانم له أهمية كبيرة . الآفاق المستقبلية لميناء مستغانم :

• مصلحة التكوين التي تعمل على توظيف، تخزين و تطوير الموارد البشرية . خلية المنازعات :ومن مهامها:

- إبرام الصفقات و عقود التأمين.

- تمثيل المؤسسة أمام المحكمة و أقسام الشرطة و الدفاع عن حقوق المؤسسة

- خلية التسويق و الاتصال :تتمثل صلاحيات هذه المديرية في تطوير وسائل الإعلام للمؤسسة و متابعة تطبيق البرامج، إعداد الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة و توزيعها على باقي المديرية الموجودة داخل الميناء و التنسيق بين التسويق و الاتصال.

- مديرية المحاسبة المالية :تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديرية الأخرى و تعتبر كمرکز لاتخاذ القرارات و تنفيذها و تتكفل بما يلي : متابعة السير المالي و المحاسبي للمؤسسة، المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة إلى تحسينها و تطويرها و تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

- التسهيلات المينائية والإنشاءات المتخصصة له .

- التسهيلات المينائية :

- إرشاد السفن : تؤمنه ل24 سا /24سا مديرية قيادة الميناء بثالث سفن قيادة وزور في إرساء .
- قطر السفن : تقطر السفن التجارية ليلا ونهارا باستخدام قاطرة ISSER2 ذات قوة 7100 حصان .

ثانيا : الإنشاءات المتخصصة :

- محطة الزيت نفظال: انشأت سنة 1929 بالرصيف الشمالي الشرقي على مساحة 2524م و هي مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة 4700 طن وقدرة المعالجة 30000 طن سنويا من الزيت
- صومعة الحبوب التابعة للديوان الجزائري المنهي للحبوب : أنشأ سنة 1986 على مساحة 4640 م سعتها 30000طن، و هي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من الحبوب / ساعة لكل منهما .
- صومعة السكر: أنشأت سنة 1971 على مساحة 5697م من طرف شركة التسيير والتوزيع الغذائي أصبحت تسمى فيما بعد شركة تكرير السكر. تصل سعة الاستقبال لديها إلى 16000 طن من السكر الغير الموضب وقدرة العبور إلى 150000 طن سنويا .

ثالثا : التحديات و المشاريع المستقبلية للميناء .

- التحديات : يواجه الميناء عدة تحديات تتمثل في :

- محدودية عمق الأرصفة ب 8.22 م .
- عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين .
- غياب مراب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة المسجل في المخطط التنموي 2010-2014 .
- مشكل التزاوج بين النشاط التجاري والصيد البحري ( 157 زورق صيد حيث43 خارج الولاية ) ما أدى إلى تعطيل 04 محطات إرساء من جملة 10 .

- المشاريع المستقبلية : مشروع مراب الحريق هو مركز لعبور المواد الخطيرة يسمح بمعالجة:

- المواد السائلة القابلة للالتهاب .
- المواد الصلبة القابلة للالتهاب .

- المواد المحرقة ( الملهبة) .
- المواد السامة .
- المواد المذيبة .
- المواد الخطيرة الأخرى .

أهداف مشروع مراب الحريق تتمثل فيتامين أحسن الظروف لعبور المواد الخطيرة و جلب تجارة البضائع المختلفة .

المطلب الثالث : اهداف و خصائص و دور مؤسسة ميناء مستغانم .

مؤسسة ميناء مستغانم كغيرها من المؤسسات تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و هذا في ظل الخصائص التي تميزها :

اولا : أهداف مؤسسة ميناء مستغانم

- تقديم تسهيلات حقيقية ذات كفاءة عالية التي تتمثل في كيفية تحديد وسائل العبور و عملية المعالجة و التخزين .
- تسيير الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم .
- تنفيذ كل العمليات التجارية المالية و الصناعية و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة بالهدف الاجتماعي .
- استغلال الوسائل و التجهيزات المينائية.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة و التهيئة و خلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين متخصصين .
- تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ و المينائية، إضافة إلى عمليات القطار و الإرشاد و الرسو.....الخ .
- تسيير أملاك الدولة .

ثانيا : مميزات و خصائص مؤسسة ميناء مستغانم

- موقع جيو استراتيجي هام .
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية .
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة .
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب السكر الخمر و ناقلات الزفت .
- قدرات تخزين مغطاة و غير مغطاة .

- تقديم حماية جيدة للبضائع .
- تنوع طرق تسليم البضائع ( السكة الحديدية، الطريق الأرضي ) عبر التراب الوطني .
- يمتاز ببني فوقية و تجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين .
- إطارات و عمال متهينون ومدربون على عمليات الشحن و التفريغ .
- ساعات العمل متواصلة 24سا / 24سا و 7 أيام / 7 أيام .

#### ثالثا : دور المؤسسة و مسؤولياتها:

- ضمان متابعة النشاطات المالية المناسبة
- تحديد سياسة التمويل في المؤسسة وتطوير مخططاتها
- مفاوضة شروط التمويل و التسديد
- متابعة ارتباط و مراقبة مخطط تنفيذ الاستثمارات
- إعداد مخطط الخزينة و تسيير الميزانية السنوية ومتابعة تطبيقها
- المسؤولية على توحيد الميزانيات
- تنفيذ المراقبة
- مساعدة و نصح المركبات من أجل التحكم الجيد في المحاسبة
- السهر على احترام القوانين و التنظيم المكلف بالوظيفة
- السهر على تطبيق النصوص الجبائية و المالية و المحاسبة

#### المبحث الثاني : دراسة حالة

##### المطلب الاول: الادوات المستعملة

من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة و اختبار فرضياتها تم استخدام مجموعة من ادوات البحث المستعملة بعد استخدامنا المنهج الوصفي في جمع المعلومات و البيانات، و هي أسلوب المقابلة الشخصية و الملاحظة و تقرير الوصفي.

##### أولا : المقابلة الشخصية

لقد اخترنا أسلوب المقابلة الشخصية حسب أفراد المجتمع المدروس وذلك من خلال مقابلة بعض الرؤساء المصالح بمختلف مستوياتهم (مسؤول مصلحة الموارد البشرية، مسؤول المحاسبة والمالية، التقنيين ) و هذا قصد الحصول على المعلومات المباشرة حول نشاط المؤسسة بصفة عامة، ونشاط أساليب تقييم الموارد البشرية بصفة خاصة و التي تعبر عن مصلحة المستخدمين للعينة المقصودة للدراسة.

حيث تضمنت المقابلة طرح بعض الاسئلة لمسؤولي المصلحة حول تفاعلهم و سلوكهم حول موقف معين ، و كذا سير العمال لتحسين الرقابة و زيادة كفاءتهم و خبرتهم المهنية، و عن كيفية رؤيتهم لظروف الرقابة و العلاقة بينهم ، و من جهة أخرى مدى عنايتهم و إحساسهم بالمسؤولية تجاهه و وفائهم له لتنمية رغباتهم من أجل الوصول إلى النتائج المرجوة.

#### ثانيا: الملاحظة

كما استخدمنا في بحثنا هذا الملاحظة بغرض التأكد من فرضيات، و تشخيص وضعية المؤسسة محل الدراسة، و كذا الحصول على معلومات تقييم عمل الافراد، حيث تم التعرف على عمل الرقابة ، و كيفية سير عملها من اساليب و غيره ، و كذا سلوك الافراد الداخلية و مختلف الادارات (المحاسبية، المالية) .

#### ثالثا: التقرير الوصفي

حيث تم وصف كل ما يتعلق بمصلحة المستخدمين، و كيفية سير العمل و كيفية اختيار المورد البشري من البداية الرقابة و كذا البيئة و اساليبها .

#### المطلب الثاني : تبويب اجوبة

تمت عملية تبويب و تحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات ، عن طريق تحويل البيانات الوصفية الى بيانات كمية ، و ذلك بترميز الاجابات و تفريغها يدويا في جداول بسيطة اعدت لذلك ، و لإعطاء تحليل دقيق لمضمون الجدول و استخراج النتائج ثم الاستعانة في ذلك على التكرارات و النسبي المئوية .

و فيما يلي تحليل الاستبيان و كانت النتائج كما يلي :

اولا - تحليل الاجابات المتعلقة بالمعلومات الشخصية :

01 - عدد الافراد الجنس :

الجدول رقم (04) : الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
76.92%	20	الذكر
23.07%	06	الانثى
100 %	26	المجموع

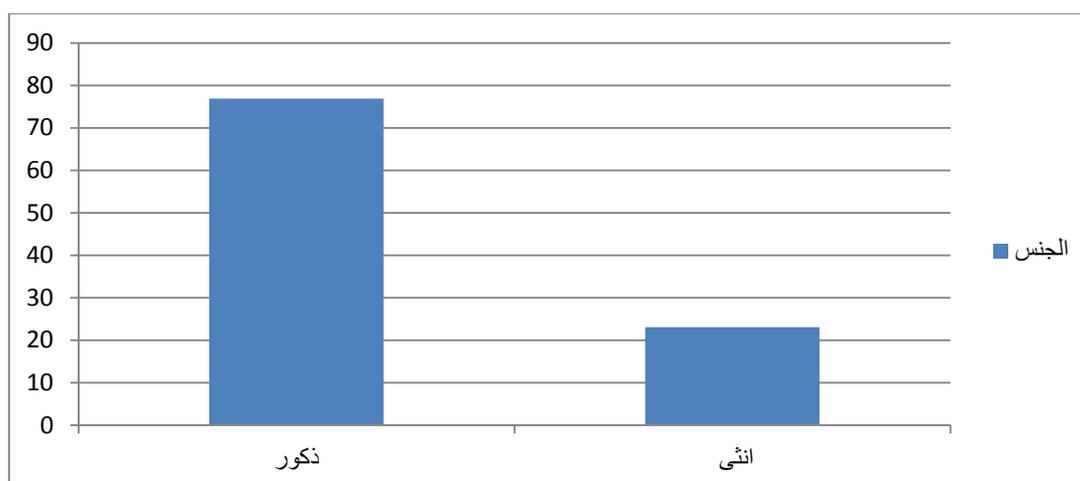
المصدر: من اعداد الطالب ، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان يوجد فرق واسع بين الجنسين داخل المؤسسة حيث نسبة الذكور اكبر من نسبة الاناث ، وهذا ناتج عن طبيعة العمل داخل الميناء

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (04) في :

الشكل رقم ( 02 ) : الجنس



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

02- السن :

الجدول رقم (05) : السن

المجموع		انثى		ذكر		السن
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
%25	09	% 33.33	02	% 35	07	29 -20
%50	09	% 50	03	%30	06	39 – 30
%25	08	% 16.66	01	% 35	07	اكثر من 50
%100	26	%100	06	%100	20	المجموع

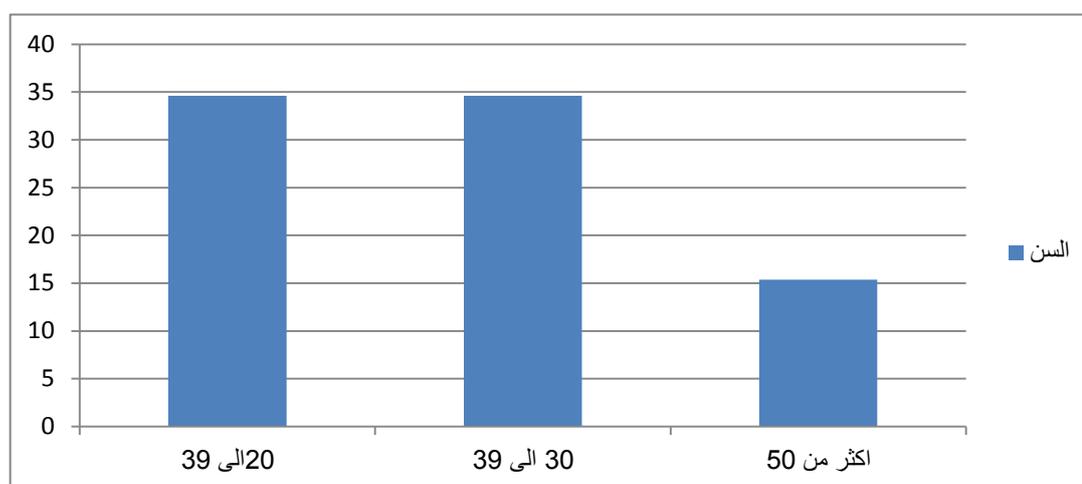
المصدر: من اعداد الطالب ، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان المؤسسة تهتم بتوظيف الشباب في كلتا الجنسين بنسبة كبيرة و الكهول بنسبة اقل نظرا لمتطلبات العمل ، حيث بلغت نسبة التي تتراوح اعمارهم من 20 الى 39 ب 34.61 % ، تم تلهم فئة من 30 الى 39 سجلت 34.61 % ، تم تلهم اكثر من 50 ب 15.38 % .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (05) في :

الشكل رقم ( 03 ) : السن



المصدر: من اعداد الطالب ، باعتماد على الاستمارة .

03- المؤهل العلمي :

الجدول رقم (06) : المؤهل العلمي

المجموع		انثى		ذكر		المؤهل العلمي
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
11.53%	03	0%	00	15%	03	متوسط
50%	13	66.66%	04	45%	09	ثانوي
38.46%	10	33.33%	02	40%	08	جامعي
100%	26	100%	06	100%	20	المجموع

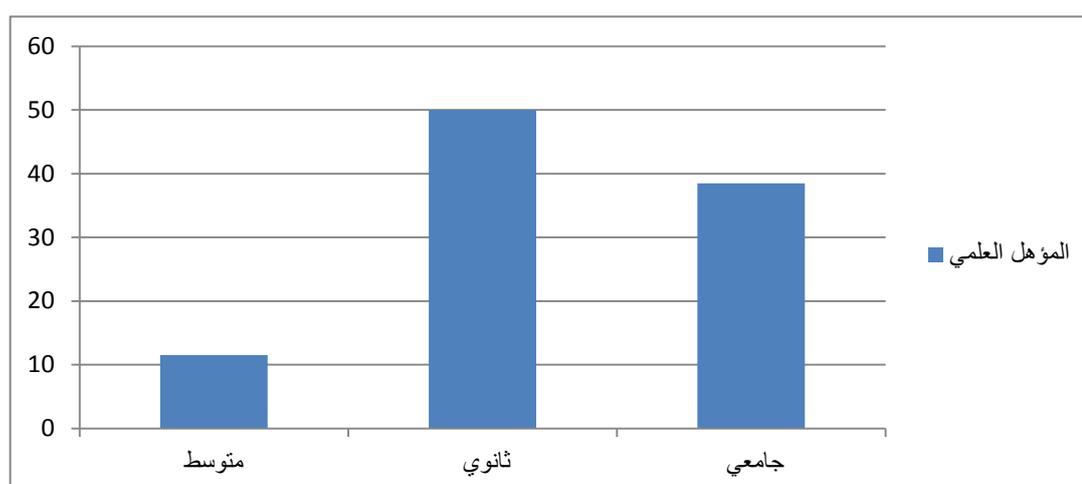
المصدر: من اعداد الطالب ، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان نسبة الاداريين والاداريات الذين مستواهم العلمي متوسط تقدر ب 11.53 % ، اما الذي لديهم مستوى ثانوي تقدر ب 50 % ، اما بنسبة للذين لديهم مستوى جامعي تقدر ب 38.46 % ، و نلاحظ ان المؤسسة تشترط في الوظائف الادارية مستوى العلمي .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (06) في :

الشكل رقم ( 04 ) : المؤهل العلمي



المصدر: من اعداد الطالب ، باعتماد على الاستمارة .

4- نوع الوظيفة :

الجدول رقم (07) : نوع الوظيفة

المجموع		انثى		ذكر		نوع الوظيفة
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
15.38%	04	16.66%	01	15%	03	رئيس مصلحة
23.07%	06	33.33%	02	20%	04	رئيس مكتب
61.53%	16	50%	03	65%	13	موظفين اداريين
100%	26	100%	06	100%	20	المجموع

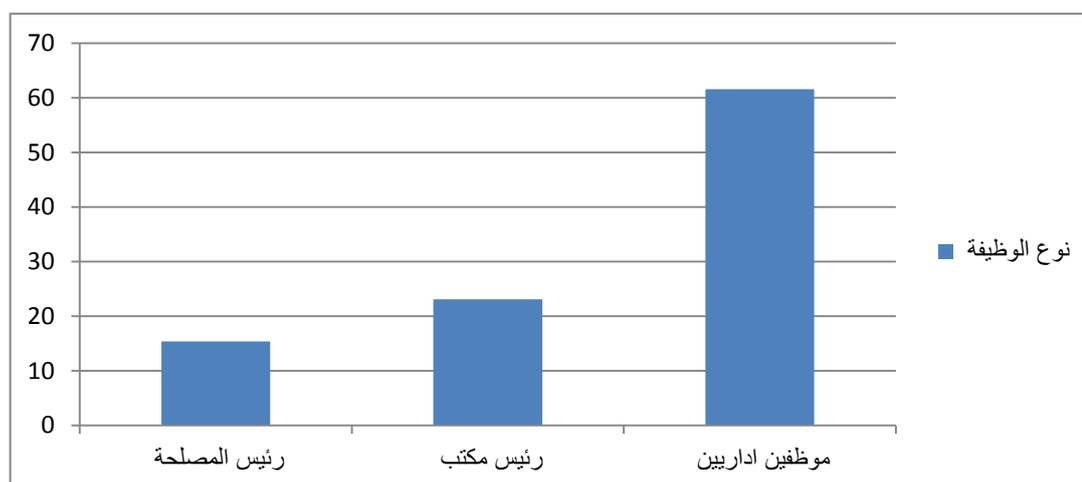
المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان نوع وظيفة في المؤسسة يوجد رئيس المصلحة ب 15.38 % ، تم تلهم رئيس مكتب سجلت 23.07 % ، تم تلها موظفين اداريين ب 61.53 % ، ونلاحظ ان الوظائف الادارية الموجودة في المؤسسة موزعة بين الذكر والاناث ليست مقتصرة على جنس معين والتي تتطلب مستوى علي عالي و اقدمية

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (07) في :

الشكل رقم ( 05 ) : نوع الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

#### 5- الاقدمية بين افراد العينة

الجدول رقم (08) : الاقدمية

المجموع		انثى		ذكر		الاقدمية
%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
34.61%	09	33.33%	02	35%	07	09 – 01
46.15%	12	50%	03	45%	09	19 – 10
19.22%	05	16.66%	01	20%	04	29 – 20
100%	26	100%	06	100%	20	المجموع

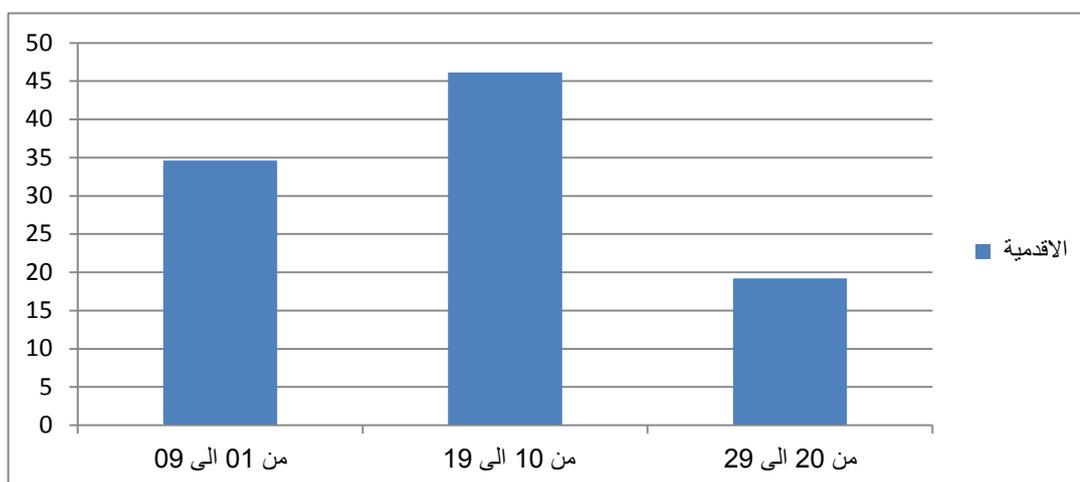
المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان الاقدمية في المؤسسة يوجد من لديهم من 01 – 09 ب 34.61 % ، تم تلهم الذين لديهم الاقدمية من 10 – 19 ب 46.15 % ، تم تلهم الذين لديهم الاقدمية من 20 – 19 ب 19.22 % ، ونلاحظ ان الاقدمية والخبرة المهنية تختلف من فئة ادارية الى اخرى .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (08) في :

الشكل رقم ( 06 ) : الاقدمية



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة

#### 6- مفهوم الرقابة لدى الاداريين

الجدول رقم (09) : الرقابة لدى الاداريين

الرقابة لدى الاداريين	التكرار	%
1- وظيفة ادارية من وظائف المؤسسة	04	12.12 %
2- هي الاشراف والتفتيش ومتابعة الاداء داخل المؤسسة	02	06.06 %
3- هي المراجعة التقنية للعمل في المؤسسة	01	03.03 %
4- هي اتخاذ الاجراءات التصحيحية للانحراف و الاخطاء	01	03.03 %

5- الكل معا	25	75.75 %
المجموع	33	100 %

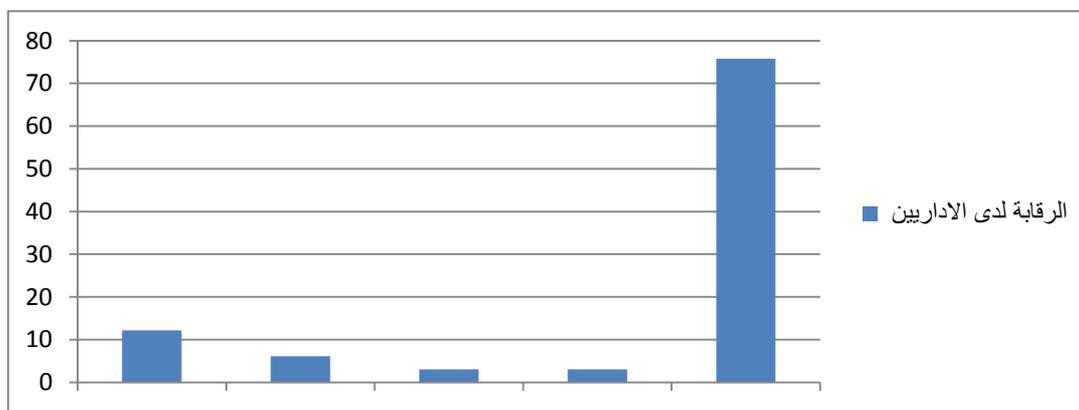
المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان مفهوم الرقابة في المؤسسة ، يوجد نسبة الاداريين الذين يرون بان الرقابة هي وظيفة ادارية من وظائف المؤسسة ب 12.12 % ، تم تليها نسبة الاداريين الذين يرون بان الرقابة هي الاشراف و التفتيش و متابعة الاداء داخل المؤسسة تقدر ب 06.06 % ، تم تليهم الاداريين الذين يرون بان الرقابة هي المراجعة التقنية للعمل تقدر ب 03.03 % ، تم تليهم الاداريين الذين يرون بان الرقابة هي اتخاذ الاجراءات التصحيحية ب 03.03 % ، تم تليها الاداريين الذين يرون بان الرقابة هي تتمثل في كل الاستجابات المذكورة اعلاه ب 75.75 % .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (09) في :

الشكل رقم ( 07 ) : الرقابة لدى الاداريين



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة

07- اشكال الرقابة

الجدول رقم (10) : اشكال الرقابة

اشكال الرقابة	التكرار	%
1- الرقابة السابقة	00	0 %

2- الرقابة الجارية	02	% 7.40
3- الرقابة الحالية	01	% 03.70
4- الكل معا	24	% 88.88
المجموع	27	% 100

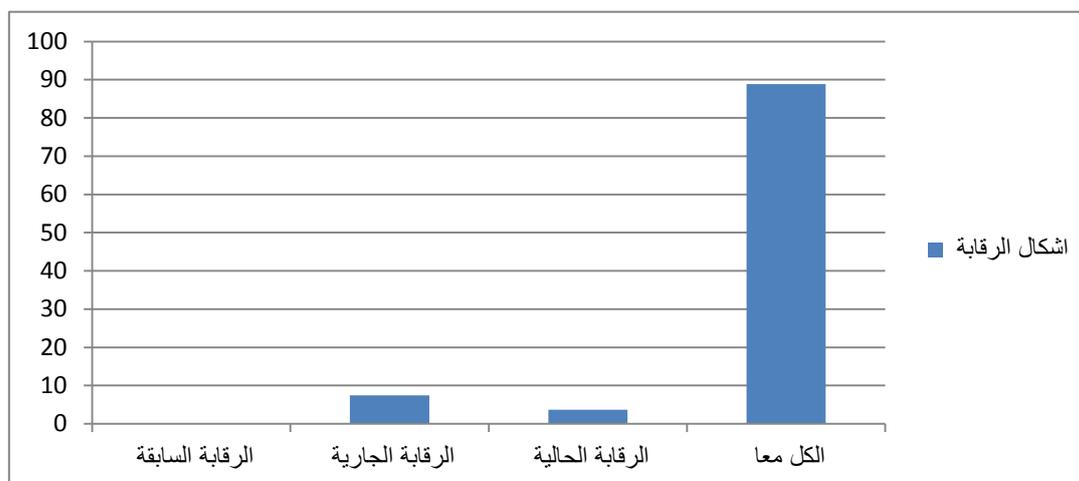
المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان اشكال الرقابة في المؤسسة ، يرى التقنيين في الرقابة السابقة تقدر ب 0 % ، اما الرقابة الجارية تقدر ب 7.40 % ، اما الرقابة اللاحقة تقدر ب 3.70 % ، اما الرقابة بكل اشكالها تقدر ب 88.88 % ، و نلاحظ ايضا انها تعتمد المؤسسة ميناء على اساليب روتينية بسيطة

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (10) في :

الشكل رقم ( 08 ) : اشكال الرقابة



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة

8- انواع الرقابة المطبقة في المؤسسة

الجدول رقم (11) : انواع الرقابة

انواع الرقابة	التكرار	%
1- الرقابة على الموارد البشرية	01	% 03.33

2- الرقابة المالية	02	% 06.66
3- الرقابة امنية	01	% 03.33
4- الكل معا	26	%78.78
المجموع	30	% 100

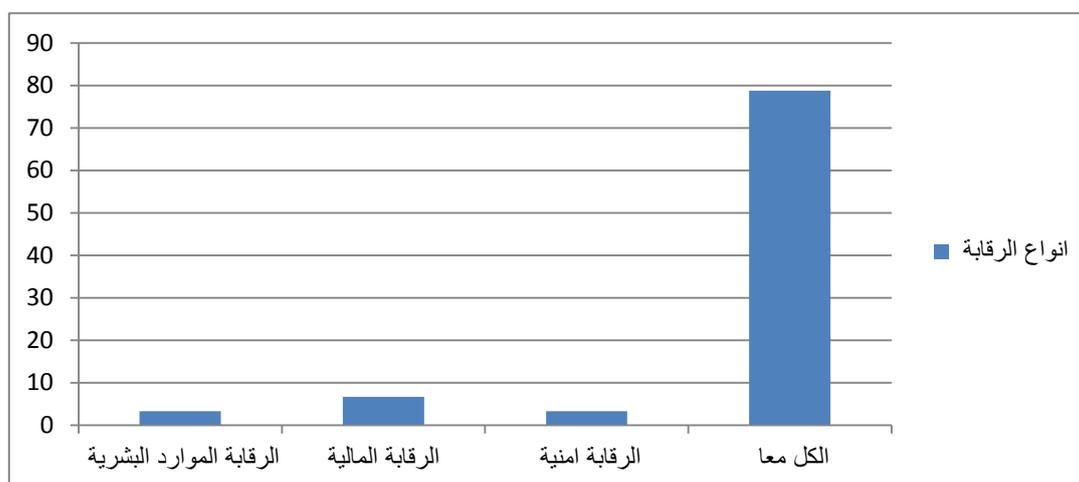
المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان انواع الرقابة في المؤسسة ، يرى الاداريين بالرقابة الموارد البشرية تقدر ب 3.33 % ، اما الرقابة المالية تقدر ب 6.66 % ، اما الرقابة الامنية تقدر ب 3.33 % ، اما الرقابة بكل اشكالها تقدر ب 78.78 % ،

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (11) في :

الشكل رقم ( 09) : انواع الرقابة



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة

#### 9- خصائص النظام الرقابي الفعال

الجدول رقم (12) : خصائص الرقابة

خصائص الرقابة	التكرار	%
---------------	---------	---

1- ان يستدر الى اطار قانوني واضح	15	48.38%
2- ان يعتمد على مبدأ الواقعية و الموضوعية	06	19.35%
3- ان يكون سهل التطبيق	07	22.58%
4- الدقة والاعتماد على المعلومات الصحيحة	03	09.67%
المجموع	31	100%

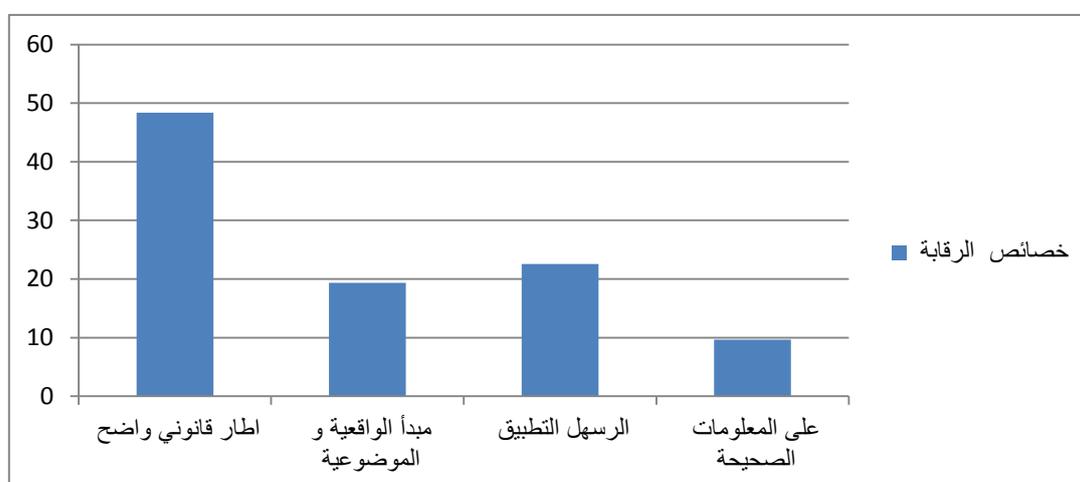
المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان خصائص الرقابة في المؤسسة ، نسبة الاداريين الذين يرون بان خصائص النظام الرقابي الفعال ان يستندر في اطار القانوني واضح في عملية التطبيق تقدر ب 48.38 % ، نسبة الاداريين الذين يرون بان خصائص النظام الرقابي الفعال ان يعتمد على الواقعية و الموضوعية تقدر ب 19.35 % ، نسبة الاداريين الذين يرون بان خصائص النظام الرقابي الفعال ان يكون سهل التطبيق تقدر ب 22.58 % ، نسبة الاداريين الذين يرون بان خصائص النظام الرقابي الفعال هو ان يعتمد على المعلومات الصحيحة تقدر ب 09.67 %

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (12) في :

الشكل رقم ( 10 ) : خصائص الرقابة



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة

10- اساليب الرقابة لقياس جودة داخل المؤسسة

الجدول رقم (13) : اساليب الرقابة

اساليب الرقابة	التكرار	%
نعم	20	76.92%
لا	06	23.07%
المجموع	26	100%

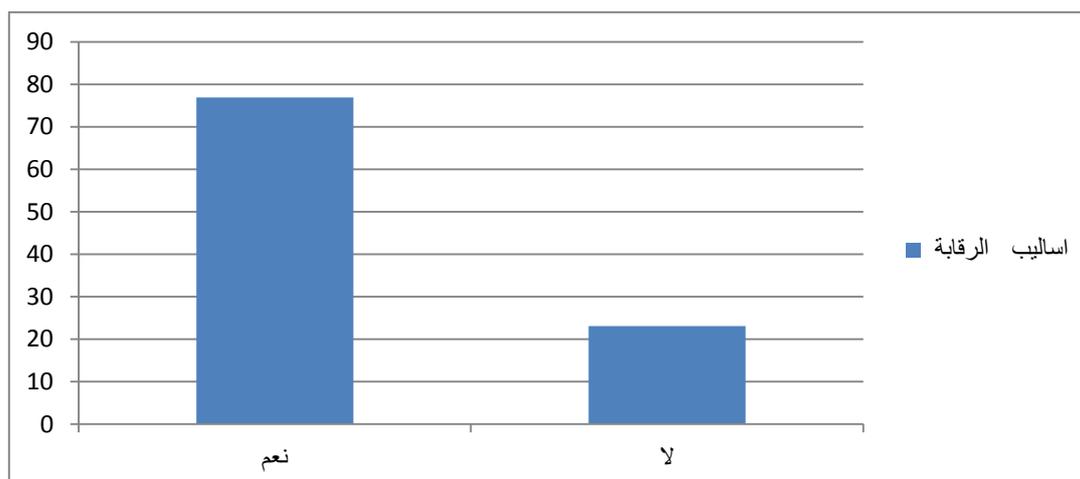
المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح نسبة الاداريين الذين يرون بان توجد اساليب الرقابة تقدر ب 76.92 %، اما نسبة الاداريين الذين يرون بان لا توجد اساليب الرقابة تقدر ب 23.07 % .

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (13) في :

الشكل رقم ( 11) : اساليب الرقابة



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة

11- وسائل الرقابة وانواعها

الجدول رقم (14) : وسائل الرقابة

وسائل الرقابة	التكرار	%
1- الاشراف و المتابعة	04	11.76%
2- التفتيش و التحريات الادارية	06	17.64%
3- المراجعة التقنية للعمل	02	5.88%
4- الكل معا	22	64.70%
المجموع	34	100%

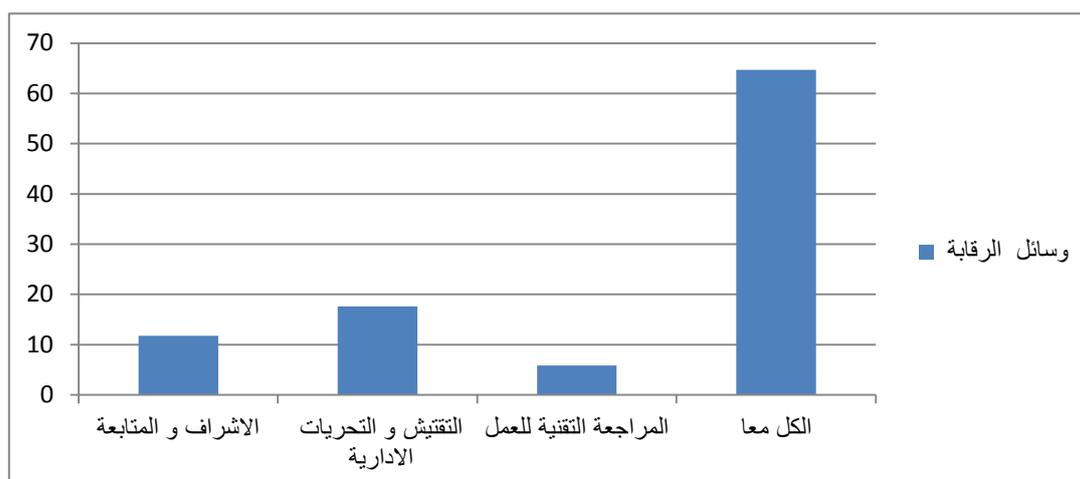
المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة .

#### نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ان وسائل و انواع الرقابة في المؤسسة ، نسبة الاداريين الذين يرون الاشراف و المتابعة احد وسائل الرقابة تقدر ب 11.76 % ، نسبة الاداريين الذين يرون بان التفتيش و التحريات الادارية احد وسائل الرقابة تقدر ب 17.64 % ، نسبة الاداريين الذين يرون بان المراجعة التقنية للعمل احد الوسائل الرقابة تقدر ب 5.88 % ، نسبة الاداريين الذين يرون بان كل الاجابات المبينة في الجدول اعلاه هي من وسائل الخاصة للرقابة تقدر ب 64.70 %

ويمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (14) في :

الشكل رقم ( 12 ) : وسائل الرقابة



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة

#### 12- دور الرقابة في المؤسسة

##### الجدول رقم (15) : دور الرقابة في المؤسسة

دور الرقابة	التكرار	%
1- حجم و تركيبة العمال	01	3.57%
2- بكفاءة العمال و ادائهم	01	3.57%
3- توزيع العمال على مختلف المهن و الاختصاصات	02	7.14%
4- الكل معا	24	85.71%
المجموع	28	100%

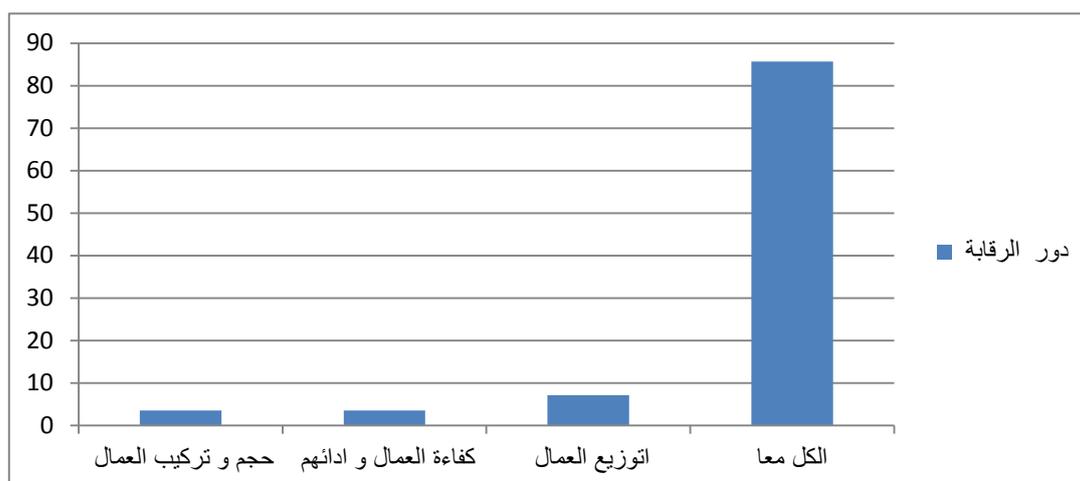
المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة

نلاحظ :

من خلال الجدول يتضح ، نسبة التقنيين الذين يرون دور الرقابة في تحديد حجم و تركيبة العمال تقدر ب 3.57 % ، نسبة التقنيين الذين يرون بان دور الرقابة في كفاءة العمال ادائهم فتقدر ب 3.57 % ، نسبة التقنيين الذين يرون دور الرقابة في توزيع العمال على مختلف المهن الاختصاصات تقدر ب 7.14 % ، نسبة التقنيين الذين يرون بان دور الرقابة في المؤسسة تمثل جميع الاجابات المبينة في الجدول تقدر ب 85.71 %

و يمكن تمثيل نتائج الجدول رقم (15) في :

الشكل رقم ( 13 ) : دور الرقابة في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالب، باعتماد على الاستمارة

### المطلب الثالث : نتائج الدراسة

ان ما يمكن استنتاجه من نتائج الاستمارة الموزعة على الإداريين والتقنيين والعمال ما يلي :

- إن الرقابة عملية ديناميكية تتصف بالحركية فهي تحاول تقييم الأداء في كل وقت وزمن فهي من العمليات الإدارية الهامة والتي بها يمكن الاستغناء عنها في أي مؤسسة اقتصادية كالتخطيط والتنظيم والتوجيه .
- ضعف العملية الرقابية في مؤسسة الميناء من ناحية المورد البشرية و من الناحية المالية أثر على المردود الإنتاجي داخل المؤسسة كما أثر على الاستقرار العام للمؤسسة

- ضعف دور الرقابة أثر سلبا مما تسبب في كساده داخل المؤسسة .
- ضعف الإطار القانوني للنظام الرقابي فهو قديم لا يتماشى مع طبيعة المهن والوظائف مما اثر على العملية في المؤسسة .
- تأثر النظام الرقابي في المؤسسة بجملة من الضغوطات الخارجية في مقدمتها الضغوطات السياسية و الاقتصادية.
- هناك تحيز شخصي أثناء تطبيق النظام الرقابي في المؤسسة من قبل الأشخاص القائمين عليه مما تسبب في تدني المردود والأداء لدى العمال والموظفين .
- ضعف الأساليب و الوسائل التي تعتمد عليها العملية الرقابية في تقييم الأداء أثر على التطور و الاستقرار العام في المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء في مؤسسة مينااء لم يساعد في إعداد سياسة جيدة للعملية الرقابية .

#### خلاصة

إننا نستطيع القول من كل ما سبق عرضه و شرحه في هذه الدراسة البسيطة و المتواضعة إلى أن الرقابة هي إحدى العمليات و الوظائف المهمة في المؤسسة حيث تحتل موقعا استراتيجيا بالغ الأهمية. و إن العملية الرقابية هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ حيث تولي اهتمام للكشف عن الأخطاء و الانحرافات فقط .

إنها عملية الرقابة مستمرة منذ بدء التخطيط و حتى المرحلة الأخيرة من التنفيذ أي ملازمة لهذا التنفيذ أولا بأول مهمتها في هذه المرحلة الطويلة ليس النظر إلى ما نفذ فقط بل إلى المستقبل و التنبؤ بما سيحدث و

محاولة إجابته إنها مقرونة بعملية التخطيط . لهذا فإن العملية الرقابية لا يمكن لها أن تحقق نتائج حسنة في تقييم الأداء و إلا إذا اعتمدت على نظام رقابي يعتمد على إطار قانوني مرن واضح ودقيق بتكيف و يتماشى مع كل المهن و الوظائف الموجودة في المؤسسة وفق أساليب ووسائل متطورة تعتمد على الحداثة و التكنولوجيا. و برغم من كل هذا فلا نتجاهل أن النظام الرقابي قد تكون له بعض النتائج السلبية مثل كبح و تضيق النطاق على العمال حيث أنه يصبح لا يبدع لأنه قد يحس بأنه مراقب بصفة مستمرة و ليس جزءا في أداء عمله و الإبداع فيه و بالتالي فإنه محدود الحرية.

خاتمة

خاتمة :

تعتبر الرقابة في مؤسسة ميناء مستغانم ذو أهمية بالغة باعتبارها وسيلة وقائية ونظام معلوماتي يساعد على اتخاذ مختلف القرارات من خلال عملية الرقابة التي يقوم بها المراقب حيث تتمثل القيمة المضافة لمهام المراقب بالمؤسسة في الحصول على معلومات موثوقة وذات مصداقية يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة حيث :

- أثناء عملية الرقابة يقوم المراقب بتدارك النقائص الموجودة على مستوى الإجراءات المعمول بها في المؤسسة، وعند توصيل نتائج عمله إلى الإدارة يقوم هذا الأخير بتعديل تلك الإجراءات والنقائص .
- العمل على تطوير الأداء باستمرار بما يتماشى مع الأهداف المراد تحقيقها .
- الحفاظ على موارد المؤسسة وترشيدها مستقبلا .

و يمكن القول أن عملية الرقابة بمؤسسة ميناء مستغانم تعتبر محدودة وهذا راجع إلى عدم وجود إجراءات تسيير مكتوبة تساعد المراقب على القيام بمهامه و عدم فهم العمال لمغزى الرقابة مما يجعلهم غير متجاوبين . لذا لابد من وضع هيكل تنظيمي خاص بالرقابة في مؤسسة ميناء مستغانم يتضمن مدير الرقابة ومراقب الأداء وهذه التغطية أكبر حجم ممكن من عملية الرقابة على مدار السنة، وبالتالي الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة وتحافظ على بقائها واستمرارها .

ملخص

## ملخص :

هدفت هذه الدراسة الى ان الرقابة من أهم الدعائم في المؤسسة الاقتصادية فهي تتطلب إجراءات مدروسة لضمان الاتساق مع الخطط والسياسات التي تعتمد عليها في سير أعمالها، فهي التي تحافظ على التوازن بين الوسائل والأهداف أو بين الجهود والنتائج بقصد التأكد والتحقق بأن هناك توافق بين الأداء الفعلي والأداء المقصود والمخطط له ، فالرقابة كوظيفة إدارية أساسية في المؤسسة هي على العكس مما يتصور البعض من أنها تتبع التنفيذ فقط .

الكلمات المفتاحية : الرقابة ، المؤسسة الاقتصادية ، الاداء الفعلي .

## summary :

The aim of this study is that control is one of the most important pillars in the economic enterprise, as it requires deliberate procedures to ensure consistency with the plans and policies on which it relies in the course of its work, as it is the one that maintains a balance between means and goals or between efforts and results in order to ensure and verify that there is a compatibility between actual performance and performance Intended and planned, control as a basic administrative function in the institution is the opposite of what some imagine that it follows implementation only.

Keywords: control, economic institution, actual performance.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع :

- 1- ابوبكر مصطفى بعيرة ، الرقابة الادارية في المنظمات مفاهيم الاساسية ، مصر .
- 2- برايس نورة ، المشروعات الصغيرة و المتوسطة و اشكالية تمويلها ، 2005 .
- 3- جمال احمد توفيق ، ادارة الاعمال ، الجزائر ، 2000 .
- 4 - جميل احمد توفيق ، ادارة الاعمال ، مصر ، 2000 .
- 5- محمد فريد الصحن ، علي الشريف ، مبادئ الادارة ، مصر ، 1999 .
- 6- محمد فريد صحن و اخرون ، مبادئ الادارة ، الاسكندرية ، مصر ، 2001 ، ص 339.
- 7- عبد الفتاح محمد الصحن ، سمير كامل ، الرقابة و المراجعة الداخلية ، مصر ، 2001 ، ص 11.
- 8- عبد الكريم ، الادارة عملية و تنظيم ، مصر ، 2003 ، ص 75.
- 9- عبد السلام ابوقحف ، اساسيات التنظيم و الادارة ، جامعة الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 253.
- 10- علي ، الادارة المعاصرة ، مصر ، 2002 ، ص 50.
- 11- عمار زيتوني ، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي ، مجلة العلوم الانسانية ، بسكرة ، 2006.
- 12- عبد الرزاق دحدوح ، شكيب جوهري ، سيادة الدول في ظل العولمة ، الجزائر ، 2011 .
- 13- فريد راغف ، السياسات الادارية و استراتيجيات الاعمال ، طبعة الاولى ، الكويت ، 1976 .
- 14- العربي دخموش ، محاضرات اقتصاد المؤسسة مطابع ، جامعة قسنطينة ، 2001 .
- 15- د . عمر صخري ، مبادئ الاقتصاد الجزئي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1986 .
- 16- صمويل عبود ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1982 .
- 17- قمار خديجة ، مكانة المؤسسة الاقتصادية العمومية في اطار الاصلاح المؤسساتي ، الجزائر ، 2009 .
- 18- ناصر دادي عدون ، اقتصاد المؤسسة ، دارالمحمدية العامة ، الجزائر ، 1998 .
- 19- مصطفى كمال طه ، الشركات التجارية ، دارالمعلومات الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2000 .

20- لخلف عثمان ، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها ، الجزائر ، 2004 .

الملاحق

استثماره : نموذج من اسئلة مقابلة البحث المستعمل في الدراسة الميدانية مؤسسة ميناء- بمستغانم -

❖ بيانات الشخصية

1- الجنس :

- ذكر  
 انثى

2- السن :

- 29 – 20  
 39 – 30  
 اكثر من 50

3- المؤهل العلمي :

- متوسط  
 ثانوي  
 جامعي

4- نوع الوظيفة :

- رئيس مصلحة  
 رئيس مكتب  
 موظفين اداريين

5- الاقدمية :

- 09 – 01  
 19 – 10  
 29 – 20

❖ الرقابة

1- ما هي نظرتك لمفهوم الرقابة ؟

- أ – وظيفة ادارية من وظائف المؤسسة  
 ب- هي الاشراف والتفتيش ومتابعة الاداء داخل المؤسسة  
 ج- هي مراجعة التقنية للعمل في المؤسسة  
 د- هي اتخاذ الاجراءات التصحيحية للانحراف والاختفاء  
 هـ- الكل معا

2- هل الرقابة في مؤسساتكم تتخذ الاشكال التالي؟

- أ - الرقابة السابقة
- ب- الرقابة التجارية
- ج- الرقابة الحالية
- د- الكل معا

3- ما هي انواع الرقابة المعتمدة في مؤسساتكم ؟

- أ - الرقابة على الموارد البشرية
- ب- الرقابة المالية
- ج- الرقابة امنية
- د- الكل معا

4- ما هي خصائص النظام الرقابي ؟

- أ - ان يستدر الى اطار قانوني واضح
- ب- ان يعتمد على مبدأ الواقعية والموضوعية
- ج- ان يكون سهل التطبيق
- د- الدقة والاعتماد على المعلومات الصحيحة

5- هل هناك اساليب لقياس جودة داخل المؤسسة ؟

- نعم
- لا

6- ما هي وسائل الرقابة ؟

- أ - الاشراف والمتابعة
- ب- التفطيش والتحريات الادارية
- ج- المراجعة التقنية للعمل
- د- الكل معا

7- ما هو دور الرقابة في المؤسسة ؟

- أ - حجم وتركيبه العمال
- ب- كفاءة العمال وادائهم
- ج- بتوزيع العمال على مختلف المهن والاختصاصات
- د- الكل معا