



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: التدقيق والرقابة الإدارية

تحت عنوان:

استخدام أدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التنسيق  
بين وظائف المؤسسة -دراسة حالة التعاونية الفلاحية  
للحبوب والبقول الجاف-

تحت إشراف الأستاذ:

د. يعقوبي مروة

من إعداد الطالبان:

شرقي محمد منير  
دحاح عبد الله الحبيب

لجنة المناقشة:

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
عبد الحميد بن باديس	أستاذة محاضرة 1	مقيدش فاطمة الزهراء	رئيساً
عبد الحميد بن باديس	أستاذة محاضرة 1	يعقوبي مروة	مقرراً
عبد الحميد بن باديس	أستاذة محاضرة 1	تمار خديجة	مناقشاً

السنة الجامعية: 2023م – 2024م

# إهداء

الحمد لله وكفى وصلاة على حبيب المصطفى وأهله ومن وفي

أما بعد..

الحمد لله الذي وفقنا

لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا العلمية بفضل الله تعالى

مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهم الله وأدام لهما الصحة والعافية

إلى كل من لهم أثر في حياتي

وإلى كل من أحبهم قلبي ونسبهم قلبي

سيد محمد منير



# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات

حمدا تدوم به النعمة وتزول به النقمة ويستجاب به الدعاء،

ويزيد الله من فضله ما يشاء

أن أعاننا على إتمام هذا العمل.

أهدي هذا العمل

إلى من أوصاني بهما القرآن الكريم أمي وأبي

إلى من رسما البسمة في حياتي إخوتي وأخواتي.

إلى كل من ذكره قلبي وغفل عنه قلبي

إلى كل من رافقتني دعواته.

سيد عبد الله الحبيب



# شكر و عرفان



يقول الرسول صلى الله عليه وسلم "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

فالشكر الأول والدائم لله سبحانه وتعالى

و عرفانا بالجميل

نتقدم بجزيل الشكر وأسئ العبارات العرفان والامتنان والتقدير

إلى الأستاذة المشرفة

"د. يعقوبي مروة"

لإشرافه على المذكرة.

ولم يبخل بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوننا لنا في إتمام هذا العمل

وإلى كل من اللجنة والطاقم الجامعي

وإلى كل من مد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

## ملخص:

تتناول هذه الدراسة أهمية استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات وتنسيق وظائفها المختلفة، من خلال دراسة حالة "التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة" في مستغانم. توضح الدراسة كيف يمكن لتقنيات مثل نظم المعلومات الإدارية، التحليل المالي المتقدم، ولوحات القيادة الرقمية أن تسهم في تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز اتخاذ القرارات الاستراتيجية. استنادًا إلى التحليل المقدم، تظهر النتائج أن استخدام هذه الأدوات يساعد المؤسسات على تحقيق تنسيق فعال بين أقسامها المختلفة، زيادة المرونة في مواجهة التغيرات، وتحسين الأداء المالي والتشغيلي. يعكس هذا البحث أهمية اعتماد التكنولوجيا في مراقبة التسيير لضمان استدامة النمو والتميز في السوق.

## Résumer

Cette étude examine l'importance de l'utilisation des outils modernes de contrôle de gestion pour améliorer la performance des entreprises et coordonner leurs différentes fonctions, à travers l'exemple de la "coopérative agricole des céréales et des légumineuses" de Mostaganem. L'étude montre comment des technologies telles que les systèmes d'information de gestion, l'analyse financière avancée et les tableaux de bord numériques peuvent contribuer à améliorer l'efficacité opérationnelle et à renforcer la prise de décision stratégique. Selon l'analyse, ces outils permettent une meilleure coordination entre les départements, une flexibilité accrue face aux changements et une amélioration de la performance financière et opérationnelle. Cette recherche reflète l'importance de l'adoption de la technologie pour assurer une gestion durable et une excellence sur le marché.

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	العناصر الأساسية للمؤسسة الاقتصادية	18
2	دور المؤسسات الاقتصادية في الاقتصاد	22
3	تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر	32
4	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018	89
5	الميزانية المختصرة لسنة (2019)	91
6	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020	93
7	رأس المال العامل	95
8	رأس المال العامل الخاص	96
9	رأس المال العامل الأجنبي	96
10	الاحتياج في رأس المال العامل	97
11	الخزينة	98
12	التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج	99

## قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الشكل
1	تقسيم المؤسسات حسب ملكية رأس المال	29
2	مراقبة التسيير والمؤسسة	43
3	أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة	45
4	الوضعية الأولى - الارتباط المباشر لمراقبة التسيير مع المديرية العامة-	47
5	الوضعية الثانية - ارتباط المراقبة التسيير بمديرية وظيفية-	47
6	الوضعية الثالثة - ارتباط مراقبة التسيير مع المديرية العامة-	48
7	مثلث مراقبة التسيير	50
8	مسار مراقبة التسيير	53
9	نظام تسيير الموازنات	65
10	الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة	84
11	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2018	90
12	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2019	92
13	التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2020	94

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	إهداء
III	شكروعرفان
IV	ملخص
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
<b>الفصل الأول عموميات حول المؤسسة الاقتصادية ووظائفها</b>	
17	تمهيد
17	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
22	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية
23	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
25	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
25	المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
26	المطلب الأول: حسب المعيار القانوني
26	المطلب الثاني: حسب طبيعة الملكية
29	المطلب الثالث: حسب النشاط الاقتصادي
30	المطلب الرابع: حسب معيار الحجم
32	المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
32	المطلب الأول: وظيفة الموارد البشرية
34	المطلب الثاني: الوظيفة المالية

35	المطلب الثالث: الوظيفة التجارية
38	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني نظام مراقبة التسيير وأدواته في المؤسسة الاقتصادية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير
41	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير وخصائصه
44	المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير
51	المطلب الثالث: مسار مراقبة التسيير
55	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
55	المطلب الأول: الأدوات القديمة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
59	المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
71	المبحث الثالث: علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة الاقتصادية
71	المطلب الأول: دور مراقبة التسيير في التخطيط الاستراتيجي
74	المطلب الثاني: تأثير مراقبة التسيير على التنظيم والتوجيه
77	المطلب الثالث: تأثير مراقبة التسيير على وظيفة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية
79	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة	
81	تمهيد
82	المبحث الأول: تقديم اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة مستغانم
82	المطلب الأول: نشأة وتاريخ اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب مستغانم
83	المطلب الثاني: الأسباب التي أدت إلى إنشاء اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب مستغانم
85	المطلب الثالث: أهداف اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب مستغانم
89	المبحث الثاني: التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير في اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب بمستغانم
89	المطلب الأول: إعداد الميزانيات المالية المختصة للتعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة

95	المطلب الثاني: التحليل عن طريق مؤشرات التوازن المالي
98	المطلب الثالث: التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج
101	المبحث الثالث: مقارنة بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة وتأثيرها على أنشطة المؤسسة
101	المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير التقليدية وأثرها على أنشطة المؤسسة
103	المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة وأثرها على أنشطة المؤسسة
105	المطلب الثالث: مقارنة بين الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير وتأثيرها على تدعيم أنشطة المؤسسة
108	خلاصة الفصل الثالث
110	الخاتمة
112	المراجع والمصادر

# مقدمة

### المقدمة

في ظل ثورة المعلومات التي أصبحت سمة مميزة من سمات العصر الراهن، ساهم التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إحداث تغييرات جوهرية في طريقة عمل المؤسسات، حيث زودتها بأدوات متقدمة لتحسين التسيير وتحقيق التنسيق الفعال بين وظائفها المختلفة. هذه الأدوات تتضمن نظم المعلومات الإدارية، البرمجيات المتقدمة للتحليل المالي، لوحات القيادة الرقمية، والتي تساعد المؤسسات في مراقبة وتحليل أدائها بشكل دوري، واتخاذ قرارات مبنية على البيانات الدقيقة والفورية.

هذا التطور جعل من المعلومات موردًا حيويًا لا غنى عنه، يمكن استخدامه لتحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة أكبر. المعلومات الآن لا تُعتبر مجرد بيانات تُجمع وتُخزن، بل أصبحت عنصرًا استراتيجيًا يساهم في استشراف المستقبل وتوجيه القرارات. القدرة على جمع وتحليل كميات ضخمة من البيانات في الوقت الحقيقي توفر للمؤسسات ميزة تنافسية، حيث يمكنها التفاعل بسرعة مع التغيرات في البيئة المحيطة، وتحسين العمليات الداخلية، وتقديم خدمات ومنتجات تتماشى مع احتياجات السوق.

لذا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على دور الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات، من خلال دراسة حالة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة في مستغانم. هذه التعاونية تعتبر مثالاً عملياً على كيفية توظيف الأدوات التكنولوجية في مراقبة وتحليل الأداء، وتحسين التسيير اليومي للعمليات. سيتم التركيز على كيفية استخدام التعاونية للأدوات الحديثة مثل نظم المعلومات والتحليل المالي المتقدم ولائحة المؤشرات الحيوية (لوحات القيادة)، وكيف أسهمت هذه الأدوات في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتنسيق الجهود بين الأقسام المختلفة، والارتقاء بمستوى اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

كما ستعرض الدراسة تأثير استخدام هذه الأدوات على الجوانب المختلفة من عمل التعاونية، مثل التخطيط، والرقابة، والتقييم، والتوجيه، بالإضافة إلى تحسين إدارة الموارد والقدرة على التكيف مع التغيرات السوقية والبيئية. سيوفر تحليل هذه الجوانب فهماً أعمق للدور المحوري

لتكنولوجيا المعلومات في تعزيز فعالية مراقبة التسيير، مما يمكن المؤسسات من تحقيق نمو مستدام وتحقيق التميز في أداءها<sup>1</sup>.

### الإشكالية

كيف تساهم أدوات مراقبة التسيير في التنسيق بين وظائف المؤسسة؟

### التساؤلات الفرعية والفرضيات

- **الفصل الأول: السؤال الفرعي: ما هي وظائف المؤسسة الاقتصادية؟**  
الفرضية: وظائف المؤسسة الاقتصادية تتنوع بين الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، وكل منها يلعب دوراً حيوياً في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **الفصل الثاني: السؤال الفرعي: كيف يساهم نظام مراقبة التسيير وأدواته في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؟**  
الفرضية: نظام مراقبة التسيير وأدواته الحديثة مثل لوحات القيادة، بطاقة الأداء المتوازن، ونظام الإدارة بالأنشطة تساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال توفير بيانات دقيقة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية، مما يعزز من كفاءة وفعالية وظائف المؤسسة الاقتصادية المختلفة.
- **الفصل الثالث: السؤال الفرعي: كيف يمكن للتعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة بمستغانم تحسين كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي من خلال تطبيق الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير؟**  
الفرضية: تطبيق الأدوات التقليدية مثل المحاسبة العامة والتحليل المالي، بالإضافة إلى الأدوات الحديثة مثل نظم المعلومات الإدارية والتحليل البياني، يساعد التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة بمستغانم في تحسين كفاءة الأداء الإداري والتشغيلي، مما يؤدي إلى تحقيق أداء مالي وإداري أفضل.

<sup>1</sup> البنك الدولي - تقرير حول التنمية في العالم 2023.

### أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من تقديم إطار نظري وعملي يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاعتماد عليه لتطوير وتحسين عمليات التسيير. من خلال دراسة حالة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة بمستغانم، يمكن استخلاص نتائج وتوصيات قابلة للتطبيق في مؤسسات أخرى تسعى لتحسين أداؤها.

### أهداف الدراسة

1. تحليل استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التعاونية الفلاحية.
2. تقييم تأثير هذه الأدوات على التنسيق بين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة.
3. تقديم توصيات لتحسين أداء التسيير في المؤسسات الاقتصادية.

### أسباب اختيار موضوع الدراسة

#### أسباب ذاتية

- رغبة الباحث في فهم أعمق لدور أدوات المراقبة الحديثة في تحسين أداء المؤسسات.
- توجيه الاهتمام نحو تحسين التسيير الإداري في المؤسسات الفلاحية.

#### أسباب موضوعية

- الحاجة الملحة لتطوير آليات التسيير في المؤسسات الاقتصادية.
- قلة الدراسات التطبيقية حول استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الفلاحية.

### منهج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على منهج دراسة الحالة، والذي يشمل جمع البيانات من مصادر متعددة مثل المقابلات، الاستبيانات، والملاحظات المباشرة، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات واستخلاص النتائج<sup>2</sup>.

### حدود الدراسة

تقتصر هذه الدراسة على التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة بمستغانم، حيث سيتم التركيز على تحليل تطبيق أدوات المراقبة الحديثة وتأثيرها على الأداء والتنسيق بين الوظائف المختلفة داخل هذه التعاونية.

### الدراسات السابقة

#### 1. دراسة صفاء لشهب:

الهدف: التعرف على نظام مراقبة التسيير وكيفية مساعدته في اتخاذ القرارات وتحسين أداء المؤسسة.  
النتائج: أظهرت الدراسة أن نظام مراقبة التسيير الفعال يساهم بشكل كبير في تحسين جودة القرارات المتخذة داخل المؤسسة، مما يعزز تحقيق الأهداف المؤسسية<sup>3</sup>.

#### 2. دراسة محمد أبو بكر:

الهدف: دراسة تأثير التكنولوجيا الحديثة على إدارة الأعمال وأهمية استخدام الأدوات التكنولوجية لتحسين كفاءة التسيير.  
النتائج: توصلت الدراسة إلى أن الأدوات التكنولوجية المتطورة تلعب دورًا حيويًا في تحسين كفاءة عمليات المراقبة والإدارة، مما يربط بين التطور التكنولوجي ومتطلبات إدارة الأعمال المعاصرة<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> أحمد الزبيدي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي"، دار الجامعات المصرية، 2018.

<sup>3</sup> دراسة صفاء لشهب، مذكرة ماجستير بعنوان "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات"، جامعة الجزائر، 2005-2006.

<sup>4</sup> دراسة محمد أبو بكر، "التكنولوجيا وإدارة الأعمال"، دار الفكر العربي، 2019.

3. دراسة خالد سعيد:

الهدف: التركيز على دور أدوات المراقبة في تحسين الأداء المؤسسي.  
النتائج: استعرضت الدراسة مجموعة من الأدوات والتقنيات التي يمكن للمؤسسات استخدامها لقياس وتقييم أدائها، وقدمت رؤى عملية حول كيفية تطبيق هذه الأدوات لتحقيق نتائج أفضل<sup>5</sup>.

4. دراسة أحمد الزبيدي:

الهدف: تناول منهجيات البحث العلمي والتحليل الإحصائي في مجال إدارة الأعمال.  
النتائج: استخدمت الدراسة مجموعة من الأساليب والتقنيات لجمع وتحليل البيانات، مما وفر الأساس النظري اللازم لإجراء البحوث في مجال مراقبة التسيير.

5. تقرير سنوي للتعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة بمستغانم، 2022:

الهدف: تقديم دراسة حالة عملية لتطبيق نظم مراقبة التسيير في مؤسسة فلاحية.  
النتائج: قدم التقرير تحليلاً لأداء التعاونية، مما أتاح صورة واقعية عن تطبيق نظم المراقبة في بيئة عمل حقيقية.

6. مقابلات مع أعضاء التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة

بمستغانم، 2023:

الهدف: جمع بيانات حول استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التعاونية.  
النتائج: قدمت المقابلات آراء وأفكار أعضاء التعاونية حول استخدام الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير، وساهمت في فهم التحديات والفرص التي تواجه المؤسسات عند تطبيق هذه الأدوات.

هيكل الدراسة

<sup>5</sup> دراسة خالد سعيد، "إدارة الأداء المؤسسي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2020.

الفصل الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية ووظائفها

- المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثاني: نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وأدواته

- المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير
- المبحث الثاني: الأدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
- المبحث الثالث: علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة الاقتصادية

الفصل الثالث: دراسة حالة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة – مستغانم

- المبحث الأول: نبذة تاريخية عن التعاونية الفلاحية
- المبحث الثاني: تطبيق الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير في التعاونية
- المبحث الثالث: تطبيق الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في التعاونية

### صعوبات الدراسة

واجهت الدراسة عدة صعوبات من بينها:

- صعوبة جمع البيانات الميدانية الدقيقة.
- مقاومة بعض أعضاء التعاونية للتغيير وتطبيق الأدوات الحديثة.
- نقص الدراسات السابقة المتخصصة في هذا المجال.

## الفصل الأول:

عموميات حول المؤسسة

الاقتصادية ووظائفها

## تمهيد

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة، حيث كانت تقتصر على صاحب لِبساطتها وعدم تعقدها و لكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات خاصة في أوروبا و أمريكا بعد الثورة الصناعية ، كثرت نشاطات المؤسسات وعملياتها وبالتالي تعقد عمليات التسيير مما عقد عملية الرقابة، ومع عقم الأدوات العامة المستعملة في عمليات الرقابة أنا ذاك جعل المؤسسة تحاول البحث عن طرق و أساليب جديدة تضمن لها السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها و الكشف عن مدى كفاءة عملياتها و نجاعة عملية التسيير.

تعتبر المؤسسات الاقتصادية العمود الفقري لأي اقتصاد حديث، حيث تلعب دورًا جوهريًا في تحقيق النمو والتنمية الاقتصادية. تتميز المؤسسات الاقتصادية بتنوع تصنيفاتها ووظائفها، مما يجعل فهمها أمرًا ضروريًا لتحليل الأنشطة الاقتصادية وتقييم الأداء الاقتصادي على مختلف المستويات.

ومن هذا المنطلق، فإن هذا الفصل سيكون بمثابة عرض عام حول المؤسسات الاقتصادية، وذلك بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

سنتناول في هذا المبحث تعريف المؤسسة الاقتصادية من خلال استعراض المفاهيم والنظريات المختلفة التي تشرح دورها وأهميتها في النظام الاقتصادي.

## المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

سنتطرق في هذا المبحث إلى تصنيفات المؤسسات الاقتصادية، سواء من حيث الحجم أو النشاط أو الهيكل التنظيمي، موضحين الخصائص التي تميز كل نوع من هذه التصنيفات.

## المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

سنسلط الضوء في هذا المبحث على الوظائف الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية، والتي تشمل الإنتاج والتسويق والإدارة والتمويل، وكيف تساهم هذه الوظائف في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وضمان استدامتها.

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي كيان منظم يهدف إلى إنتاج السلع أو تقديم الخدمات لتحقيق أهداف اقتصادية محددة. يتم ذلك من خلال دمج الموارد البشرية، المادية، والمالية بطرق فعالة وذات كفاءة. يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية من خلال عدة مكونات أساسية:

1. الموارد البشرية: تمثل الأفراد العاملين في المؤسسة بمختلف مستوياتهم الوظيفية، بدءاً من الإدارة العليا وصولاً إلى العمال العاديين. يشمل ذلك المهارات، المعرفة، والخبرات التي يساهم بها كل فرد في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>6</sup>.
2. الموارد المادية: تشمل المواد الخام، الآلات، المعدات، والمباني التي تستخدمها المؤسسة في عمليات الإنتاج والخدمات. تمثل هذه الموارد البنية التحتية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
3. الموارد المالية: تتضمن رأس المال الذي تستخدمه المؤسسة في تمويل عملياتها المختلفة، سواء من خلال الاستثمارات الداخلية أو القروض الخارجية. تعتبر الموارد المالية عاملاً حيوياً في تحقيق الاستدامة والنمو.
4. الهيكل التنظيمي: يحدد الأدوار والمسؤوليات والعلاقات بين مختلف الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، مما يضمن التنسيق الفعال وتحقيق الأهداف المشتركة.

الجدول 1: العناصر الأساسية للمؤسسة الاقتصادية<sup>7</sup>

الوصف	العنصر
الأفراد العاملون بمهاراتهم ومعارفهم	الموارد البشرية
المواد الخام، الآلات، المعدات، المباني	الموارد المادية

<sup>6</sup> ساميه أحمد فتحي، عمر سعد تمام، مصطفى محمد محمود جاد، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن"، مجلة الدراسات البيئية والبحوث في يوليو 2017، المجلد 7، العدد 3، الصفحات 369-384.

<sup>7</sup> د/ عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية، معهد العلوم التجارية المركز الجامعي محمد بوضياف المسيلة، عدد 16 ديسمبر (2001)، ص 211-241

الموارد المالية	رأس المال، الاستثمارات، القروض
الهيكل التنظيمي	الأدوار والمسؤوليات والعلاقات الداخلية

التطور المستمر الذي شهدته المؤسسة الاقتصادية في طرق تنظيمها بالإضافة إلى تشعب واتساع نشاط المؤسسة الاقتصادية سواء الخدمية منها أو الإنتاجية، دون أن ننسى الاتجاهات الاقتصادية أو الإيديولوجيات المتناقضة ويظهر ذلك جليا من خلال التعاريف التالية: يعرفها تريوشي المؤسسة هي الوحدة التي تجمع وتنسق فيما العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي<sup>8</sup>.

أما بالنسبة لماركس فالمؤسسة الاقتصادية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس السلع.

ونجد (françois peroux) يعرف المؤسسة على أنها شكل إنتاج بواسطته وضمن نفس الذمة تدمج أسعار مختلف عوامل الإنتاج المقدمة من طرف أعوان متميزين عن مالك المؤسسة، بهدف بيع سلعة أو خدمات في السوق من أجل الحصول على دخل نقدي.

إلا هذين التعريفين لم يتطرقا إلى الناحية القانونية للمؤسسة والتي نجدها في التعريف التالي لصاحبه (m. lebreton) كل شكل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا، والذي يقترح نفسه لإنتاج سلع أو خدمات للسوق، إذن نلاحظ أن هذا التعريف يركز على استقلالية المؤسسة. ومن خلال التعاريف السالفة الذكر يمكننا استنتاج التعريف التالي: "المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل: إنتاج/تبادل السلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزماني والمكاني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه". كيف يتم تشكيل وإدارة المؤسسات؟

#### 1. تشكيل المؤسسة الاقتصادية:

○ التأسيس: يبدأ بتحديد الهدف والرؤية للمؤسسة. يتضمن أيضاً اختيار الشكل

القانوني (شركة مساهمة، شركة ذات مسؤولية محدودة، تعاونية، إلخ).

<sup>8</sup> الأستاذ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار الحمديّة، الجزائر، 1998، ص. 27.

- التمويل: تحديد مصادر التمويل (رأس المال الخاص، القروض، الشركاء، الأسهم، إلخ).
  - التسجيل القانوني: تسجيل المؤسسة في الجهات المختصة.
  - 2. إدارة المؤسسة الاقتصادية:
    - التخطيط الاستراتيجي: تحديد الأهداف ووضع الخطط لتحقيقها.
    - التنظيم والهيكلية: توزيع المهام والمسؤوليات وإنشاء هيكل تنظيمي فعال.
    - التسويق والمبيعات: ترويج المنتجات أو الخدمات وزيادة حصة السوق.
    - الموارد البشرية: إدارة الموظفين وتطوير مهاراتهم.
    - المالية والمحاسبة: إدارة الأمور المالية والتقارير المحاسبية.
    - الإنتاج والجودة: تنظيم عمليات الإنتاج والمراقبة للجودة.
  - 3. التحديات المشتركة:
    - التكنولوجيا والابتكار: استخدام أحدث التقنيات لتحسين العمليات.
    - التنافسية: التعامل مع المنافسين والتميز في السوق.
    - التغييرات الاقتصادية والقوانين: التكيف مع التغييرات الاقتصادية والتشريعات.
- وتتفاوت المؤسسات الاقتصادية من حيث الحجم، النشاط، والهدف. فيما يلي تصنيف بسيط لأنواع المؤسسات الاقتصادية<sup>9</sup>:
- أ. المؤسسات الاقتصادية بناءً على طبيعتها ملكيتها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:
- المؤسسات الخاصة: هي التي تعود ملكيتها إلى شخص أو جماعة من الأفراد.
  - المؤسسات المختلطة: هي ذات ملكية مشتركة بين القطاع الخاص والعام.
  - المؤسسات العامة: هي التي تكون ملكيتها للدولة، ولا يحق أن يتصرف مديرها بها وفقاً لأرائهم الشخصية، كما لا يجوز لهم بيعها إلا بعد حصولهم على موافقة الدولة.
- ب. المؤسسات الاقتصادية بناءً على طبيعتها الاقتصادية؛ أي وفقاً لنشاطها الاقتصادي، وتُقسم إلى خمسة أنواع هي:

<sup>9</sup> رباب أظي، مذكرة ماجستير "التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية"، الجزائر: جامعة الحاج لخضر - باتنة، (2008 - 2009)، صفحة 49، 50.

المؤسسات الصناعية: وتُصنّف وفقاً للتصنيفات في القطاع الصناعي إلى: مؤسسات صناعية استخراجية (ثقيلة)، مثل مؤسسات الحديد. مؤسسات الصناعات الخفيفة (التحويلية)، مثل مؤسسات النسيج.

المؤسسات الفلاحية: هي التي تَحْرَص على زيادة إنتاج الأراضي أو تُساهم باستصلاحها، وتسعى إلى تقديم ثلاثة أنواع من المنتجات، وهي: المنتجات النباتية، والمنتجات السمكية، والمنتجات الحيوانية. المؤسسات التجارية: هي مؤسسات تهتمّ بالنشاطات الخاصة في التجارة.

المؤسسات المالية: هي مؤسسات تساهم بتنفيذ نشاطات متعلقة بالمال، ومن الأمثلة عليها المصارف، ومؤسسات التأمين.

مؤسسات الخدمات: هي مؤسسات تُقدم خدمات مُحدّدة، مثل: المؤسسات الجامعية، ومؤسسات النقل.

ج. المؤسسات الاقتصادية بناءً على عدد عمالها، وتُقسم إلى الأنواع الآتية:

المؤسسات الصغيرة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أقلّ من 50 موظفاً.

المؤسسات الكبيرة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 50 موظفاً.

المؤسسات الضخمة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 500 موظف.

المؤسسات العملاقة: هي مؤسسات يصل عدد موظفيها إلى أكثر من 10000 موظف.

تلعب المؤسسات الاقتصادية دوراً حيوياً في الاقتصاد الوطني والعالمي. من أبرز الأدوار التي تقوم

بها:

1. توليد الثروات: من خلال إنتاج السلع والخدمات، تساهم المؤسسات في زيادة

الناتج المحلي الإجمالي وتحسين مستوى المعيشة.

2. خلق فرص العمل: توظف المؤسسات عدداً كبيراً من الأفراد، مما يساهم في

تقليل معدلات البطالة وزيادة الاستقرار الاجتماعي.

3. تحفيز الابتكار: تستثمر المؤسسات في البحث والتطوير لابتكار منتجات

وخدمات جديدة تلبّي احتياجات السوق المتغيرة.

4. التنمية المستدامة: تلتزم المؤسسات بتبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً، مما يساهم في تحقيق التنمية المستدامة.

الجدول 2: دور المؤسسات الاقتصادية في الاقتصاد<sup>10</sup>

الوصف	الدور
زيادة الناتج المحلي الإجمالي وتحسين مستوى المعيشة	توليد الثروات
تقليل معدلات البطالة وزيادة الاستقرار الاجتماعي	خلق فرص العمل
استثمار في البحث والتطوير لتلبية احتياجات السوق	تحفيز الابتكار
تبني ممارسات مسؤولة اجتماعياً وبيئياً	التنمية المستدامة

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية هي منظمة إنتاجية تهدف إلى إيجاد قيمة سوقية عن طريق عوامل الإنتاج المعينة، ومن ثم تباعها في السوق لتحقيق ربح مالي<sup>11</sup>. تتميز المؤسسة الاقتصادية بعدة خصائص:

- تُعدّ مؤسسة ذات شخصية مُستقلة وقانونية؛ إذ تمتلك صلاحيات، وحقوق، ومسؤوليات، وواجبات.
- تسعى إلى أداء وظيفتها التي أُسّست من أجلها؛ بسبب امتلاكها القدرة على تنفيذ الإنتاج.
- تمتلك القدرة على البقاء؛ وهي استمرار المؤسسة من خلال حصولها على تمويل كافٍ، وتأقلم مع الظروف السياسية، واهتمام بالعمالة الكافية، ممّا يساهم في تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف المتقلّبة والمتغيّرة.

<sup>10</sup> ابن عياد، جليّة، "دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية"، مجلة الدراسات القانونية المجلد 8، العدد 1 (31 يناير/كانون الثاني 2022)، ص18

<sup>11</sup> السعيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" (دراسة ميدانية)، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، صفحة 11، 12.

- تُحدّد البرامج وأساليب العمل؛ حيث تسعى كلّ مؤسسة إلى وضع أهدافٍ مُحدّدة، ومن ثمّ تحرص على تحقيقها.
- تهتمّ بتوفير الموارد الماليّة؛ من أجل استمرار العمليّات الخاصّة بها، وتحصل على هذه الموارد من خلال الإيرادات الماليّة، والقروض، أو تجمع بين كافّة هذه العناصر أو بعض منها وفقاً لظروف المؤسسة.
- تتأقلم مع البيئة المحيطة بها؛ حتّى تستطيع تنفيذ المهام الخاصّة بها في أحسن الظروف، ففي حال لم تتأقلم مع البيئة فقد تتعرّض عمليّاتها وأهدافها للعرقلة.
- تعدّ وحدةً اقتصاديّة رئيسيّة في المجتمعات؛ بسبب مساهمتها في العملية الإنتاجيّة، ونمو الدخل الوطنيّ.
- تزول المؤسسة الاقتصاديّة إذا غاب مُبرّر وجودها، أو لم تعد تتميزّ بالكفاءة.

### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية

يهدف أصحاب المؤسسات الاقتصادية إلى الوصول إلى عدة أهداف، وتتعدد هذه الأهداف وتختلف تبعاً لنوع المؤسسة وطبيعة عملها، ونلخصها في ما يأتي:<sup>12</sup>

#### 1. أهداف اقتصادية:

- تتضمن الأهداف الاقتصادية عدة بنود وأهمها ما يأتي:
  - تحقيق هامش ربح، ولا يوجد أي نشاط اقتصادي لا يسعى لتحقيق الربح في أدنى مستوياته، والذي بدوره يعمل على رفع رأس المال وتطوير هذه المؤسسات.
  - الاستعمال الأمثل لعوامل الإنتاج، بوضع خطط جيدة ودقيقة لعجلة الإنتاج والتوزيع، ويضمن المراقبة الجيدة لكل خطوات الإنتاج.
  - يهدف إلى استقلالية المؤسسات الاقتصادية. يعمل على فتح الأسواق الخارجية أمام الصادرات الفائضة عن الحاجات المحليّة، وتقليل الواردات الأوليّة.
  - العمل على إنتاج مواد مخفضة الأسعار إذا تمّ مقارنتها بالسلع الخارجية.
  - تعمل على توفير حاجات السكان المحليين.
2. أهداف اجتماعية:

<sup>12</sup> أ ب ت ث ج، "المؤسسة الاقتصادية ووظائفها"، أضواء، المحرر (2021\4\6).

تضمن المؤسسة الاقتصادية عدة أهداف اجتماعية، أهمها ما يأتي:

- توفير وتحسين مستوى معيشي مقبول للعاملين داخل هذه المؤسسة، ويعد العاملون هم الأكثر استفادة من هذه المشاريع فتحسن من الدخل العام لهم.
- مراعاة اختلاف الأذواق، وذلك عن طريق توفير منتجات عديدة وجديدة تراعي أذواق المستهلكين وعرضها لها بطرق الدعاية المختلفة.
- يتم توفير تأمين صحي للعمال داخل المؤسسة واشتراكات الضمان لهم.
- تعمل على التخفيف من البطالة وتشغيل فئات عمالية مختلفة.

### 3. أهداف ثقافية ورياضية

للمؤسسة الاقتصادية أهداف ثقافية ورياضية عديدة ذلك عن طريق توفير مرافق ترفيهية وثقافية للعمال، عن طريق إنشاء ملاعب خاصة لهم في هذه المؤسسات أو مرافق كالمكتبات، وتساهم هكذا نشاطات بزيادة ورفع الإنتاجية والتحفيز لدى العمال، وبحكم عصر التطور فتطور الآلات يحتاج إلى تدريب وتعليم للعمال بالآلات الجديدة مما يكسبهم مهارات جديدة.

### 4. أهداف تكنولوجية

تعمل المؤسسات الاقتصادية على توفير مخصصات مالية للبحوث وتطوير وسائل الإنتاج، التي بدورها تساعد بدعم وتسهيل عجالات الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة الدخل الوطني، حيث تتنافس هذه المؤسسات في تطوير الطرق التكنولوجية لتحسين إنتاجياتها، مما يساهم في زيادة الإنتاج ورفع المردود التجاري.

## المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

### المطلب الأول: حسب المعيار القانوني

يتم وفق هذا المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعا لشكلها القانوني، فعادة ما تقسم حسبه إلى

### 1. مؤسسات فردية:

وهي مؤسسات تعود ملكيتها لشخص واحد يعتبر هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمالها، فهي مؤسسات تتسم بسهولة إنشائها و بساطة هيكلها التنظيمي، و لكن في المقابل قد تكون ضعف خبرة مالكيها وضعف مستواه في الإدارة و التسيير عاملا لفشلها.

### 2. الشركات:

حيث تعرف الشركة على أنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر، يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشأ عنها من أرباح أو خسارة<sup>13</sup> ويمكن تقسيمها إلى:

أ. شركة الأشخاص: وهي شركات تضم عددا من المؤسسات الفردية بحيث يكون رأسمالها أكبر وتمثل مكانة أكبر في السوق، وعليه يكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول، ويكون الشريك فيها مسؤولا شخصيا في ذمته الخاصة وتضامنيا مع بقية الشركاء، ومثالها شركات التضامن وشركات التوصية البسيطة.

ب. الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) وتتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر حصته التي تكون متساوية وغير قابلة للتداول، كما أن رأسمالها محدود وشركائها محدودين، أما إذا كانت مؤسسة تتكون من شخص واحد فتأخذ تسمية (EURL).

ج. شركات الأموال: ويتولى تسييرها مجلس إدارة، وتتكون من مجموعة مساهمين في رأسمالها عن طريق الأسهم التي تكون قيمتها متساوية وقابلة للتداول، ويتحمل المساهم فيها الخسارة بقدر رأسماله، ومثالها شركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة (SPA).

## المطلب الثاني: حسب طبيعة الملكية

<sup>13</sup> عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 27

1. المؤسسات الفردية

المؤسسات الفردية هي تلك التي يمتلكها ويديرها شخص واحد فقط. يعتبر هذا النوع من المؤسسات الأكثر شيوعاً بين الأعمال الصغيرة والمبتدئة، نظراً لبساطته وسهولة إدارته. يتمتع المالك بالتحكم الكامل في جميع جوانب العمل، بدءاً من اتخاذ القرارات الإدارية إلى جني الأرباح. ومع ذلك، يتحمل المالك أيضاً جميع المخاطر المالية والقانونية، حيث لا يوجد فصل قانوني بين أصول الشركة والأصول الشخصية للمالك. تعتبر المؤسسات الفردية مناسبة للأعمال الصغيرة والمبتدئة التي تحتاج إلى مرونة كبيرة في الإدارة واتخاذ القرارات.

ولهذا النوع من المؤسسات عدة مزايا منها:

- صاحب المؤسسة هو المسئول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.
  - صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة
- ولها أيضاً عدة عيوب نذكر منها:
- قلة رأس المال وهذا مادام صاحب المؤسسة لوحده يمدّها بعنصر رأس المال.
  - صعوبة الحصول على القروض من المؤسسات المالية.
  - قصر وجهة النظر وضعف الخبرة لدى المالك الواحد، مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية وإدارية .
  - مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة فهو مسئول عن كافة ديون المؤسسة.

2. شركات:

تُعتبر شركات تلك التي يمتلكها ويديرها شريكان أو أكثر. يمكن أن تكون هذه الشراكة بين أفراد أو بين شركات، حيث يشتركون في رأس المال والإدارة والأرباح والخسائر. توفر شركات مزاي عديدة منها تنوع المهارات والخبرات التي يجلبها الشركاء، مما يعزز من قدرة المؤسسة على النمو والتوسع. ومع ذلك، قد تواجه هذه المؤسسات تحديات تتعلق بتنسيق القرارات وتوزيع الأرباح والخسائر بين الشركاء، بالإضافة إلى القضايا القانونية التي قد تنشأ من اختلافات الشركاء.

أ. شركات الأشخاص: وهي، شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة، الشركات ذات المسؤولية المحدودة. ولهذا النوع من الشركات مزايا وعيوب:

• المزايا:

- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عدة شركاء.
- نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون ويخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.
- زيادة القدرة الآلية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء، كما تسهل إمكانية الحصول على القروض.

• العيوب:

- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- مسؤولية غير محدودة للشركاء.
- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.
- في حلة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة الشركاء.

ب. شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم وشركات المساهمة.

• المزايا:

- مسؤولية المساهمين محدودة بقيمة أسهمهم وسنداتهم.
- إمكانية الحصول على الرض بشكل أسهل وأسرع.
- حياة المؤسسة أكثر استقرارا.
- إمكانية استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.

• العيوب:

- تخضع إلى رقابة حكومية شديدة.

- بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام  
الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرها غير المساهمين.

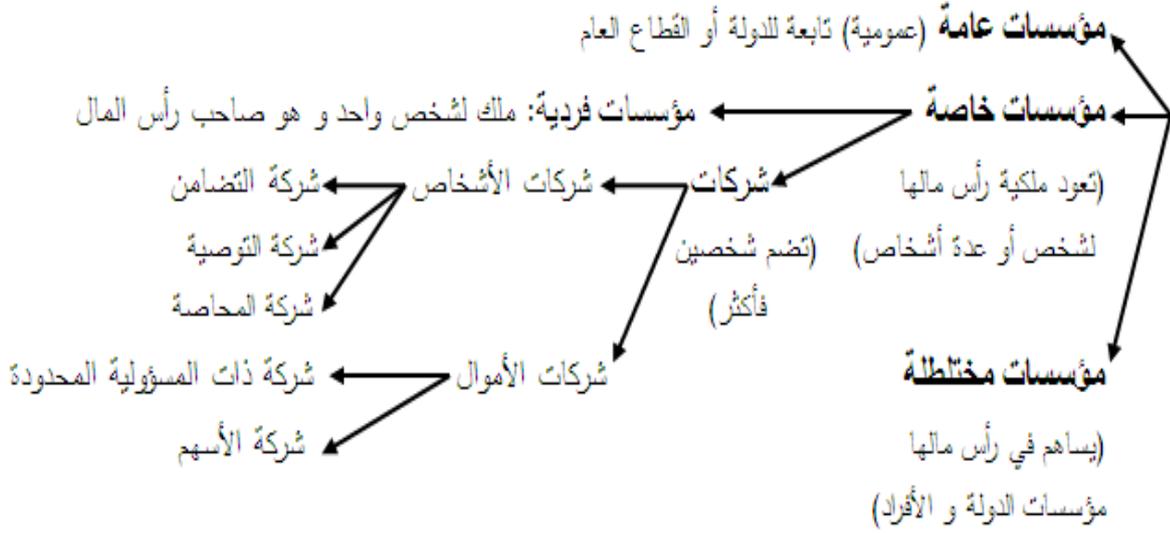
### 3. المؤسسات العامة:

المؤسسات العامة هي تلك التي تمتلكها الدولة وتديرها بهدف تقديم خدمات عامة وتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية محددة. تتضمن هذه المؤسسات القطاعات الحيوية مثل النقل والطاقة والصحة والتعليم. تعمل المؤسسات العامة على تقديم الخدمات الضرورية للمجتمع بشكل مستدام وعادل، وغالباً ما تكون غير ربحية أو تستهدف تحقيق أرباح منخفضة للمساهمة في استقرار الاقتصاد الوطني. تمول هذه المؤسسات عادة من خلال الضرائب والإيرادات الحكومية، وتسعى لتحقيق التوازن بين تقديم الخدمات بكفاءة وبتكلفة مناسبة للجمهور.

### 4. المؤسسات المختلطة:

المؤسسات المختلطة هي تلك التي تجمع بين الملكية العامة والخاصة، حيث تساهم الدولة والأفراد أو الشركات الخاصة معاً في ملكيتها وإدارتها. تهدف هذه المؤسسات إلى الاستفادة من مزايا القطاعين العام والخاص، حيث يمكنها تحقيق كفاءة القطاع الخاص مع الحفاظ على الأهداف الاجتماعية والاقتصادية للقطاع العام. يمكن أن توجد هذه المؤسسات في مجالات متعددة مثل البنية التحتية والمرافق العامة والتعليم والصحة. يتطلب نجاح المؤسسات المختلطة تنسيقاً جيداً بين الأطراف المعنية لتحقيق الأهداف المشتركة وتجنب التعارضات المحتملة.

الشكل 1: تقسيم المؤسسات حسب ملكية رأس المال



<sup>14</sup>المصدر منصة كونتايبديا

المطلب الثالث: حسب النشاط الاقتصادي

1. المؤسسات الإنتاجية (الصناعية)

المؤسسات الإنتاجية، أو الصناعية، هي تلك التي تركز على تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية قابلة للاستخدام أو البيع. تشمل هذه المؤسسات قطاعات مثل التصنيع والبناء والتعدين. تتطلب المؤسسات الإنتاجية استثمارات كبيرة في الآلات والمعدات والموارد البشرية المدربة. تلعب دوراً حيوياً في الاقتصاد من خلال إنتاج السلع التي تلبى احتياجات المستهلكين والشركات الأخرى، وتساهم بشكل كبير في الناتج المحلي الإجمالي. كما تعزز المؤسسات الإنتاجية من الابتكار من خلال تطوير منتجات وتقنيات جديدة.

2. المؤسسات التجارية

المؤسسات التجارية هي تلك التي تركز على شراء وبيع السلع والخدمات. تعمل هذه المؤسسات كوسيط بين المنتجين والمستهلكين، وتتنوع أنشطتها بين التجارة بالجملة والتجزئة. تتمثل مهمتها الرئيسية في توفير المنتجات والخدمات للمستهلكين في الوقت والمكان المناسبين. تتطلب المؤسسات

التجارية استراتيجيات تسويق فعالة، وإدارة جيدة للمخزون، وعلاقات قوية مع الموردين والعملاء. تلعب هذه المؤسسات دوراً حيوياً في تحريك السلع عبر السوق، مما يساهم في استقرار الأسعار وتوفير المنتجات بشكل مستمر.

### 3. المؤسسات الخدمية

المؤسسات الخدمية هي تلك التي تقدم خدمات مباشرة للجسمهون أو للشركات الأخرى. تشمل هذه الخدمات مجالات مثل التعليم، والرعاية الصحية، والمالية، والسياحة، والنقل. تعتمد المؤسسات الخدمية بشكل كبير على مهارات ومعرفة العاملين فيها، حيث يتم تقديم الخدمة من خلال تفاعل مباشر مع العملاء. تلعب المؤسسات الخدمية دوراً أساسياً في تحسين جودة الحياة، ودعم الأعمال الأخرى، وتحقيق التنمية الاقتصادية. تتطلب هذه المؤسسات استثمارات في تدريب الموظفين وتطوير العمليات لضمان تقديم خدمات عالية الجودة تلبى احتياجات العملاء<sup>15</sup>.

### المطلب الرابع: حسب معيار الحجم<sup>16</sup>

حيث يمكن تقسيم المؤسسات حسب حجمها إلى مؤسسات كبيرة وأخرى صغيرة أو متوسطة ويعتمد التصنيف عادة على نوعين من المعايير للترقية بين مختلف الأنواع من المؤسسات.

➤ أولها المعيار الكمي وهو معيار يصلح للأغراض الإحصائية والتنظيمية، حيث يسهل بمقتضاه جمع البيانات عن المؤسسات المختلفة ووضع الحدود الفاصلة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة، مما يساعد الهيئات التنظيمية المسؤولة عن دعم ومساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحديد نطاق عملها على وجه دقيق. ويشمل بدوره المعايير التالية:

أ. معيار رأس المال: ويعتبر من المعايير الأساسية في تمييز حجم المؤسسة نظراً لأهميته في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة، مع الإشارة إلى أن قيمة رأس المال المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من دولة لأخرى.

<sup>15</sup> بلعميري عسري، "إشكالية تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، باحث دكتوراه جامعة مستغانم، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد السادس، جوان 2018.

<sup>16</sup> فتح الرحمن، "تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني"، مجلة المال والاقتصاد، 2020، العدد 72، ص 54-57.

- ب. معيار حجم الموجودات الثابتة: إن القيمة المعتمدة لتصنيف المؤسسة تختلف من مؤسسة لأخرى، حيث تعتمد قيمة أقل في المنشآت التي تعتمد تكثيفا للعمل، على عكس بعض القطاعات التي توظف تكنولوجيا أكثر تقدما أين ترتفع القيمة .
- ج. معيار العمالة: وهو من أكثر المعايير المعتمدة لتمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة في الدول النامية، كما يختلف استخدام هذا المعيار من دولة لأخرى، حيث تعتمد الدول النامية قيما أدنى من عدد العمال لتصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بالقيم المعتمدة لدى الدول المتقدمة .
- د. معيار معامل رأس المال: إن الاعتماد على معيار رأس المال أو معيار العمالة بشكل منفرد قد يؤدي إلى تصنيف غير دقيق لحجم المؤسسة، حيث قد توظف المؤسسة عددا قليلا من العمال بينما تعتمد أسلوب فن إنتاجي كثيف لرأس المال فتصنف من المنشآت الكبيرة والعكس صحيح.

- أما النوع الثاني المعيار النوعي فيتمثل في المعايير الوظيفية وهي معايير تصلح لإجراء التحليل الاقتصادي وتقويم الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات وتحديد دور كل نوع منها في تحقيق التنمية الاقتصادية. وبدوره يعتمد في تصنيفه للمؤسسات على مجموعة من المعايير أهمها:
- أ. معيار قيمة المبيعات: حيث تعبر قيمة المبيعات أو رقم الأعمال في المؤسسة عن حجمها، كما تعتبر مقياسا هاما لمستوى نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية.
- ب. المعيار القانوني: حيث يتوقف الشكل القانوني للمؤسسة على طبيعة وحجم رأس المال المستثمر فيها وطريقة تمويلها، وغالبا ما تشمل المشروعات الصغيرة مشروعات ذات شكل غير مؤسسي مثل مشروعات الأفراد والمشروعات العائلية والتضامنية والمهن الصغيرة الإنتاجية والحرفية كالورش والمحلات التجارية.<sup>17</sup>
- ج. معيار التنظيم: حيث تتسم المؤسسات الصغيرة ببعض الخصائص المتمثلة في: الجمع بين الملكية والإدارة، قلة عدد مالكي رأس المال، صغر حجم الطاقة الإنتاجية، الاعتماد بشكل أساسي على مصادر تمويل محلية ... إلخ.

<sup>17</sup> نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 34.

د. المعيار التكنولوجي: حيث تستخدم المؤسسات الصغيرة أساليب إنتاج بسيطة ذات رأسمال منخفض وكثافة عمالية كبيرة.

الجدول 3 : تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر<sup>18</sup>

المعايير الكمية للتصنيف أنواع المنشآت	التعداد (وحدات العمل السوية)	رقم الأعمال السنوي (دج)	مجموع الحصيلة السنوية(دج)
المؤسسات المصغرة	> 10	> 20 مليون	10 مليون
المؤسسات الصغيرة	من 10 إلى 49	> 200 مليون	> 100 مليون
المؤسسات المتوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2مليار	من 100 مليون إلى 500 مليون

### المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

تلعب المؤسسة الاقتصادية دورًا هامًا في اقتصاد السوق. إنها تعتبر مركز اتخاذ القرار الاقتصادي بخصوص طبيعة وكمية المنتجات وأسعارها، وكذلك كمية ونوعية المواد الأولية المستخدمة في عملية الإنتاج. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تلخيص وظائف المؤسسة الاقتصادية على النحو التالي:

#### المطلب الأول: وظيفة الموارد البشرية

##### 1 تعريف إدارة الموارد البشرية :

لا يوجد تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية، غير أنه يمكن تقديم بعض التعريفات التالية: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "ذلك النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، بما يخدم أهداف المؤسسة، ويرغيمهم على البقاء في خدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحه وتحقيق أهدافها"<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 22 بتاريخ 51 ديسمبر 2005، ص 6  
<sup>19</sup> ربيعة حروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع 2020، ص 72

كما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها: "وضع واتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على الأفراد أو الموارد البشرية"<sup>20</sup>.

كما تعرف على أنها: "استقطاب و اختيار و تطوير و تنمية و مكافأة و إدارة أعضاء المنظمة، و لهذا فهي تشتمل على تصميم و تطبيق أنظمة التخطيط و الاختيار و تنمية الموارد البشرية، و إدارة المسارات الوظيفية و تقييم الأداء، بالإضافة إلى تعويض العاملين و تسهيل عالقات العمل"<sup>21</sup>.

## II مهام وظيفة تسيير الموارد البشرية:

### 1. تخطيط الموارد البشرية:

تعريف: ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين بالنوعية المطلوبة وفي الوقت والمكان المناسبين لأداء الأعمال المطلوبة في الحاضر والمستقبل.

أهداف: وضع استراتيجية شاملة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة لكل وحدة أو قسم في المنظمة، وتوفيرها في الوقت والمكان المناسبين لمساعدة المنظمة على البقاء والتطور وتحقيق أهدافها.<sup>22</sup>

الارتباط بالأهداف والاستراتيجيات: تشمل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة مستقبلية بالعدد والنوعية المناسبين، سواء بسبب عمليات التوسع والنمو المخططة أو لمواجهة عملية الإحلال للوظائف الشاغرة.

### 2. الاستقطاب والاختيار:

الاستقطاب: خلق أكبر تجمع من العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة والرغبة للعمل بالمنظمة، سواء من مصادر داخلية (ترقية، تحويل، تشغيل المتقاعدين) أو خارجية (توظيف عمال جدد).

الاختيار: اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدد من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة بناءً على مجموعة من المعايير والأساليب مثل طلب التوظيف، اختيار التوظيف، المقابلات الشخصية، التحري والتوصية، مراكز التقييم، والفحص الطبي.

### 3. التدريب:

<sup>20</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري 2015، ص4  
<sup>21</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 5، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص72

<sup>22</sup> نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر بباتنة، ص 01.

تعريف: نشاط مخطط واستثمار مهم يسعى إلى تنمية وتطوير قدرات العاملين لتنفيذ خطط العمل الحالية والمستقبلية.

أهداف: إكساب الفرد مهارة ومعرفة جديدة، زيادة وتعميق معرفة ومهارة الأفراد، أو خلق معرفة ومهارة جديدة بالنسبة لهم.

#### 4. تقييم الأداء:

تعريف: تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم، وتحديد كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس لتقويم هذه الأنماط والمستويات.

الصعوبات: صعوبة اعتماد مؤشرات ومعايير أداء كمية لأداء العاملين، خاصة في الأعمال الإدارية والإشرافية.<sup>23</sup>

العملية: وضع مجموعة من المعايير والأسس النظرية كمرجع للمقارنة، قياس الأداء الفعلي للعاملين ومقارنته بالأداء المرجعي، وتحديد الانحرافات الممكنة، واستخدام النتائج والمعلومات لتحقيق أهداف عملية تقييم الأداء.

### المطلب الثاني: الوظيفة المالية

#### I تعريف الوظيفة المالية:

مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها، كما تتخذ عدة جوانب إدارية وترتبط بمختلف الوظائف الأخرى، كما تستعمل أدوات تقنية وكمية وأخرى نوعية<sup>24</sup>

#### II أهداف الوظيفة المالية:

1. ضمان التمويل الكافي: تأمين الموارد المالية اللازمة لتشغيل المؤسسة وتحقيق أهدافها.
2. تحقيق التوازن المالي: الحفاظ على توازن بين الإيرادات والنفقات لضمان استدامة المؤسسة.
3. تعظيم الربحية: زيادة العوائد المالية من خلال استثمارات فعالة وإدارة جيدة للموارد المالية.

<sup>23</sup> إبراهيم الغمري، الأفراد و السلوك التنظيمي ، دار الجامعات المصرية ، القاهرة ، 2005 ، ص 21 .

<sup>24</sup> ناصر دادى عدون ، مرجع سابق ، ص 285.

4. إدارة المخاطر المالية: تحديد وتقييم المخاطر المالية واتخاذ الإجراءات اللازمة للحد منها.

### III مكونات الوظيفة المالية:

- التخطيط المالي: وضع خطط مالية قصيرة وطويلة الأجل لتوجيه الأنشطة المالية للمؤسسة.

- التحليل المالي: تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحليل البيانات المالية واستخدام المؤشرات المالية.

- إدارة الأصول: إدارة الأصول الثابتة والمتداولة لضمان استخدامها بكفاءة.

- إدارة الخصوم: إدارة الديون والالتزامات المالية للمؤسسة لضمان قدرتها على الوفاء بالتزاماتها.

### IV أدوات الوظيفة المالية:

- الميزانية: أداة تخطيطية تستخدم لتحديد الإيرادات والنفقات المتوقعة لفترة زمنية محددة.

- القوائم المالية: تشمل الميزانية العمومية، قائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية، وتستخدم لتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

- التحليل المالي: استخدام النسب المالية والمؤشرات لتقييم الوضع المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

### V دور المدير المالي:

- التخطيط المالي: وضع الخطط المالية وتحديد الأهداف المالية للمؤسسة.

- إدارة الاستثمارات: اتخاذ قرارات استثمارية تهدف إلى تحقيق أعلى عائد ممكن بأقل مخاطرة.

- إدارة التمويل: تأمين الموارد المالية اللازمة من خلال مصادر تمويل مختلفة مثل القروض والأسهم.

- الرقابة المالية: مراقبة الأداء المالي وضمان الالتزام بالخطط المالية الموضوعية.

## المطلب الثالث: الوظيفة التجارية

### I تعريف الوظيفة التجارية:

الوظيفة التجارية تتعلق بجميع الأنشطة التي تهدف إلى تسويق وبيع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة. تشمل هذه الأنشطة تحديد الأسواق المستهدفة، وتطوير استراتيجيات التسويق، وإدارة العلاقات مع العملاء<sup>25</sup>

## II أهداف الوظيفة التجارية:

- زيادة المبيعات: من خلال تطوير استراتيجيات تسويقية فعالة.
- تحقيق رضا العملاء: من خلال تقديم منتجات وخدمات تلي احتياجات العملاء.
- توسيع الحصة السوقية: من خلال استهداف أسواق جديدة وزيادة الوعي بالعلامة التجارية.
- تحقيق الربحية: من خلال تحسين العمليات التجارية وتقليل التكاليف.

## III مهام الوظيفة التجارية:

- تحليل السوق: دراسة السوق والمنافسين لتحديد الفرص والتهديدات.
  - تطوير استراتيجيات التسويق: وضع خطط تسويقية لتحقيق أهداف المؤسسة.
  - إدارة العلاقات مع العملاء: بناء والحفاظ على علاقات قوية مع العملاء.
  - إعداد التقارير التجارية: تقديم تقارير دورية حول الأداء التجاري للمؤسسة<sup>26</sup>.
- وتتعلق بالأنشطة الخاصة بعمليات التمويل (الشراء وتسيير المخزونات) والتسويق، وخدمات ما بعد البيع.

### أ. التمويل:

- تلعب دورًا حيويًا في تأمين المواد اللازمة للإنتاج والتصنيع. تشمل مهام التمويل:
- تحديد الاحتياجات: تحديد المواد والمستلزمات الأساسية التي تحتاجها المؤسسة.
- التوريد: البحث عن الموردين والتفاوض معهم للحصول على أفضل الأسعار والجودة.
- إدارة المخزون: ضمان توفر المواد في المخازن بكميات كافية لتلبية احتياجات الإنتاج.
- الجودة: التأكد من جودة المواد المستلمة قبل استخدامها في الإنتاج<sup>27</sup>.

### ب. الإنتاج:

<sup>25</sup> موقع توب أكاديمي: الوصف الوظيفي لمهنة مدير تجاري

<sup>26</sup> صالح بن علي ، الوصف الوظيفي ، 19 ماي 2019

<sup>27</sup> مجد الخضر ، " مفهوم\_وظيفة\_التمويل/mawdoo3.com/https:// " ، 28 أوت 2016

تركز على تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية تلبى احتياجات المستهلكين. تشمل مهام الإنتاج:

- تخطيط الإنتاج: تحديد الكميات المطلوبة من المنتجات وجدولة عمليات الإنتاج.
- إدارة العمليات: الإشراف على عمليات التصنيع لضمان الكفاءة والجودة.
- التحسين المستمر: البحث عن طرق لتحسين عمليات الإنتاج وزيادة الكفاءة.
- الجودة: ضمان أن المنتجات النهائية تلبى معايير الجودة المحددة<sup>28</sup>.

### ج. التسويق:

تعتبر من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة اقتصادية. تهدف إلى تحديد احتياجات ورغبات

المستهلكين وتلبيتها من خلال تقديم المنتجات والخدمات المناسبة. تشمل مهام التسويق:

- أبحاث السوق: جمع وتحليل البيانات لفهم السوق والمستهلكين.
- تطوير المنتجات: تصميم وتطوير منتجات جديدة تلبى احتياجات السوق.
- الترويج: استخدام الإعلانات والعروض الترويجية لزيادة الوعي بالمنتجات.
- التوزيع: تحديد القنوات المناسبة لتوصيل المنتجات إلى المستهلكين.
- التسعير: تحديد الأسعار المناسبة التي تحقق التوازن بين الربح وجذب المستهلكين<sup>29</sup>.

<sup>28</sup> محمد مباني، مطبوعة دروس في مقياس: اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر 3، 2019 ص80

<sup>29</sup> ميلود برني . إلياس غقال . مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية وافع وظيفة التسويق ومتطلبات تفعيلها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية رقم1، ص39-55، 31 أوت 2018

## خلاصة الفصل الأول:

يتناول الفصل الأول مفهوم المؤسسة الاقتصادية ودورها الحيوي في النظام الاقتصادي. تبدأ المناقشة بتعريف المؤسسة الاقتصادية ككيان يسعى إلى دمج الموارد البشرية والمادية والمالية بهدف تحقيق أهداف محددة مثل الربح والنمو. تلعب هذه المؤسسات دورًا محوريًا في تحويل الموارد إلى منتجات وخدمات تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي والتنمية المستدامة.

يناقش الفصل تصنيفات المؤسسات الاقتصادية، مشيرًا إلى التنوع في الحجم والنشاط والهيكل التنظيمي. يتضح أن كل نوع من هذه المؤسسات، سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة، يساهم بطريقته الخاصة في دعم الاقتصاد وتحفيز الابتكار.

كما يسلط الفصل الضوء على الوظائف الأساسية للمؤسسات الاقتصادية، والتي تشمل الإنتاج، والتسويق، والإدارة، والتمويل. تُبرز هذه الوظائف كيفية مساهمة المؤسسات في تحقيق الأهداف العامة وضمان الاستدامة، وتوفير فرص العمل، وتعزيز القدرة التنافسية.

يقدم الفصل بذلك نظرة شاملة على أهمية المؤسسات الاقتصادية ودورها في النظام الاقتصادي، مما يساعد في فهم الأنشطة الاقتصادية وتقييم الأداء الاقتصادي على مختلف المستويات.

## الفصل الثاني:

نظام مراقبة التسيير وأدواته  
في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد

يعد نظام مراقبة التسيير من بين أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لضمان سير أعمالها بفعالية وكفاءة، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إليها. إذ يساعد هذا النظام المسيرين على تقييم الأداء الحالي ومقارنته بالمخطط له، مما يسهل تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. بناءً على هذا النظام، يتم مراقبة مختلف الأنشطة المالية والإنتاجية للمؤسسة بشكل دوري، ما يجعل منه أداة محورية في دعم عملية اتخاذ القرار وتحقيق النمو المستدام.

في هذا الفصل، سنتناول بالدراسة التفصيلية نظام مراقبة التسيير وأدواته المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية. سنبدأ في المبحث الأول باستعراض مفهوم مراقبة التسيير وخصائصه، مع التطرق إلى أهميته وأهدافه في إطار المؤسسات. كما سنتناول المسار الذي يتبعه هذا النظام داخل المؤسسة لضمان فعاليته.

ثم في المبحث الثاني، سنركز على الأدوات التي تُستخدم في مراقبة التسيير، مع تقديم مقارنة بين الأدوات القديمة والحديثة، وتوضيح كيفية تطورها لتلبية احتياجات المؤسسة المعاصرة. أخيراً، سنتقل في المبحث الثالث لدراسة العلاقة بين مراقبة التسيير ووظائف المؤسسة الاقتصادية، وكيف تؤثر هذه العملية على التخطيط الاستراتيجي، التنظيم، والتوجيه داخل المؤسسة.

هذه الدراسة ستسهم في فهم أعمق لأهمية مراقبة التسيير في تعزيز الكفاءة التشغيلية وتحقيق التوازن بين الموارد والأهداف في بيئة الأعمال المتغيرة.

المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير وخصائصه

1. مفهوم مراقبة التسيير

أ. مراقبة التسيير

تحتاج المنشآت الاقتصادية بمختلف أشكالها إلى أنظمة رقابة داخلية تعرف باسم مراقبة التسيير؛ التي يتم من خلالها التأكد من صحة العمليات، وتحقيق الأهداف، واكتشاف مناطق الخلل، ومعرفة أسبابها، والعمل على حلها. إن نظام مراقبة التسيير هو عملية تهدف إلى ضمان استخدام الموارد المتاحة بفعالية وكفاءة. يمكن تقسيم مفهوم نظام مراقبة التسيير إلى جزئين رئيسيين:

• تعريف النظام:

النظام هو مجموعة من العناصر المترابطة التي تعمل معاً لتحقيق هدف معين. في سياق مراقبة التسيير، يشمل النظام جميع الأدوات والإجراءات والممارسات التي تُستخدم لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

• تعريف مراقبة التسيير:

مراقبة التسيير هي عملية مستمرة تهدف إلى تقييم أداء المنظمة وضمان تحقيق الأهداف المحددة. تتضمن هذه العملية جمع وتحليل البيانات، وتقديم تقارير دورية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. تهدف مراقبة التسيير إلى تحسين الأداء، وتقليل التكاليف، وزيادة الكفاءة، وضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية -بين التأصيل والنظري والممارسات التطبيقية- مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 185-202.

برز مفهوم مراقبة التسيير بعد تمكن المؤسسات من استخدام التقنيات المحاسبية التي ظهرت سنة 1494، ومن ثم تقنيات حساب التكاليف بعد الثورة الصناعية إن أول استخدام المفهوم مراقبة التسيير كان في الفترة ما بين 1850-1910، غير أن الاستخدام الحقيقي لهذا المفهوم كان بعد التطور الهائل في حجم ومستوى نشاط المؤسسات نتيجة التحولات الاقتصادية هناك العديد من التعاريف المراقبة التسيير، يمكن أن نميز ما يلي:

مراقبة التسيير هي " الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام العمل كما خطط له ونظم وتم التوجيه له، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة<sup>31</sup>.

ما يمكن استنتاجه من هذا التعريف هو أن مراقبة التسيير تمثل إحدى الوظائف الإدارية التالية: التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.

يقول GERVAIS (M) هي " نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والانجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليله<sup>32</sup> "

مراقبة التسيير في الآلية التي يمكن من خلالها تحليل المعلومات المتوفرة في المؤسسة باستخدام أدوات معينة بهدف تحقيق نتيجة المؤسسة.

عموما، مراقبة التسيير هي عبارة عن خطة تنظيمية تشمل مجموع الإجراءات والتقنيات والوسائل المستخدمة لمتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال اتخاذ القرار المناسب وكذا تحديد المسؤوليات. يرتبط ظهور مراقبة التسيير بثلاثة عوامل أساسية هي:

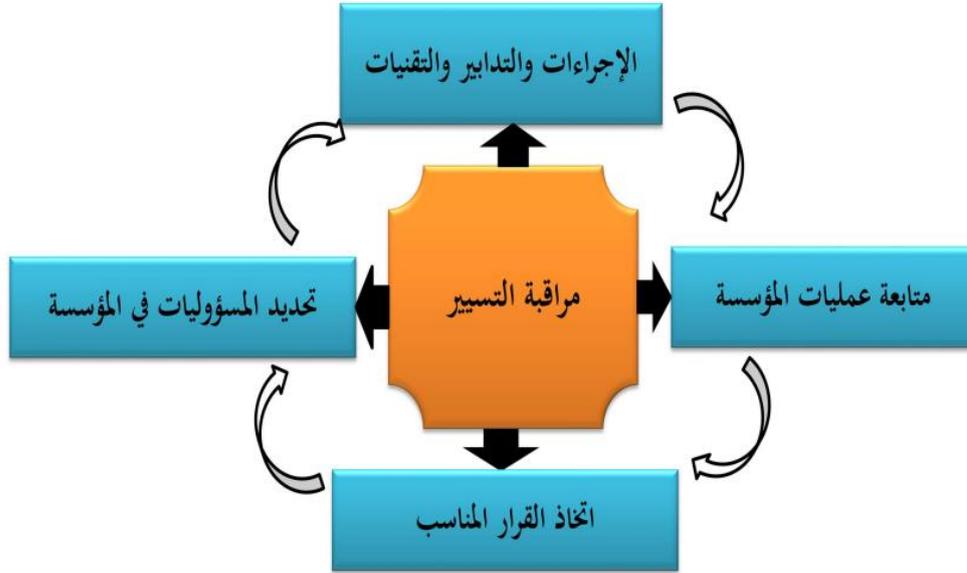
الانفصال عن المحاسبة: وذلك كون مراقبة التسيير لا تتوقف عند معرفة الميزانية.

ظهور أدوات واليات القياس الفعالية: والتي سمحت بالابتعاد عن المركزية بفعل تطور نظام المعلومات.

تبني إجراءات التخطيط الاستراتيجي والوظيفي وبالتالي الربط بين الإدارة الوظيفية (قراءة وتحليل أرقام الميزانية، مراقبة ملاءة هذه الأرقام، حساب الفروقات وإيجاد الحلول).

<sup>31</sup> بن زكورة العونية: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية " دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر "، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (04)، العدد (02)، 2019، 185.

<sup>32</sup> فرشي 2018، ص 2



الشكل 2: مراقبة التسيير والمؤسسة<sup>33</sup>

### ب. خصائص مراقبة التسيير

- توفير معلومات صحيحة وخالية من الأخطاء لمتخذ القرار، مما يسهل عليه اتخاذ القرارات بسهولة؛ لأنّ المعلومات التي حصل عليها تتميز بالوضوح، ولا تحتاج لإعادة تفسير وتحليل.
- توفير المعلومات في الوقت المناسب، فالمعلومة وإن كانت صحيحة خالية من الأخطاء، فإنّها لا تعود بالفائدة إذا تمّ الحصول عليها في وقت متأخّر.
- تقليل التكاليف في حال استخدام نظام مراقبة تسيير إلكتروني، وبالتالي التقليل من الوقت.
- سهولة تطبيق النظام، وفهمه.
- التحكم في أداء المجموعات التي تسعى إلى تحقيق أهداف وغايات في المنشأة.
- توفير المعلومات، والتقارير المفصّلة التي يحتاجها موظفو المنشأة الداخليين كالمدرء، وموظفو الأقسام.

<sup>33</sup> إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الدراسة.

- تميّز النظام بأنه نظام مراقبة أمامية وخلفية لأداء الموظفين، حيث يتابع سير الأعمال في وقتها، وبعد انتهائها.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف نظام مراقبة التسيير

#### I أهمية مراقبة التسيير:

ظهرت أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة بعد تطورها ونمو حجمها وتنوع أنشطتها (إنتاجية، تسويقية، إدارية، تمويلية)<sup>34</sup> وذلك نتيجة للعوامل التالية:

- **تغير الظروف:** ويقصد بها الظروف المحيطة بالمنظمة، أي تغير بيئتها بشكل متزايد وذلك فيما يتعلق بالأهداف المسطرة ومدة تنفيذ خطة العمل، حيث يساعد نظام مراقبة التسيير على توقع التغير والاستعداد للاستجابة له.

- **تراكم الأخطاء:** تساعد مراقبة التسيير في الكشف عن أخطاء التسيير داخل المؤسسة ومن ثم الاستفادة من طرق تصحيحها.

- **التعقيد التنظيمي:** ويظهر من خلال توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وبالتالي تعقد الهيكل التنظيمي لها وازدياد المنافسة.

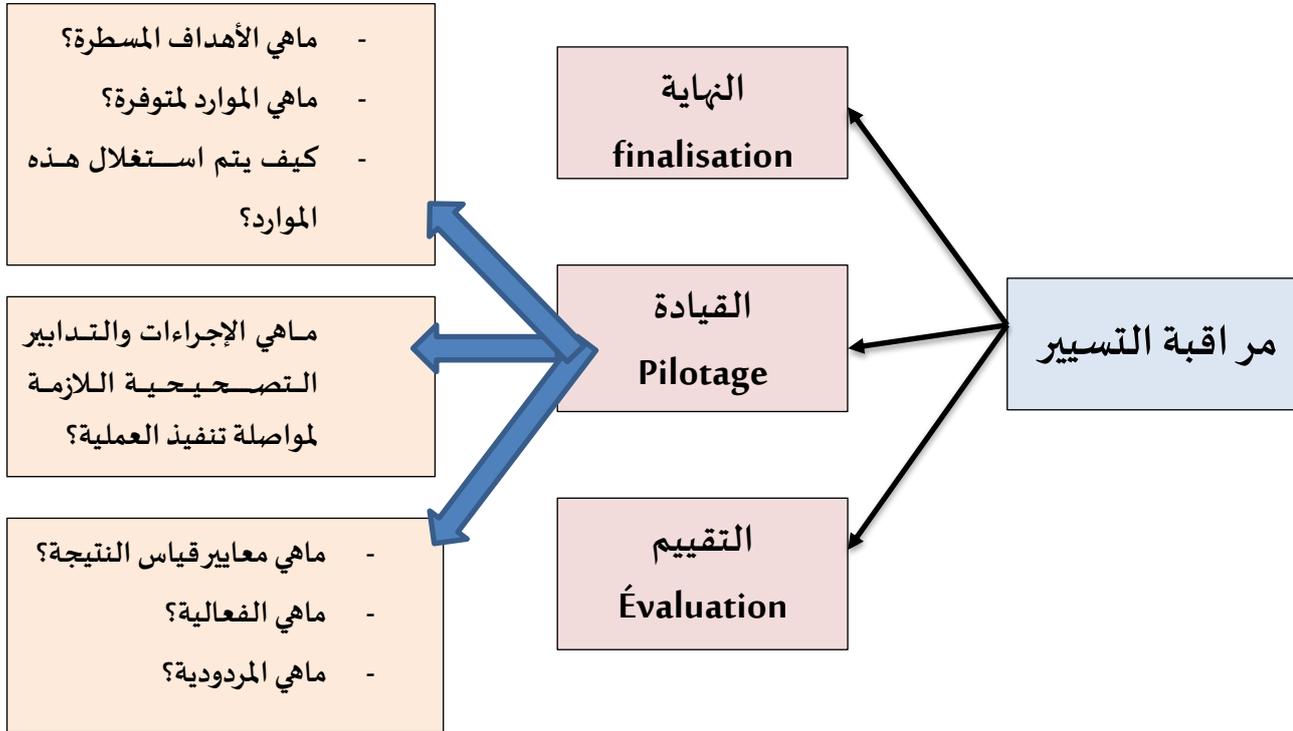
عموماً، يمكن تلخيص أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية<sup>35</sup>:

- الوقوف على المشاكل والعقبات التي تواجه العمل التنفيذي بقصد حلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها.
- التأكد من قواعد التطبيق الصحيحة داخل المؤسسة ولاسيما فيما يتعلق بالأمور المالية.
- التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقاً للأصول المقررة وتصحيح الخطأ إن حدث.
- تقييم كفاءة المديرين في جميع المستويات، والمحافظة على حقوق الأطراف ذات الصلة في المؤسسة.

<sup>34</sup> د. خليل محمد حسن الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 305

<sup>35</sup> د. محمد عبد الفتاح ياغي، " الرقابة في الإدارة العامة"، (ط2) مركز أحمد ياسين الفني، عمان الأردن، 1994.

- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- التأكد من تطبيق القوانين واحترام القرارات والوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل.
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته.



الشكل 3: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة<sup>36</sup>

يعتبر مسار مراقبة التسيير وفقاً لذلك تتابع للأفكار، المناقشات والقرارات، حيث يلعب المسؤولون العاملين الدور الرئيسي؛ هذا المسار سلسلة متتالية من المراحل الموجهة كلها نحو المستقبل، بحيث تقام بعضها بانتظام خطط العمل السنوية، الميزانيات التقديرية، قياس الأداء، في حين أن الأخرى غير منتظمة التخطيط طويل الأجل)، فالأفكار المبتكرة أو الفرص الإستراتيجية لا تأتي في تاريخ

<sup>36</sup> Claude Alazard, Sabine Sépari, contrôle de gestion, manuel et application (DCG11), 2e édition, Dunod, Paris, 2010, p.26

محدد المسار هو أولاً وقبل كل شيء وسيلة للتعديل للتقدم نحو الأهداف، ولهذا الغرض فهو يفضل سرعة الأداء في الميدان عوض التدخلات الصادرة عن المستويات التنظيمية العليا<sup>37</sup>.

يلخص BOUQUIN (H) مهام مراقبة التسيير في ثلاثة مراحل، أولها تحديد الوجهة و الوسائل (la finalisation) ثانيها القيادة (le pilotage) وتتضمن التنسيق و توفير المعلومات و اخيرا التقييم (la post-evaluation)<sup>38</sup>

لهذا المسار طبيعة هادفة، بحيث لا يمكن أن نجد مراقبة التسيير بدون غايات منتظرة من العمل أو النشاط المعرفة الواضحة للأهداف تمكن من معرفة الوجهة سواء للفرد والجماعة وتكون بذلك حافزا ودافعا لعمل، كما أن قبولها من قبل الجميع يجعلها أساسا مناسباً لقياس النتائج والحكم على الأداء. يمكننا لتسهيل عملية صياغة أو وضع الأهداف الاستعانة بلائحة الأسئلة (check-list) الموضحة في الشكل 3.

## II أهداف مراقبة التسيير:

تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال إدراجها لوظيفة مراقبة التسيير ضمن هيكلها الوظيفي إلى تحقيق جملة من المنافع تبدأ عملية رسم الخطة الإستراتيجية، تحديد الأهداف وكذا التعرف على الإمكانيات اللازمة ومن ثم متابعة مستوى الانجاز واستخرج الانحرافات وإتباع الإجراءات والتدابير التصحيحية.

### أ. مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة:

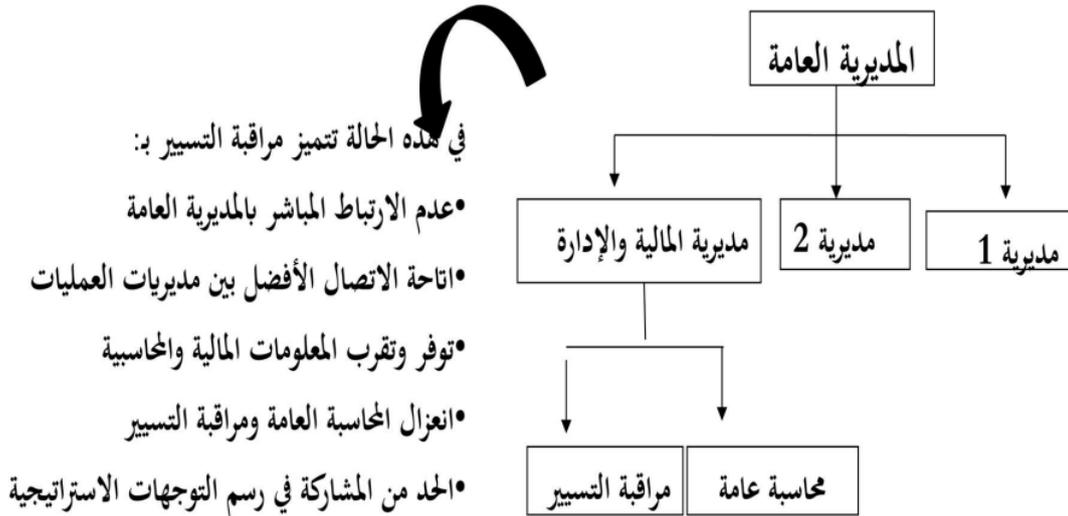
ترتكز مراقبة التسيير على فكرة رئيسية، تتمحور حول كيفية تمكن المسير من التحكم في الوسائل والموارد المتاحة لديهم من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك ضمن خطة المؤسسة. فمراقبة التسيير تعتمد على عملية جمع المعلومات معالجتها وتحليلها بقصد الوصول إلى نتائج تسمح للمؤسسة باتخاذ القرار المناسب، وعليه فتحديد مكانة مراقبة التسيير يرتبط بالعوامل التالية:

<sup>37</sup> ARDOIN.J\_L & JORDAH.H. OPCIT, le contrôle de gestion, 2ème édition, Ed publi-Union, 1986, p170.

<sup>38</sup> BOUQUIN.H. OPCIT, les fondements du contrôle de gestion. Paris, DUF, collection "que sais-je ?", 1994 p35.

- حجم المؤسسة.
  - طريقة التسيير المتبعة (تسيير مركزي أو تسيير لامركزي).
  - الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.
  - درجة المنافسة في محيط المؤسسة.
  - وسائل ومسؤوليات مراقبة التسيير.
- من خلال الدراسات التي أجريت على وضعية مراقبة التسيير داخل المؤسسة، فقد تم تحديد ثلاثة وضعيات تمثل الارتباط الهرمي المصالح مراقبة التسيير<sup>39</sup>.

الشكل 4 : الوضعية الأولى - الارتباط المباشر لمراقبة التسيير مع المديرية العامة.

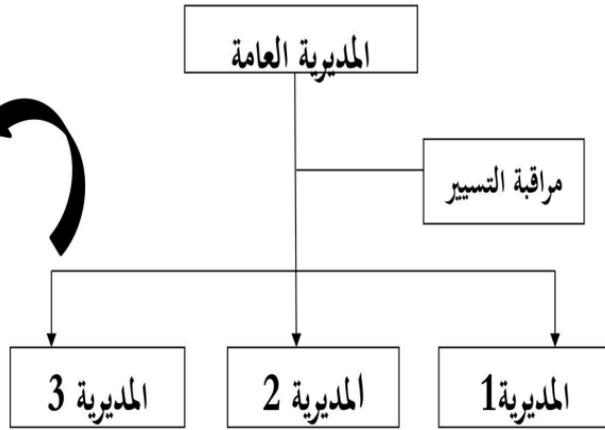


الشكل 5 : الوضعية الثانية - ارتباط مراقبة التسيير بمديرية وظيفية.

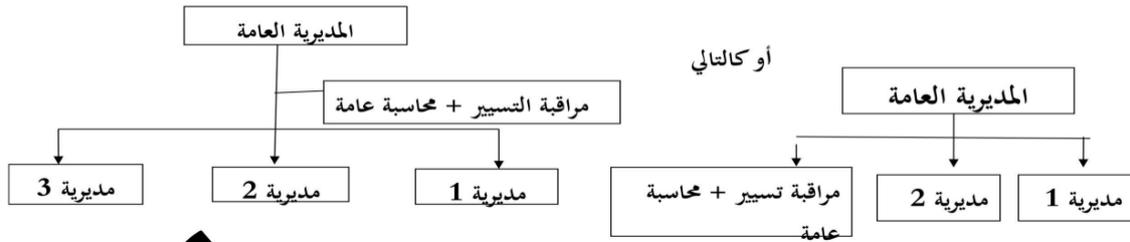
<sup>39</sup> E. Cohen, Dictionnaire de gestion. Casbah Edition, Alger, 1991, p27.

تميز مراقبة التسيير من خلال هذه الوضعية بما يلي:

- تحظى بأهمية كبيرة
- إمكانية الحصول على المعلومات المثلى الخاصة بالتوجهات الإستراتيجية
- امتيازها بالاستقلالية
- المكانة المثلى لإعداد وتحضير مراقبة التسيير.



الشكل 6: الوضعية الثالثة - ارتباط مراقبة التسيير مع المديرية العامة- عن طريق التقارير<sup>40</sup>



في هذه الحالة تتميز:

- تعتبر حل وسط بين الحالتين السابقتين
- تعمل على توفير نظام معلوماتي متجانس
- الفصل بين المحاسبة ومراقبة التسيير
- توفر الحوار والتواصل بين مختلف المديريات عن طريق التقارير
- إمكانية التحليل السريع للمعلومات المحاسبية.

#### أ. أهداف مراقبة التسيير:

إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة و أن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المدير لإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه ومن بين الأهداف الفرعية

التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها:<sup>41</sup>

- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال.

<sup>40</sup> بن زكورة العونية: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية " دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر "، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (04)، العدد (02)، 2019، 190.

<sup>40</sup> فرشي 2018، ص2

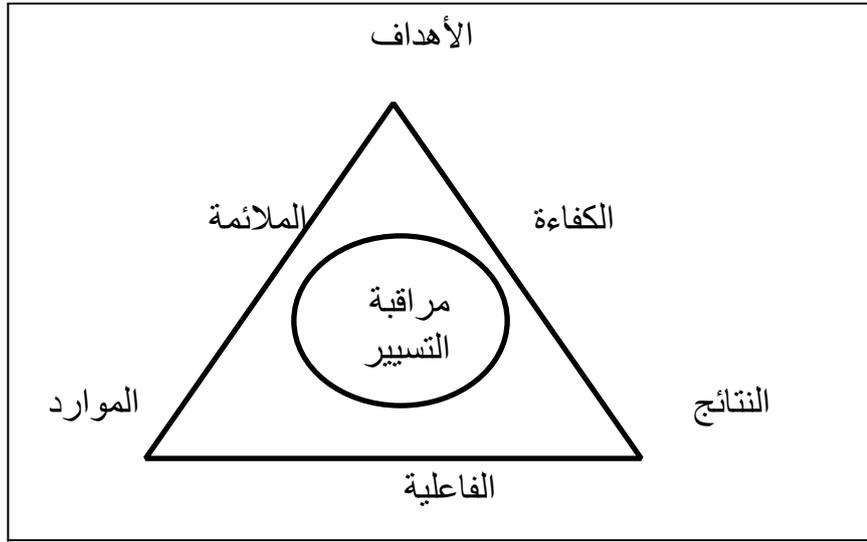
<sup>41</sup> زابي مريم وعيسى عيدة "مراقبة التسيير كنظام للمعلومات" مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، جامعة العقيد ألكي محند أولحاج، البويرة 2018/2019 ص 12،13

- مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.
  - مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.
  - متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.
  - تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
  - مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير ومتوسطة وبعيدة.
  - اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها.
  - التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير.
  - تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
  - تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له.
  - التمكن من تحقيق اللامركزية.
  - مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدريب وتحسين الأداء.
  - تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.
  - تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة (أي مساندة الأحداث ومتابعة الحاضر).
  - مساعدة المدراء على اتخاذ القرار.
- ان تقييم أداء المؤسسة من مهام مراقب التسيير، فبعد تحديد الأهداف وقيادة الأعمال تأتي مرحلة قياس الأداء والوقوف على حقائقه.

يعمل مراقب التسيير وفق ذلك على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة والنتائج المحققة هذا ما يولد ثلاثة معايير يرتكز عليها مراقب التسيير للتقييم هي الكفاءة (Efficacité) ، الملائمة (Pertinence) والفاعلية (Efficience). معنى هذا و وفق الترتيب المذكور، التمكن من تحقيق الأهداف المرتقبة (Objectifs / نتائج Résultats) استخدام موارد أقل مما حدد لتحقيق تلك الأهداف (نتائج Résultats / موارد Moyens) وأخيرا تجانس الموارد

المستخدمة مع طبيعة هذه الأهداف مع التأكيد على مصداقية هذه الأهداف وأهميتها (موارد / Objectifs Moyens أهداف) وهو ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير.

الشكل 7 : مثلث مراقبة التسيير<sup>42</sup>



تنتج الفاعلية من العلاقة بين النتيجة المحصل عليها والنتيجة المنتظرة ويمكن قياسها من خلال المردودية الاقتصادية، الهامش التجاري، القيمة المضافة، النتيجة الصافية في حين نجد أن الكفاءة تربط النتيجة المحصل عليها بالوسائل المستخدمة، ويمكن لذلك استعمال نسبة الإنتاجية المردودية المالية.

هناك من التوجهات الحالية لمراقبة التسيير من يضيف معيار رابع وهو توقعات الزبائن (LES ATTENTES DES CLIENTS) وبالتالي قياس مدى إشباع أهداف المؤسسة لتلك التوقعات، هذا ما يوجه نظام مراقبة التسيير نحو الاهتمام بالجودة بصفة دائمة، وتدمج بذلك مؤشرات كيفية عن النوعية ضمن معايير التقييم ومصادر المعلومات .

<sup>42</sup> SOURCE : H. LONING et Y. PESQUEUX et COLL ; "le contrôle de gestion"; édition ELLIPES ; paris ; 2001 ; p :06

## المطلب الثالث: مسار مراقبة التسيير

يعرف LORINOP المسار على أنه مجموعة من النشاطات المنظمة في شكل شبكة<sup>43</sup>، وفق طريقة تسلسلية أو متوازية، بحيث يقوم بتوليف واستخدام عدد من الموارد، طاقات وكذلك كفاءات، لأجل خلق نتيجة أو مخرجات، تكون ذات قيمة بالنسبة لمن هو خارجي عن ذلك المسار.

يشمل نظام مراقبة التسيير بمثل هذا التعريف جملة من الأنشطة المتتابعة والتي يمكن تجميعها إلى أربعة مراحل أساسية هي: التخطيط التنفيذ المتابعة والتحليل، وأخيرا التصحيح. تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية وبالتالي مسؤوليات مختلفة، إضافة إلى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة النتيجة المنتظرة من هذا المسار تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية خاصة، مما يسمح بتحقيق الأهداف (انظر الشكل التالي).

يعتبر هذا المسار جوهر عمل نظام مراقبة التسيير، وهو يمثل نقطة اندماجه مع تسيير المؤسسة ككل، بحيث توسع مجال دراسته ليتدخل في مرحلة التخطيط التي طالما كانت حكرا على الإدارة العامة؛ ويستمر إلى غاية نهاية مرحلة التنفيذ.

يلعب هذا المسار ثلاثة أدوار أساسية، الأول دور الكاشف (éclairer) الذي يقدم المعلومات اللازمة ويوضح النتائج المنتظرة من القرارات التي سيتم اتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية وأيضا دور المساند (Assistant) الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف ووضع برامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الأداء وقياس النتائج وأيضا تقديم الاقتراحات والتوصيات التي على ضوءها سيتم التخطيط للمستقبل.

المرحلة الأولى: التخطيط (LA PLANIFICATION)

نقطة الانطلاق لهذا المسار كما قلنا سابقا تتعدى المدى الزمني الذي طالما اعتدنا ربط مراقب التسيير به أي المدى المتوسط والقصير، بحيث نجد هنا مراقبة التسيير بالمعنى الواسع لها، ويتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد

<sup>43</sup> LORINO.P، ص 55-71، 1995مراجعة الإدارة الفرنسية،

إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي، ويساعد بعدها المديرين على الترجمة العملية للسياسات المختارة أي إكسابها الصيغة الاقتصادية<sup>44</sup>.

يتم بعدها تقسيم الخطة الإستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5) سنوات، وهذا دائما بمساعدة مراقب التسيير، مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف.

تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات والتي توافق المدى القصير (سنة)، تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الأهداف قصيرة الأجل، من الضروري أن تكون الميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

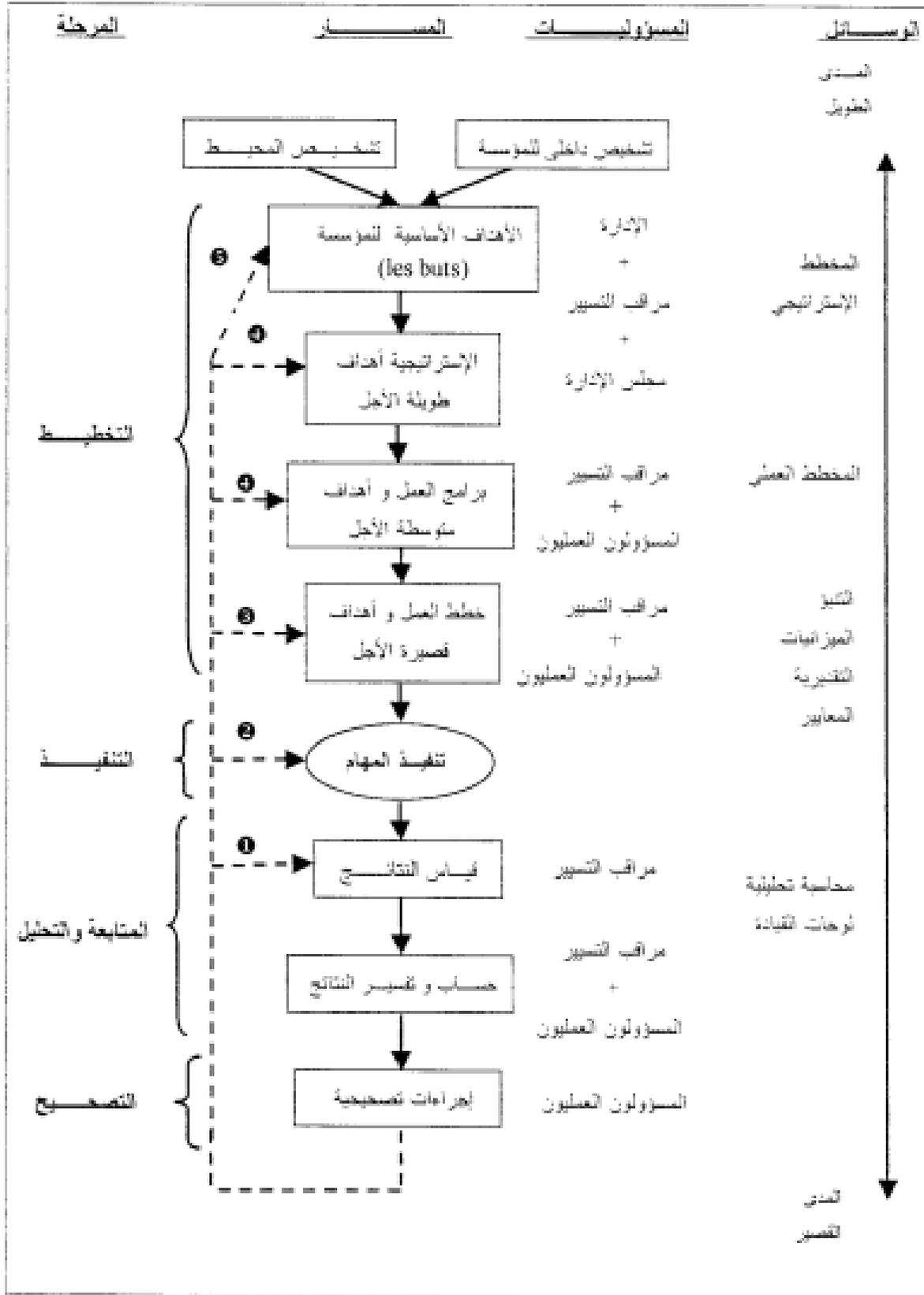
#### المرحلة الثانية: التنفيذ (L'EXECUTION)

بعدما تم التخطيط لما سيشرع في تنفيذه، وهذا انطلاقا من الاختيارات الإستراتيجية، تأتي مرحلة التنفيذ، أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها، بتحقيقها في الميدان وعلى أرض الواقع. تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف وتعتبر بذلك غاية العمل التسييري ككل.

#### المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل (LE SUIVI ET L'ANALYSE)

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ بقياس النتائج الجزئية المحققة، فبحيث لا يمكن التأثير على الماضي، يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو تعديل الطلقة إن صح القول.

<sup>44</sup> DE KERVILER. I & DE KERVILER. L, "Mieux connaître les charges à répartir", Revue Française de Comptabilité, n° 162, 1994, P14.



الشكل 8 : مسار مراقبة التسيير 45

المرحلة الرابعة: الإجراءات التصحيحية (LES ACTIONS CORRECTIVES)

تؤدي المرحلة السابقة منطقيا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الأداء والتي يتم اختيار أحسنها، قد تعود التصحيحات على عمليات القياس التي قد تكون غير صحيحة (الحالة (1) لمخطط المسار الموضح سابقا)، أو بالتنفيذ غير السليم للعمليات (2) ، قد ترجع لمرحلة إعداد الميزانيات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للاستراتيجية المختارة (3)، كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الأجل وحتى الاستراتيجيات نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملاءمتها لوضعية المؤسسة (4) ، و أخيرا قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة التي تستدعي إعادة النظر فيها (5).

نعيد ونذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على اقتراح تعديلات وتقديم توصيات، ولا يمكن له بأي حال من الأحوال اتخاذ قرارات بهذا الشأن، لأن هذه الأخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها.

يؤكد هذا على أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة الأداء التسييري بالتركيز على التدريب أو التعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع واستغلال نظام مراقبة التسيير، فأى حذف أو إهمال لإحدى هذه المراحل يجعل هذا النظام أعرجا وبالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود فأحيانا نجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها تركز على المرحلة الأولى والثانية على حساب المرحلة الثالثة والرابعة، وهي بهذا تعيد باستمرار نفس الأخطاء، لأن أهميتها منصبية أكثر على التخطيط والتحليل دون الأداء والتقييم.

<sup>45</sup> Cuyaubère. T, Muller. J, "Contrôle de gestion, Manuel OP CIT, p259

### المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

نظرا للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير، كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارسها عملية الرقابة بعضها يكون أسلوبا رقابيا داخليا يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوبا رقابيا خارجيا، كما أن هذه الأدوات تقيس عددا من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسها بينما يركز البعض الآخر على قياس جزء معين من الأداء أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق الأفراد... إلخ. وبالرغم من اختلاف الأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى هدف واحد وهو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع هذه الانحرافات مستقبلا. يتم التطرق في هذا المبحث إلى كل من المحاسبة العامة ثم المحاسبة التحليلية.

#### المطلب الأول: الأدوات القديمة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

##### أولا: المحاسبة العامة

يمكن القول إن الواجهة أو الركيزة الأساسية لمراقبة التسيير هي المحاسبة لا سيما المالية منها باعتبارها الأداة الأقرب للقيام بمتابعة ورصد التدفقات المجسدة لحركية أداء المؤسسة سواء على المستوى الداخلي (إنتاج، صيانة، تخزين، متابعة... إلخ) أو على المستوى الخارجي (شراء، بيع، تفاوض، عقد صفقات... إلخ). وفيما يلي سنتطرق إلى دور المحاسبة العامة في مراقبة التسيير.

#### 1 تعريف المحاسبة العامة

هي نظام شامل لتسجيل وتلخيص وتحليل العمليات المالية داخل المؤسسة. تُعتبر هذه الأداة أحد الأسس الرئيسية في مراقبة التسيير نظراً لدورها الهام في توفير معلومات مالية دقيقة وموثوقة، والتي تُستخدم في اتخاذ القرارات الإدارية والمالية. بالإضافة إلى ذلك، تلعب المحاسبة العامة دوراً

حيويًا على المستويين المؤسسي والوطني، حيث تُقدم معلومات قيمة مثل قيمة المضافة والديون، وهي عناصر أساسية تُستخدم في المحاسبة الوطنية<sup>46</sup>.

تشمل المحاسبة العامة عدة جوانب رئيسية:

- التسجيل المحاسبي: يشمل هذا الجانب تسجيل جميع العمليات المالية في دفاتر الحسابات، مما يتيح تتبع حركة الأموال داخل المؤسسة بدقة.
- التلخيص: بعد تسجيل العمليات المالية، يتم إعداد القوائم المالية مثل الميزانية العمومية وقائمة الدخل. هذه القوائم توفر صورة شاملة عن الوضع المالي للمؤسسة في فترة زمنية محددة.
- التحليل المالي: يُعتبر التحليل المالي خطوة حاسمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة. من خلال تحليل البيانات المالية المستخلصة من القوائم المحاسبية، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على أساس علمي ومعلومات دقيقة.

تُساهم المحاسبة العامة في تعزيز الشفافية المالية وضمان الرقابة الدقيقة على الأنشطة المالية للمؤسسة، مما يُعزز من قدرتها على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

## II أهداف المحاسبة العامة

تهدف إلى تسجيل جميع الأنشطة المالية والتجارية للمؤسسة، وحساب النتيجة العامة لنشاطاتها، وكذلك توضيح المركز المالي للمؤسسة من خلال إعداد الميزانية. تتمثل الأهداف الأساسية للمحاسبة العامة فيما يلي<sup>47</sup>:

1. توفير معلومات مالية دقيقة: تساهم المحاسبة العامة في تقديم صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد، مما يساعد مختلف الأطراف ذات العلاقة على فهم المركز المالي للمؤسسة، بالإضافة إلى تحديد نتائج أعمالها خلال فترة زمنية معينة.

<sup>46</sup> ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص17

<sup>47</sup> بوعقوب عبد الكريم، "أصول المحاسبة العامة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 12.

2. قياس التطورات الاقتصادية: تعمل المحاسبة العامة على تقييم التغيرات في الوضع الاقتصادي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، مما يعكس نشاط المؤسسة وأدائها.
3. الحفاظ على ممتلكات المؤسسة: تعتبر المحاسبة العامة أحد أهم وسائل الرقابة الداخلية، حيث تساهم في حماية أصول المؤسسة.
4. تقديم معلومات للمستخدمين الخارجيين: توفر المحاسبة العامة بيانات مالية هامة للمساهمين، المقرضين، المحللين الماليين، والجهات الحكومية، مما يساعدهم في اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالاستثمار والتمويل.
5. دعم الإدارة الداخلية: تُستخدم البيانات المالية التي توفرها المحاسبة العامة كمدخلات للتقارير المالية الداخلية، مما يساعد الإدارة في مجالات التخطيط، الرقابة، التنسيق، وتقييم الأداء.

### III دور المحاسبة العامة في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

على الرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه المحاسبة العامة في تقديم معلومات مالية دقيقة وضرورية، إلا أنها قد تكون غير كافية لفهم النشاطات الداخلية للمؤسسة بشكل كامل. وهذا يعود إلى عدة عوامل، منها التزام المحاسبة العامة بقواعد التقييم والتسجيل، واستخدامها للبيانات الفعلية المحققة فقط، والابتعاد أحياناً عن الأسباب الاقتصادية بسبب الاعتبارات القانونية والجبائية. كما أن المحاسبة العامة تجمع الحقائق بشكل نقدي فقط، وتقدم نتائج إجمالية دون تفاصيل دقيقة حول التكاليف وأسباب تغيرها.

نظراً لهذه القيود، يسعى المسؤولون في المؤسسات إلى استخدام أدوات إضافية تمكنهم من الاطلاع على الشروط التشغيلية الداخلية بشكل أفضل وأكثر فعالية. وهنا يأتي دور المحاسبة التحليلية، التي تعتمد على معلومات المحاسبة العامة كأساس لتحليل وتفسير البيانات بشكل أكثر دقة وتفصيلاً، مما يعزز من قدرتها على مراقبة التسيير بفعالية.

#### ثانياً: المحاسبة التحليلية

##### I تعريف المحاسبة التحليلية

هي تقنية لمعالجة المعلومات المستمدة من المحاسبة العامة (بالإضافة إلى مصادر أخرى) وتحليلها بهدف الوصول إلى نتائج يمكن على أساسها اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة. كما تتيح هذه المحاسبة دراسة ومراقبة الربحية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تسهم المحاسبة التحليلية في مراقبة المسؤوليات سواء على المستوى التنفيذي أو الإداري، مما يجعلها أداة ضرورية لإدارة المؤسسات.

## II أهداف المحاسبة التحليلية<sup>48</sup>

### 1. تحديد تكلفة السلع والخدمات:

يهدف إلى تحديد التكلفة الفعلية للسلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة. يساعد هذا الأمر في تلبية احتياجات التسيير من خلال تعزيز اقتصاد الإنتاج، وذلك عبر محاولة تحقيق الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، مع الالتزام بقاعدة الإنتاج بهدف البيع.

### 2. مراقبة التسيير:

تسهم المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير من خلال:

- تقديم معلومات دقيقة ومفصلة للمسؤولين على مختلف المستويات في المؤسسة، مما يسهل عليهم قيادة وحداتهم بكفاءة.
- تسهيل عمليات المراقبة والتنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة.

### 3. التحليل واتخاذ القرار:

يرتبط هذا الهدف بتفويض المهام وتعدد سلطات اتخاذ القرار في المؤسسة. تساعد المحاسبة التحليلية في توفير حلول بديلة في شكل أرقام وتحليلات دقيقة، مما يدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

## III الطرق المستخدمة في المحاسبة التحليلية

<sup>48</sup> A. MIKOL et autres, Comptabilité analytique et contrôle de gestion, Editions Dunond, 2eme Edition, Paris, 1993, p 35

- الطرق التقليدية: تشمل طريقة التكاليف الكلية، طريقة التكاليف الجزئية، وطريقة التكاليف المعيارية.
- الطرق الحديثة: تتضمن طريقة محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة (ABC)، طريقة التكلفة المستهدفة، وطريقة وحدات القيمة المضافة (UVA).

#### IV دور المحاسبة التحليلية في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المحاسبة التحليلية جزءاً أساسياً من عملية التسيير والتنظيم داخل المؤسسة. حيث تعتمد معظم المؤسسات الكبيرة على محاسبة التكاليف التي تستند إلى تنبؤات دقيقة، مما يسمح بمراقبة التسيير بفعالية. وبفضل أهميتها البالغة، تتيح المحاسبة التحليلية<sup>49</sup>:

- مراقبة فعالة للنفقات.
- توجيه الجهود نحو تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية.
- قياس مردودية عمليات التصنيع.
- توفير جميع المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.
- تقديم تقديرات وتنبؤات تسهم في تبني سياسات معينة.

#### المطلب الثاني: الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

##### أولاً: التحليل المالي

##### تعريف التحليل المالي

هو عملية تهدف إلى إيجاد العلاقات ذات الدلالة بين أرصدة القوائم المالية. يعد هذا التحليل أداة مهمة لفهم الأداء المالي للمؤسسة من خلال تحليل البيانات المالية التاريخية، مما يساعد في

<sup>49</sup> نور الدين أحمد قايد وآخرون، ماهية مراقبة التسيير المفهوم والأهداف والمهام وأدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2، 25/04/2017، ص 2.

التنبؤ بالأداء المستقبلي. يمكن القول إن التحليل المالي يسعى إلى قراءة الماضي للتنبؤ بالمستقبل. ويتم ذلك من خلال:

- قراءة واعية للقوائم المالية المنشورة.

الاستعانة بالمعلومات المتاحة وذات الصلة، مثل أسعار الأسهم والمؤشرات الاقتصادية العامة.

### أهداف التحليل المالي:

للتحليل المالي أهداف متعددة تخدم المؤسسة في جوانب مختلفة، ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. تحديد المركز المالي للمؤسسة: يهدف التحليل المالي إلى فهم المركز المالي للمؤسسة في وقت معين من الزمن، مما يتيح للأطراف المعنية معرفة حالة المؤسسة المالية وتحديد نتائج أعمالها خلال فترة زمنية محددة<sup>50</sup>.
2. تقييم الأداء المالي: من خلال تحليل القوائم المالية المختلفة مثل الميزانية العمومية وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية، يمكن للمؤسسة تقييم أداءها المالي وتحقيق الربحية من خلال التعرف على الإيرادات والمصروفات وتحليل التدفقات النقدية.
3. اتخاذ القرارات المالية: يساعد التحليل المالي الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة تتعلق بالاستثمار والتمويل، مستندة إلى معلومات دقيقة ومحللة بطريقة علمية.
4. مراقبة التسيير: يوفر التحليل المالي أداة قوية لمراقبة التسيير داخل المؤسسة. يمكن استخدامه لتحليل وتقييم أداء مختلف الأقسام، وتحديد الانحرافات المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
5. تحليل الاتجاهات: عبر مقارنة الأداء المالي عبر فترات زمنية مختلفة، يمكن للمؤسسة تحديد الاتجاهات المالية واتخاذ الإجراءات المناسبة بناءً على تلك التحليلات.

### طبيعة التحليل المالي:

<sup>50</sup> أيمن الشنطي وعامر شقر، "مقدمة في الإدارة والتحليل المالي"، الأردن، دار البداية، 2007، ص 129

يتطلب التحليل المالي اتباع أسس معينة لضمان تحقيق أهدافه بفعالية. ومن بين هذه الأسس<sup>51</sup>:

- تحديد الهدف: تحديد الهدف الرئيسي الذي يسعى التحليل المالي إلى تحقيقه.
- تحديد الفترة الزمنية: يجب تحديد الفترة الزمنية التي سيشملها التحليل المالي للقوائم المالية.
- جمع المعلومات: تحديد المعلومات اللازمة والتي يحتاجها المحلل للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- اختيار أدوات التحليل: اختيار الأدوات والأساليب الأنسب للتعامل مع مشكلة التحليل وتحديد المعايير المناسبة لقياس النتائج.

#### معايير التحليل المالي:

يتطلب التحليل المالي الالتزام بمعايير معينة لضمان دقة وفعالية النتائج:

- الواقعية: يجب أن تكون المعايير واقعية وقابلة للتنفيذ.
- الاستقرار: يفضل أن تكون المعايير مستقرة، مع إمكانية تعديلها إذا دعت الحاجة لذلك بعد الدراسات اللازمة.
- الوضوح والسهولة: ينبغي أن تكون المعايير واضحة وسهلة الفهم، ولا تحتل أكثر من تفسير.

#### أهمية التحليل المالي:

للتحليل المالي أهمية كبيرة في عدة جوانب، منها:

- تقييم الأداء المالي: يساعد في تحديد مدى كفاءة الشركة في تحقيق أهدافها المالية.

<sup>51</sup> أيمن الشنطي وعامر شقر، "مقدمة في الإدارة والتحليل المالي"، الأردن، دار البداية، 2007، ص 130

- اتخاذ القرارات: يوفر معلومات دقيقة تساعد الإدارة في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الاستثمارات والتمويل.
- تحديد المخاطر: يساعد في تحديد المخاطر المالية المحتملة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنبها.
- جذب المستثمرين: يوفر التحليل المالي معلومات شفافة حول الوضع المالي للشركة، مما يساعد في جذب المستثمرين.

### دور التحليل المالي في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

يُعتبر التحليل المالي أداة فعّالة وأساسية لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، حيث يُستخدم بطرق متعددة لتحقيق الأهداف المالية وتحسين الأداء العام للمؤسسة. وفيما يلي شرح لكيفية استخدام التحليل المالي في مراقبة التسيير:

#### 1. تحليل القوائم المالية:

- الميزانية العمومية: يتم تحليل الأصول والخصوم لتقييم الوضع المالي العام للمؤسسة، مما يساعد في فهم مدى استقرار المؤسسة المالي.
- قائمة الدخل: تُستخدم لتقييم الإيرادات والمصروفات، مما يمكن من تحديد الربحية الإجمالية للمؤسسة وتقييم أدائها المالي.
- قائمة التدفقات النقدية: من خلال تحليل التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، يمكن تقييم سيولة المؤسسة وقدرتها على تلبية التزاماتها النقدية.

#### 2. استخدام النسب المالية:

- نسب السيولة: تشمل هذه النسب مثل نسبة التداول والنسبة السريعة، التي تُستخدم لتقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل.

- نسب الربحية: تُستخدم لتقييم كفاءة المؤسسة في تحقيق الأرباح، ومن أمثلة ذلك هامش الربح الصافي والعائد على الأصول.

- نسب النشاط: مثل معدل دوران المخزون، الذي يقيّم مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتحقيق الإيرادات.

### 3. تحليل الاتجاهات:

- مقارنة الأداء المالي على مر الزمن: يساعد هذا التحليل في تحديد الاتجاهات المالية والتغيرات التي قد تحدث في الأداء المالي للمؤسسة، مما يتيح للمسؤولين تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

### 4. تحليل النسب المقارنة:

- مقارنة النسب المالية بالمعايير الصناعية أو مع المنافسين: من خلال هذا التحليل، يمكن تحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة مقارنة بنظرائها في الصناعة، مما يساعد في تحسين الأداء واستراتيجية التسيير.

### 5. استخدام التحليل المالي في التخطيط المالي:

- إعداد الميزانيات التقديرية: يساعد التحليل المالي في إعداد الميزانيات التقديرية، مما يتيح للمؤسسة تحديد الأهداف المالية المستقبلية بشكل دقيق.

- تقييم الأداء الفعلي مقابل الميزانيات التقديرية: يُستخدم التحليل المالي لمقارنة الأداء الفعلي بالمخططات المالية، مما يساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

## ثانياً: الموازنات التقديرية

### 1 تعريف الموازنات التقديرية :

هي تعبير محاسبي ومالي للخطط التي تُعد مسبقًا لتحقيق أهداف محددة باستخدام الوسائل المتاحة على المدى القصير، وتُصاغ في شكل أرقام مالية موجهة للتنفيذ. تنوع الموازنات يعتمد على الأهداف المرجوة منها، مثل موازنة الإنتاج، موازنة المبيعات، وموازنة المشتريات، وغيرها. وبالتالي، فإن الموازنة التقديرية تمثل خطط عمل تُعرض في شكل رقمي وتكون موجهة للتنفيذ<sup>52</sup>.

## II أهمية الموازنات التقديرية :

تكتسب الموازنات التقديرية أهمية كبيرة كونها أداة رئيسية تُسهم في دعم الإدارة في مهامها الأساسية من تخطيط، تنسيق، ورقابة<sup>53</sup>. وفيما يلي توضيح لدور الموازنات التقديرية في هذه المهام:

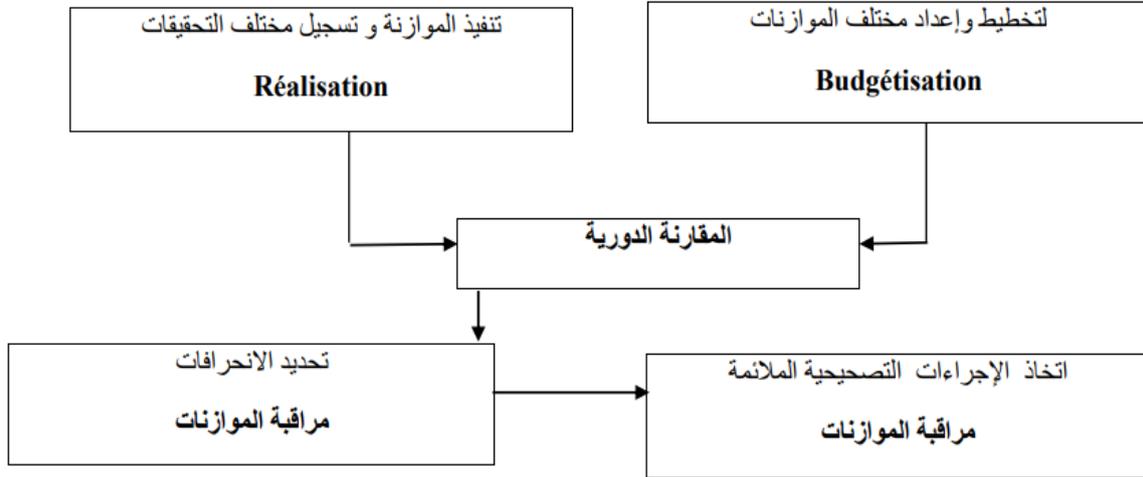
1. الموازنة كأداة للتخطيط: يعتمد التخطيط بشكل رئيسي على الموازنات التقديرية، ويتطلب التنبؤ المسبق بكافة أنشطة المؤسسة لفترة زمنية محددة، عادة ما تكون سنة واحدة.
2. الموازنة كأداة للتنسيق: يساعد التنسيق في توزيع الموازنة على جميع الأقسام، مما يتيح لكل قسم الوقت الكافي والمعلومات اللازمة لمقارنة الخطط والأهداف بالنتائج المتوقعة، ويسهم في توجيه الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.
3. الموازنة كأداة للرقابة وتقييم الأداء: تُستخدم الموازنة التقديرية كأداة للرقابة من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع، وبفضل ما تحويه من تقديرات لمستويات الأداء المتوقعة، يمكن قياس الأداء الفعلي ومعرفة مدى التزام المؤسسة بالخطط الموضوعة.

تعد عملية الرقابة في المؤسسات عملية متابعة دقيقة لتنفيذ الخطط والأهداف، واستخدام الموازنات التقديرية للرقابة يتطلب تقديم تقارير دورية للإدارة حول مدى ملاءمة الخطط والأهداف

<sup>52</sup> Christophe GERMAIN, La conception des systèmes de contrôle de gestion: les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance, <http://ddata.over-blog.com/xxxxxy/0/32/13/25/com043.pdf>, 26/05/2017, p 04.

<sup>53</sup> حسين مصطفى هلالى، الإبداع المحاسبي ودوره في تنمية المهارات الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص 110- 112

الموضوعة مسبقًا، كما يتم مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات الموضوعة مسبقًا، ومتابعة أي انحرافات تنجم عن التنفيذ الفعلي<sup>54</sup>.



الشكل 9: نظام تسيير الموازنات<sup>55</sup>

من خلال الشكل السابق يمكننا أن نستنتج أن نظام الموازنة التقديرية يقوم بأربعة وظائف أساسية تتمثل في: التخطيط والتنسيق، الرقابة والتحفيز، إذ يعتبر التحفيز عاملاً مساعداً في إنجاح الموازنة التقديرية ويشجع الأفراد على التعاون وبذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف المسطرة.

### III وظائف نظام تسيير الموازنات :

من خلال الشكل التوضيحي لنظام تسيير الموازنات، يمكننا استنتاج أن النظام يقوم بأربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنسيق، الرقابة، والتحفيز. يعتبر التحفيز عنصراً هاماً في نجاح الموازنة التقديرية حيث يشجع الأفراد على التعاون وبذل جهد أكبر لتحقيق الأهداف المحددة.

<sup>54</sup> شويح محمد وبشوتي أسماء، واقع مراقبة التسيير في الإدارات العمومية " دراسة حالة المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية " الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديّة 2، 2017/04/25

<sup>55</sup> المصدر: سعاد وادة وبشيري عفاف، دور الموازنات التقديرية للمبيعات كأداة للتخطيط والرقابة مع إمكانية تطبيق تحولاتها الجديدة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة العمومية لصناعة اللوالب والبراغي (BCR) -سطيف-، الندوة الوطنية الأولى حول: واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البلديّة 2، 27-28 أكتوبر 2014، ص 4

يربط نظام الموازنة التقديرية بين المحاسبة والإدارة في أداء وظيفتي التخطيط والرقابة على الأنشطة المختلفة. تبدأ العملية بمرحلة التخطيط التي تلمحها مرحلة التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية لتوجيه الإمكانيات المتاحة من خلال وضع الموازنة. وفي المرحلة التالية، تظهر أهمية الموازنة التقديرية في إعداد الوثائق المالية المستقبلية، مثل جدول حسابات النتائج التقديري والميزانية التقديرية. وبالتالي، تساهم الموازنة التقديرية في دعم المسؤولين والإداريين في صنع القرارات على جميع المستويات.

### V أهداف الموازنات التقديرية:

تهدف الموازنات التقديرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الرئيسية، منها:

- مراقبة الأنشطة: تحديد الفروقات بين التقديرات والواقع.
- تخطيط العمليات: تسهيل تخطيط العمليات المبرمجة للسنة المالية.
- إيصال الأهداف: توصيل الأهداف العامة للمؤسسة إلى جميع المسؤولين.
- تحمل المسؤولية: دفع المسؤولين في المؤسسة لتحمل مسؤولياتهم.
- تقدير الكفاءات: تقييم كفاءة المسؤولين.
- تحسين الإيرادات: تعزيز الأرباح من خلال تحسين الإيرادات.

### ثالثاً: بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card)

#### I تعريف بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card) هي نظام إداري يساعد على قياس وإدارة استراتيجية المنظمة. يستخدم هذا الإطار توازن المؤشرات الرائدة والمتأخرة. هذه المؤشرات تحدد نتائج وأهداف الشركة. بفضل بطاقة الأداء المتوازن، يمكن للمنظمات وصف استراتيجياتها وقياسها. كما تساعد على متابعة الإجراءات اللازمة لتحسين النتائج.<sup>56</sup>

#### II إعداد بطاقة الأداء المتوازن

<sup>56</sup> Linda Tucci, "balanced scorecard", .Techtarget, Retrieved 31/1/2022. Edited.

إعداد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازنة من طرف أي مؤسسة يتطلب إتباع الخطوات التالية:<sup>57</sup>

1. تحديد رؤية وأهداف وغايات المؤسسة، والتي غالبا ما يقوم بها فريق أو لجنة مسؤولة عن تطبيق البطاقة في المؤسسة.
2. محاولة ربط رؤية المؤسسة وأساسياتها باستراتيجيتها التي يجب أن تكون محددة بدقة، ثم ربطها بعد ذلك بكل محور من المحاور الأربعة للبطاقة.
3. ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة لكل محور، وتحديد الأنشطة الأساسية التي تسمح بتحقيقها.
4. محاولة إحداث تفاعل بين مختلف المحاور من خلال عالقات سبب-نتيجة التي توضح الروابط بين كل عنصر من العناصر المكونة لسلسلة القيمة.
5. تحديد المؤشرات التي تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة، ويعتمد نجاح ذلك على وضوح ودقة الروابط بين الأهداف والمسارات لبلوغ الأهداف، والذي توضحه الخريطة الإستراتيجية في الخطوة السابقة.
6. تحديد المبادرات التي تساعد على التنفيذ، والتي تلخص مختلف الأنشطة التي تؤدي إلى انجاز العمل بالشكل المرغوب فيه.

### III معايير بطاقة الأداء المتوازن:

تقوم البطاقة على ثالث ركائز أساسية وهي:<sup>58</sup>

- العالقة السببية: سلسلة من عالقات السبب والأثر بين محاورها الأربعة.
- محددات الأداء: هي مقاييس الأداء المالية وغير المالية.
- العالقات المالية: العالقات السببية ومحددات الأداء تكون ظاهرة في النهاية في شكل نتائج ملموسة معبر عنها بأرقام مالية.

<sup>57</sup> Rohm H., Developing and using Balanced Scorecard performance systems, Perform magazine, V2, Issue 2, 2002 , p 02 .

<sup>58</sup> شويح محمد و بشوتي أسماء، واقع مراقبة التسيير في الإدارات العمومية " دراسة حالة المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية " الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 25/04/2017، 2،

ومنه يمكن القول إن بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم الحديثة والجديدة في ميدان الإدارة والقيادة وذات أهمية بالغة، وقد انتشر العمل بها في كبريات المؤسسات العالمية.

وتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن في أكثر من عشرين شركة يابانية في النقاط الخمس التالية<sup>59</sup>:

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإدارية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل داخل مختلف مقاييس الأداء؛
- تقوية أهمية تكوين مؤشرات وصفية غير مالية بجانب المؤشرات غير المالية؛
- إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية؛

#### IV أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

يهدف نظام بطاقة الأداء المتوازن إلى توفير رؤية شاملة لأصحاب القرار من خلال استكمال التدابير المالية ووضع مقاييس إضافية تقيس الأداء والمهارات في مجالات مثل رضا العملاء وابتكار منتجات جديدة وغير ذلك.<sup>60</sup>

حيث إنّ المدراء التنفيذيين يدركون أن نظام القياس في منظماتهم يؤثر بشدة على سلوك المدراء والموظفين وكذلك التدابير الحسابية التقليدية مثل العائد على الاستثمار، وعائد الأسهم، ولا يعطي نتائج جيدة للتحسين المستمر والابتكار بما يناسب الأنشطة التي تتطلبها البيئة التنافسية حيث أنّها لا تتماشى مع المهارات والكفاءات التي تحاول المنظمات إتقانها .

#### V دور بطاقة الأداء المتوازن في مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

لعب هذه الأداة دورًا مهمًا في مراقبة التسيير من خلال أربعة أبعاد رئيسية:<sup>61</sup>

<sup>59</sup> إسماعيل سبتي ومحب فائزة، دور أدوات مراقبة التسيير الشاملة في ضبط أداء المؤسسات والتحكم في جودة المعلومة المالية، الندوة الوطنية الأولى حول: واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 27-28 أكتوبر 2014، ص6

<sup>60</sup> Linda Tucci, "balanced scorecard", Techtarget, 2020, Retrieved 31/1/2022. Edited.

<sup>61</sup> بوطورة فاطمة الزهراء، رقام ليندة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 1، 01-01-2021، ص 275

البعد المالي: يركز على الأداء المالي للمؤسسة، مثل الإيرادات والأرباح والعائد على الاستثمار.  
بعد العمليات الداخلية: يهتم بكفاءة وفعالية العمليات الداخلية للمؤسسة، مثل الإنتاجية وجودة المنتجات.

بعد العملاء: يركز على رضا العملاء وولائهم، بالإضافة إلى حصة السوق.

بعد التعلم والنمو: يهتم بتطوير الموظفين والابتكار والتعلم المستمر داخل المؤسسة

### رابعاً: لوحة القيادة

#### I تعريف لوحة القيادة

تُعرف لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات التي تزود المسؤولين بالمعلومات الفورية والمفيدة لتوجيه المؤسسة أو الوحدة المعنية نحو تحقيق أهدافها. ووفقاً لما ذكره Alazard و S. Separiet فإن لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات المنظمة ضمن نظام يهدف إلى متابعة فريق عمل أو مسؤول ما، مما يساعد على اتخاذ القرارات، والتنسيق، والرقابة على عمليات القسم المعني. كما أنها تُعد أداة اتصال تُمكن مراقبي التسيير من تنبيه المسؤولين إلى النقاط الأساسية في إدارتهم لتحسين الأداء<sup>62</sup>.

بالتالي، يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط لمجموعة من المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل السيطرة الجيدة على سير العمليات.

#### II أهمية لوحة القيادة

تتمثل أهمية لوحة القيادة في أنها توفر عرضاً شاملاً لأهم المؤشرات التي يحتاجها المسؤول، مما يسمح بتحديد الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير. إضافة إلى ذلك، تُعد لوحة القيادة أداة تنبؤ، مما يتيح تقدير التطورات المتوقعة، وتحديد الفرص المتاحة، وتقليل نسبة المخاطر.

C.Alazard et S. Sépari, Contrôle de gestion. 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001, p591. <sup>62</sup>

بشكل عام، تُسهم لوحة القيادة في تسهيل الاتصال والمراقبة واتخاذ القرارات، كما أنها تهتم بالسير الحسن للمؤسسة عبر استغلال مفاتيح التسيير الخاصة بها. كل مسؤول داخل المؤسسة لديه لوحة قيادة خاصة به، وتُعد هذه اللوحة أداة فعالة لاتخاذ القرارات.

### III مراحل إعداد لوحة القيادة

تمر عملية إعداد لوحة القيادة بعدة مراحل أساسية<sup>63</sup>:

1. دراسة الهيكل الداخلي للمؤسسة: تتطلب هذه المرحلة فهمًا دقيقًا لتقييم مراكز المسؤولية داخل الهيكل الهرمي لكل مسؤول.
2. اكتشاف معايير الدراسة: تتضمن هذه المرحلة تحديد العوامل الإنسانية للتسيير أو المتغيرات الاستراتيجية لكل نشاط داخل مراكز المسؤولية.
3. اختيار المؤشرات: هنا يتم اختيار المؤشرات المناسبة التي ستظهر في لوحة القيادة.
4. دراسة المعلومات وتصنيفها: يتم في هذه المرحلة تحديد المعلومات الضرورية والمتاحة، وتصنيفها حسب طبيعتها ومصدرها.
5. بناء لوحة القيادة: تعتمد هذه المرحلة على إعداد لوحة القيادة الوسيطة، حيث يتم توضيح معايير التسيير، مؤشرات الأداء، مقاييسها، وتحديد دورية نشر الجداول.
6. تقديم لوحة القيادة بشكل واضح: يجب عرض لوحة القيادة بشكل يسمح بالاستفادة المثلى منها، من خلال إبراز الانحرافات وتقديم المعلومات على شكل جداول ورسومات وبيانات معلوماتية.

### IV أهداف لوحة القيادة

تهدف لوحة القيادة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المهمة<sup>64</sup>:

1. متابعة الإنجاز: متابعة الأهداف المحددة ومقارنتها مع ما تم تحقيقه على المدى القصير.

<sup>63</sup> خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ط 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 274.

<sup>64</sup> معراج هواري، مصطفى الباهي، "مدخل المراقبة التسيير"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2018، ص 8.

2. ضمان جودة الخدمات: التأكد من أن الخدمات المقدمة تلي المعايير المطلوبة.
3. مراقبة الانحرافات: متابعة الانحرافات بالمقارنة مع الموازنة الخاصة بكل وظيفة.
4. قياس أداء العمليات: تحديد مدى فعالية العمليات المختلفة داخل المؤسسة.
5. تدارك الاختلالات: معالجة الاختلالات في التوازن المالي أو التشغيلي داخل المؤسسة.

كما تُعد لوحة القيادة أداة فعالة لمراقبة سير العمليات على مستوى المؤسسة ومراكز المسؤولية المختلفة. بفضل المعلومات التي توفرها، تساعد لوحة القيادة في توجيه ومراقبة أداء الفرق والمراكز المعنية، كما تساهم في اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على التحليل الدقيق للبيانات المتاحة.

### المبحث الثالث: علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة الاقتصادية

تمثل مراقبة التسيير مجموع العمليات والإجراءات التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط ومن ثم تحديد الانحرافات وتصحيحها، أي مراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء داخل المؤسسة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة.

### المطلب الأول: دور مراقبة التسيير في التخطيط الاستراتيجي

#### 1 | التخطيط الاستراتيجي: تحليل البيئة الداخلية والخارجية:<sup>65</sup>

البيئة الداخلية: تساعد مراقبة التسيير في تقييم الموارد المتاحة، القدرات، والكفاءات داخل المؤسسة. هذا التحليل يمكن من تحديد نقاط القوة والضعف.

البيئة الخارجية: من خلال مراقبة التسيير، يمكن للمؤسسة تحليل الفرص والتهديدات في السوق، مما يساعد في وضع استراتيجيات تتماشى مع التغيرات في البيئة الخارجية

<sup>65</sup> د . سعيد جندب العلوي ، أ . صالح جندب العلوي التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين دار النشر العبيكان ، 15 مارس 2019 ص 68

تحديد الأهداف الاستراتيجية: بناءً على التحليل الشامل للبيئة الداخلية والخارجية، يمكن لمراقبة التسيير تحديد أهداف استراتيجية واقعية وقابلة للقياس. هذه الأهداف تكون موجهة نحو تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها.

- تخصيص الموارد: تساعد مراقبة التسيير في تخصيص الموارد المالية والبشرية والمادية بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. هذا يضمن أن الموارد تُستخدم بكفاءة لتحقيق أقصى فائدة.
- متابعة وتقييم الأداء: من خلال أدوات مثل لوحة القيادة، يمكن لمراقبة التسيير متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وتقييم الأداء بشكل دوري. هذا يساعد في تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- اتخاذ القرارات المستنيرة: توفر مراقبة التسيير معلومات دقيقة ومحدثة تساعد المديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. هذا يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام.

## II تحليل البيانات

تحليل البيانات يلعب دورًا حيويًا في تحديد الأهداف الواقعية للمؤسسات. إليك كيف يمكن أن يساعد تحليل البيانات في هذا السياق:

- تحديد الاتجاهات والأنماط: من خلال تحليل البيانات التاريخية، يمكن للمؤسسات تحديد الاتجاهات والأنماط التي تساعد في فهم الأداء السابق والتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية. هذا يمكن أن يساعد في وضع أهداف واقعية تستند إلى بيانات ملموسة بدلاً من الافتراضات<sup>66</sup>.
- تقييم الأداء السابق: تحليل البيانات يمكن أن يوفر رؤى حول الأداء السابق للمؤسسة، مما يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتلك التي يمكن البناء عليها. هذا يمكن أن يساعد في وضع أهداف قابلة للتحقيق بناءً على الأداء الفعلي.

<sup>66</sup> حموش رمزي، مداخلة مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة الاقتصادية، مؤتمر يوم دراسي حول: مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزئية بين الواقع والمأمول، جامعة لونيبي علي - البليدة، أكتوبر 2020، ص 15

- تحديد الفرص والتحديات: من خلال تحليل البيانات، يمكن للمؤسسات تحديد الفرص المتاحة في السوق وكذلك التحديات التي قد تواجهها. هذا يمكن أن يساعد في وضع أهداف استراتيجية تأخذ في الاعتبار هذه العوامل الخارجية.
- قياس النتائج: تحليل البيانات يمكن أن يساعد في قياس النتائج بشكل دوري، مما يمكن المؤسسات من متابعة تقدمها نحو تحقيق الأهداف وتعديل الاستراتيجيات إذا لزم الأمر. هذا يضمن أن الأهداف تظل واقعية وقابلة للتحقيق على مدار الوقت.
- اتخاذ القرارات المستنيرة: تحليل البيانات يوفر معلومات دقيقة ومحدثة تساعد المديرين في اتخاذ قرارات مستنيرة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية. هذا يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات وتحقيق النجاح المستدام.

### III تحديد الأهداف:

- تحليل الوضع الحالي: ابدأ بتحليل الوضع الحالي للمؤسسة باستخدام أدوات مثل تحليل SWOT (نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات) لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين والفرص المتاحة.
- تحديد الأهداف الذكية (SMART): تأكد من أن الأهداف محددة (Specific)، قابلة للقياس (Measurable)، قابلة للتحقيق (Achievable)، ذات صلة (Relevant)، ومحددة زمنياً (Time-bound).
- مشاركة الأهداف مع الفريق: مشاركة الأهداف مع جميع أعضاء الفريق لضمان فهمهم الكامل لما هو مطلوب منهم وكيف يمكنهم المساهمة في تحقيق هذه الأهداف.
- وضع خطة عمل: وضع خطة عمل تفصيلية تشمل الخطوات اللازمة لتحقيق كل هدف، وتحديد الموارد المطلوبة والجدول الزمني لتنفيذها.

### متابعة الأهداف:

- استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs): حدد مؤشرات الأداء الرئيسية التي ستستخدمها لقياس التقدم نحو تحقيق الأهداف. هذه المؤشرات يجب أن تكون قابلة للقياس وتعكس الأداء الفعلي للمؤسسة.

- المراجعة الدورية: قم بمراجعة الأهداف والتقدم المحرز بانتظام، سواء كان ذلك شهرياً أو ربع سنوياً، لتحديد ما إذا كانت هناك حاجة لتعديل الاستراتيجيات أو الأهداف نفسها.
- التغذية الراجعة والتعديل: استخدم التغذية الراجعة من الفريق والبيانات المتاحة لتعديل الأهداف أو الخطط إذا لزم الأمر. هذا يضمن أن الأهداف تظل واقعية وقابلة للتحقيق.
- الاحتفال بالنجاحات: لا تنسَ الاحتفال بالنجاحات الصغيرة والكبيرة على حد سواء. هذا يعزز من معنويات الفريق ويحفزهم على الاستمرار في العمل بجد لتحقيق الأهداف الأكبر.

### المطلب الثاني: تأثير مراقبة التسيير على التنظيم والتوجيه

#### 1. تنظيم الموارد البشرية والمالية والمادية بفعالية

لتنظيم الموارد البشرية والمالية والمادية بفعالية، يمكن اتباع الخطوات التالية:<sup>67</sup>

##### 1. تخطيط الموارد البشرية

تحديد الاحتياجات: تحديد عدد ونوع الموظفين المطلوبين لتحقيق أهداف المنظمة.

التوظيف: اختيار المرشحين المناسبين من خلال عمليات التوظيف الفعالة.

التدريب والتطوير: توفير برامج تدريبية لتطوير مهارات الموظفين.

إدارة الأداء: تقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم التغذية الراجعة لتحسين الأداء.

##### 2. إدارة الموارد المالية

إعداد الميزانية: وضع ميزانية شاملة تشمل جميع النفقات والإيرادات المتوقعة.

المراقبة المالية: متابعة النفقات والإيرادات بانتظام لضمان الالتزام بالميزانية.

<sup>67</sup> موقع: أطر العمل التنظيمية للائحة التنفيذية للموارد البشرية دار النشر الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 08 يونيو 2021

التخطيط المالي: وضع خطط مالية طويلة الأجل لتحقيق الاستدامة المالية.

### 3. إدارة الموارد المادية

تحديد الاحتياجات: تحديد المواد والمعدات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

التوريد: اختيار الموردين المناسبين وضمان جودة المواد الموردة.

الصيانة: الحفاظ على المعدات والمواد في حالة جيدة من خلال برامج الصيانة الدورية.

## II دور مراقبة التسيير في توجيه الفرق والموظفين نحو تحقيق الأهداف

### 1. تحديد الأهداف ومراقبة الأداء<sup>68</sup>

تحديد الأهداف: وضع أهداف واضحة وقابلة للقياس لكل فريق وموظف.

مراقبة الأداء: متابعة الأداء بانتظام من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لتحديد مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف.

### 2. تحديد الانحرافات وتصحيحها

تحليل الانحرافات: مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المحددة لتحديد أي انحرافات.

تصحيح المسار: اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة الانحرافات وضمان العودة إلى المسار الصحيح.

### 3. تحفيز الموظفين<sup>69</sup>

التغذية الراجعة: تقديم تغذية راجعة مستمرة للموظفين حول أدائهم.

التحفيز: استخدام الحوافز والمكافآت لتحفيز الموظفين على تحقيق الأهداف.

<sup>68</sup> Robert S. Kaplan, David P. Norton, Le tableau de bord prospectif : traduire la stratégie en action, Presse de la Harvard Business School, 1996, 25-30.

<sup>69</sup> Ken Blanchard, Spencer Johnson, The One Minute Manager, William Morrow, 1982, 60-65

4. تحسين العمليات

تحليل العمليات: دراسة العمليات الحالية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

تنفيذ التحسينات: تطبيق التحسينات اللازمة لزيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية.

III اتخاذ القرارات

1. جمع المعلومات:

- تحليل البيانات: جمع البيانات من مصادر مختلفة مثل التقارير المالية، أبحاث السوق، واستطلاعات العملاء. يمكن استخدام أدوات مثل Tableau و Power BI لتصوير البيانات وتحليلها بشكل أفضل.
- الاستفادة من التحليلات التنبؤية: استخدام التحليلات التنبؤية لتوقع الاتجاهات المستقبلية وسلوك العملاء، مما يساعد في اتخاذ قرارات استباقية<sup>1</sup>.

2. تحليل المعلومات:

- تحليل SWOT: تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) لتقييم الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة.
- تحليل PESTEL: تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية التي قد تؤثر على القرارات<sup>2</sup>.

3. تحديد الأهداف:

- وضع أهداف ذكية (SMART): التأكد من أن الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق وذات صلة ومحددة زمنياً.

4. اتخاذ القرار:

- استخدام النماذج التحليلية: مثل نموذج القرار الشجري أو تحليل التكلفة والفائدة لتقييم الخيارات المختلفة واختيار الأفضل.
- التشاور مع الأطراف المعنية: جمع آراء الأطراف المعنية لضمان أن القرار يأخذ في الاعتبار جميع الجوانب ذات الصلة.

<sup>70</sup> فريق النجاح، عملية اتخاذ القرارات: كيف تتخذ قرارات أفضل؟، موقع النجاح، 2023  
<https://www.coursera.org/learn/ask-questions-to-make-data-driven-decisions-arabic>

5. تنفيذ القرار ومراقبته:

- تنفيذ الخطة: وضع خطة عمل واضحة لتنفيذ القرار ومتابعة التقدم بانتظام.
- مراجعة الأداء: استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لمراقبة النتائج وإجراء التعديلات اللازمة عند الحاجة

### المطلب الثالث: تأثير مراقبة التسيير على وظيفة التنظيم في المؤسسة الاقتصادية

مراقبة التسيير تلعب دورًا حيويًا في دعم وظيفة التنظيم داخل المؤسسة الاقتصادية. إليك بعض النقاط الرئيسية حول تأثير مراقبة التسيير على وظيفة التنظيم:<sup>71</sup>

1. هيكل العمل: مراقبة التسيير تساعد في وضع هيكل تنظيمي واضح يحدد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد داخل المؤسسة. هذا الهيكل التنظيمي يساهم في:
  - تقليل التداخل في المهام: من خلال تحديد واضح للمهام، يمكن تجنب التداخل بين الأدوار المختلفة، مما يزيد من كفاءة العمل.
  - زيادة الكفاءة: عندما يعرف كل موظف دوره ومسؤولياته، يمكنه التركيز على أداء مهامه بشكل أفضل، مما يعزز من الإنتاجية العامة للمؤسسة.
2. تحديد الأدوار والمسؤوليات: من خلال مراقبة التسيير تمكن الإدارة من تحديد الأدوار والمسؤوليات بشكل دقيق، مما يضمن:
  - وضوح التوقعات: كل موظف يعرف ما هو متوقع منه وكيفية تحقيق أهدافه.
  - تعزيز الانضباط: عندما تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة، يكون هناك التزام أكبر من قبل الموظفين بأداء مهامهم بشكل صحيح وفي الوقت المحدد.
3. استخدام الموارد بشكل فعال: من خلال مراقبة التسيير، يمكن للمؤسسة ضمان استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل فعال. هذا يشمل:
  - تحليل البيانات: جمع وتحليل البيانات يساعد في تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

<sup>71</sup> بن زكورة، العونية. "تطور اختصاص وممارسات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية". مجلة اقتصاد المال والأعمال، 2019، ص. 203-220

- توجيه الموارد: توجيه الموارد نحو المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتحقيق أفضل النتائج، مما يقلل من الهدر ويزيد من الكفاءة.
- 4. تحسين تدفق العمل: مراقبة التسيير تساعد في تحسين تدفق العمل داخل المؤسسة من خلال:
  - تحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين: من خلال مراقبة العمليات الحالية، يمكن تحديد النقاط التي تحتاج إلى تحسين.
  - تبسيط الإجراءات: تبسيط الإجراءات والعمليات يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الوقت المستغرق في إنجاز المهام.
- 5. اتخاذ القرارات التنظيمية: تعتمد مراقبة التسيير على جمع وتحليل البيانات، مما يساعد الإدارة في:
  - اتخاذ قرارات مستنيرة: بناءً على معلومات دقيقة، يمكن للإدارة اتخاذ قرارات أفضل وأكثر فعالية.
  - التكيف مع التغيرات: القدرة على التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مما يساعد في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

### خلاصة الفصل الثاني

في ختام هذا الفصل، يتضح أن نظام مراقبة التسيير يعد أحد الركائز الأساسية في تعزيز فعالية وكفاءة المؤسسات الاقتصادية. من خلال دراسة ماهية نظام مراقبة التسيير وأهميته، أدركنا مدى تأثيره الكبير في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان سير العمليات بشكل متناغم مع الخطط الاستراتيجية.

كما أظهرت المقارنة بين الأدوات التقليدية والحديثة لمراقبة التسيير مدى التطور الذي شهدته هذه الأدوات، حيث أصبحت الأدوات الحديثة توفر معلومات دقيقة في الوقت الفعلي، ما يساعد المسيرين في اتخاذ قرارات أكثر فاعلية وسرعة في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

وأخيرًا، تبرز علاقة نظام مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة الاقتصادية من خلال دوره في دعم التخطيط الاستراتيجي، تعزيز التنظيم الداخلي، وتحسين عملية التوجيه، مما يساهم في تعزيز الأداء العام للمؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

بالتالي، يظهر أن مراقبة التسيير ليست مجرد آلية لمراقبة الأداء بل أداة فعالة لدعم النمو المستدام وتحقيق الأهداف المؤسسية.

## الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة التعاونية  
الزراعية للحبوب والبقول الجافة

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة في مستغانم، وهي مؤسسة تعد نموذجًا رائدًا في دعم القطاع الفلاحي من خلال توفير الحبوب والبقول للفلاحين بأسعار مناسبة، بالإضافة إلى تحسين القدرات الزراعية المحلية. يُعد هذا الاتحاد أحد الركائز الأساسية في تأمين احتياجات السكان المحليين وتحقيق الأمن الغذائي في المنطقة.

في هذا الإطار، سيتم في المبحث الأول تقديم لمحة شاملة عن اتحاد التعاونية الفلاحية، بدءًا من نشأته وتاريخه مرورًا بالأسباب التي أدت إلى تأسيسه، وصولاً إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أما في المبحث الثاني، فسيتم تسليط الضوء على التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير داخل الاتحاد، عبر استعراض الميزانيات المالية وتحليل مؤشرات التوازن المالي وجداول حسابات النتائج.

وأخيرًا، يتناول المبحث الثالث مقارنة بين الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير وتأثير كل منهما على أنشطة الاتحاد، مع التركيز على كيفية دعم وتطوير عمليات التسيير بفضل الأدوات الحديثة مقارنة بالتقليدية.

تأتي هذه الدراسة لتوضح أهمية الأدوات المالية والتنظيمية في تحسين كفاءة إدارة التعاونية وضمان استدامة أداؤها في بيئة زراعية تتسم بالتحديات

المبحث الأول: تقديم اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة مستغانم

المطلب الأول: نشأة وتاريخ اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب مستغانم

### I تاريخ التأسيس

تأسس اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب في مستغانم في عام 1962، في فترة ما بعد استقلال الجزائر، وهي فترة كانت تتسم بالتحديات الكبيرة في إعادة بناء الاقتصاد الوطني وتوفير الاحتياجات الأساسية للسكان. جاء تأسيس هذا الاتحاد كاستجابة مباشرة للحاجة الملحة لدعم الفلاحين المحليين الذين كانوا يعانون من نقص في الموارد والتقنيات الزراعية الحديثة.

من خلال تقديم الدعم المالي والتقني، تمكن الاتحاد من مساعدة الفلاحين على زيادة إنتاجهم وتحسين جودة محاصيلهم. كما نظم الاتحاد دورات تدريبية للفلاحين لتعزيز مهاراتهم الزراعية وتبني أفضل الممارسات الزراعية.

بفضل هذه الجهود، أصبح اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب في مستغانم نموذجًا ناجحًا للتعاونيات الفلاحية في الجزائر، حيث ساهم بشكل كبير في تحسين مستوى المعيشة للفلاحين المحليين وتعزيز التنمية الاقتصادية في المنطقة.

### II الأسباب التي أدت إلى إنشائه

- دعم الفلاحين المحليين: بعد الاستقلال، كانت هناك حاجة ملحة لدعم الفلاحين المحليين الذين كانوا يعانون من نقص في الموارد والتقنيات الزراعية.
- توفير الحبوب الأساسية: كان الهدف الرئيسي هو ضمان توفير الحبوب الأساسية للسكان المحليين بأسعار معقولة.
- تعزيز التنمية الزراعية: من خلال تحسين تقنيات الزراعة وتوفير الموارد اللازمة، ساهم الاتحاد في تعزيز التنمية الزراعية في المنطقة.

### III الأهداف

- تحسين الإنتاج الزراعي: من خلال توفير البذور والأسمدة والتقنيات الحديثة للفلاحين.

- توفير الدعم المالي: تقديم قروض ميسرة للفلاحين لتمكينهم من تحسين إنتاجهم .
- التدريب والتطوير: تنظيم دورات تدريبية للفلاحين لتحسين مهاراتهم الزراعية .
- التسويق والتوزيع: إنشاء شبكة لتسويق وتوزيع الحبوب لضمان وصولها إلى الأسواق المحلية والدولية .

### IV الدور التاريخي للتعاونيات الفلاحية

- دعم الفلاحين المحليين: قدمت التعاونيات الدعم المالي والتقني للفلاحين، مما ساعدهم على تحسين إنتاجهم وزيادة دخلهم .
- توفير الحبوب الأساسية: ساهمت التعاونيات في توفير الحبوب الأساسية للسكان، مما ساعد في تحقيق الأمن الغذائي .
- المساهمة في التنمية الزراعية: من خلال تحسين تقنيات الزراعة وتوفير الموارد اللازمة، ساهمت التعاونيات في تعزيز التنمية الزراعية في المنطقة

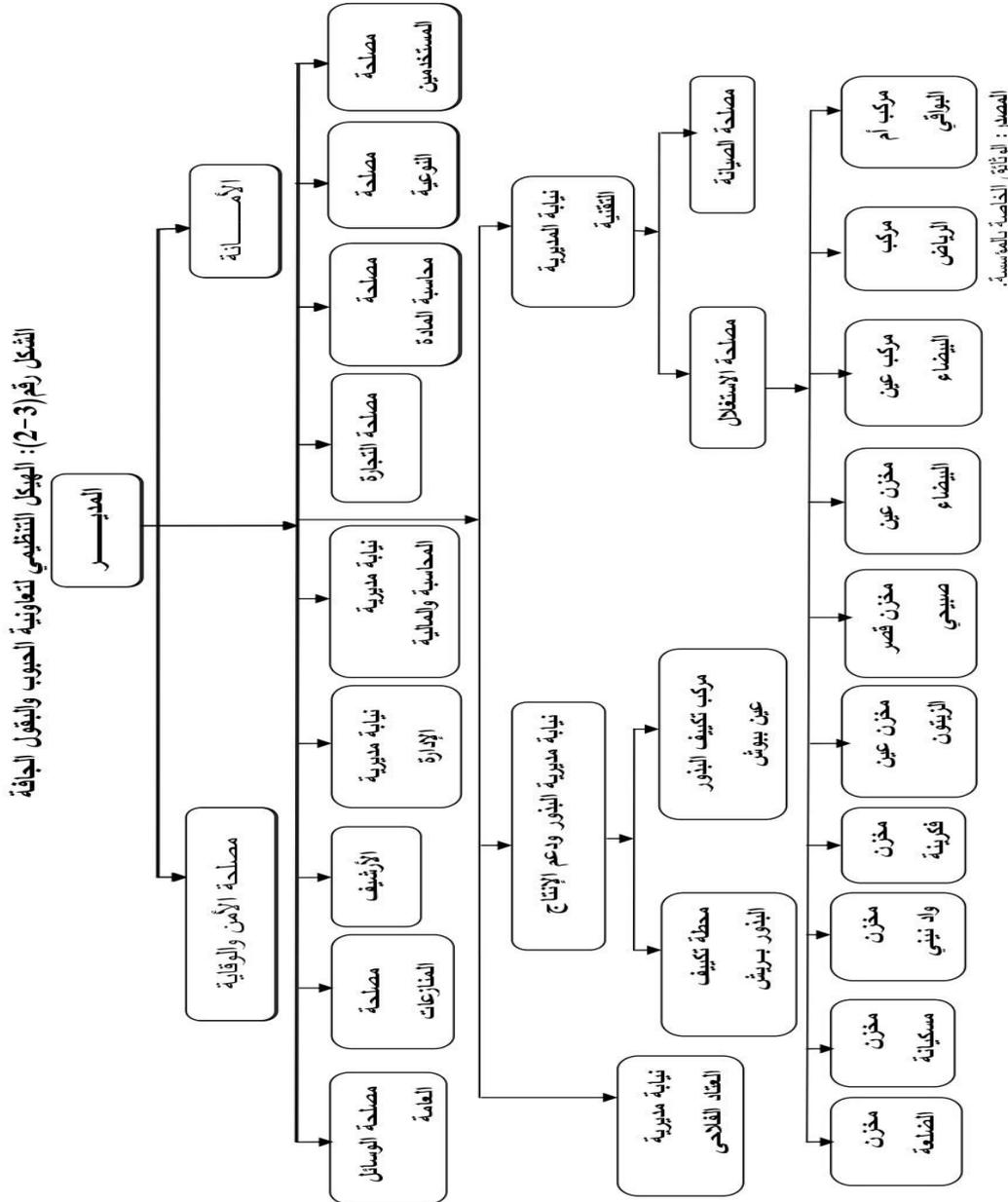
### المطلب الثاني: الأسباب التي أدت إلى إنشاء اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب مستغانم

#### I الهيكل التنظيمي

يتكون الهيكل التنظيمي للتعاونية من عدة مستويات إدارية تشمل :

- الجمعية العامة: تتكون من جميع الأعضاء المنخرطين في التعاونية، وهي السلطة العليا التي تتخذ القرارات الرئيسية .
- مجلس الإدارة: يتكون من عدد محدد من الأعضاء المنتخبين من قبل الجمعية العامة، ويقوم بإدارة شؤون التعاونية اليومية .
- اللجان المتخصصة: مثل لجنة التموين، لجنة التسويق، ولجنة الإنتاج، والتي تتولى مهام محددة لدعم أهداف التعاونية .

الشكل 10: الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والبقول الجافة



## II الأعضاء الرئيسيين

- رئيس التعاونية: يقود مجلس الإدارة ويمثل التعاونية أمام الجهات الخارجية.
- الأمين العام: يتولى مهام التنسيق بين الأعضاء وإدارة الاجتماعات.
- أمين الصندوق: مسؤول عن الشؤون المالية وإعداد التقارير المالية.

### III اتخاذ القرارات

تتخذ القرارات داخل التعاونية من خلال :

- الاجتماعات الدورية: حيث يتم مناقشة القضايا المهمة واتخاذ القرارات بالإجماع أو بالأغلبية .

- التصويت: في حالة وجود خلافات، يتم اللجوء إلى التصويت لحسم القرارات .

### IV الوظائف والمهام الأساسية

- دعم الفلاحين: من خلال توفير المواد الزراعية، التدريب، والإرشاد الفني .
- تحسين الإنتاجية: عبر تقديم خدمات مثل السقي، التخزين، والتسويق .
- التنسيق الداخلي: لضمان تحقيق الأهداف المشتركة وتوزيع المهام بفعالية .

### V آلية العمل الداخلية

- التواصل المستمر: بين الأعضاء من خلال الاجتماعات واللجان .
- التخطيط الاستراتيجي: لتحديد الأهداف طويلة الأمد ووضع خطط لتحقيقها .
- المتابعة والتقييم: لمراقبة الأداء وتقديم التقارير الدورية .

### VI دور التعاونية في دعم الفلاحين<sup>72</sup>

تلعب التعاونية دوراً حيوياً في :

- توفير الموارد: مثل البذور، الأسمدة، والمعدات الزراعية .
- التسويق: مساعدة الفلاحين في تسويق منتجاتهم بأسعار عادلة .
- التدريب: تقديم دورات تدريبية لتحسين مهارات الفلاحين وزيادة إنتاجيتهم .

### المطلب الثالث: أهداف اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب مستغانم

#### I تحقيق الاكتفاء الذاتي من الحبوب

<sup>72</sup> اسمهان حسين عبد الهادي محمد، دراسة تحليلية لدور التعاونيات الزراعية في إحداث تنمية مستدامة في جمهورية مصر العربية، دكتوراه: كلية الزراعة - جامعة عين شمس قاهرة، 2022.

هو هدف استراتيجي يسعى إليه اتحاد التعاونية الفلاحية للحبوب في مستغانم من خلال عدة إجراءات متكاملة. يهدف الاتحاد إلى زيادة الإنتاج المحلي للحبوب عبر تحسين تقنيات الزراعة وتوفير الدعم اللازم للمزارعين. يتم ذلك من خلال استخدام بذور عالية الجودة، وتطبيق ممارسات زراعية حديثة، وتوفير المعدات الزراعية المتطورة. بالإضافة إلى ذلك، يسعى الاتحاد إلى تحسين جودة الحبوب المنتجة لضمان تلبية المعايير المحلية والدولية، وذلك من خلال توفير التدريب اللازم للمزارعين على أفضل الممارسات الزراعية واستخدام الأسمدة والمبيدات بشكل فعال. كما يعمل الاتحاد على زيادة المساحات المزروعة بالحبوب من خلال استصلاح الأراضي الزراعية وتوفير الدعم المالي والفني للمزارعين، مما يساعد في زيادة الإنتاج الكلي للحبوب. علاوة على ذلك، يهدف الاتحاد إلى تسهيل عمليات تسويق الحبوب محليًا ودوليًا لضمان تحقيق أرباح عادلة للمزارعين، وذلك من خلال إنشاء شبكات تسويق فعالة وتوفير الدعم اللوجستي. وأخيرًا، يقدم الاتحاد الدعم الفني والمالي للمزارعين من خلال توفير المعدات الزراعية والقروض الميسرة، مما يساعد المزارعين على تحسين إنتاجيتهم وزيادة دخلهم.<sup>73</sup>

### II تحسين جودة الإنتاج

يسعى الاتحاد إلى تحسين جودة الحبوب المنتجة من خلال استخدام تقنيات زراعية حديثة وتوفير التدريب اللازم للمزارعين. لتحقيق هذا الهدف، يتم تبني أساليب زراعية متقدمة تشمل استخدام البذور المحسنة، وتطبيق أنظمة الري الحديثة، واستخدام الأسمدة العضوية. بالإضافة إلى ذلك، يتم تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية للمزارعين لتعريفهم بأحدث التقنيات الزراعية وكيفية تطبيقها بشكل فعال. هذه الجهود تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين جودة المحاصيل، مما يساهم في تحقيق الأمن الغذائي وتعزيز الاقتصاد الزراعي.

### III تسويق المنتجات الزراعية

يعمل الاتحاد على تسهيل عمليات تسويق الحبوب محليًا ودوليًا لضمان تحقيق أرباح عادلة للمزارعين. لتحقيق هذا الهدف، يتم تنفيذ عدة استراتيجيات تشمل:

<sup>73</sup> محمد بن علي، دراسة حالة المؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية UCA مستغانم، جامعة مستغانم، 2023، ص 45

- التجميع والتصنيف: يتم جمع الحبوب من المزارعين وتصنيفها حسب الجودة لضمان تلبية متطلبات الأسواق المختلفة.
- التغليف والتخزين: يتم تغليف الحبوب بطرق تحافظ على جودتها وتخزينها في ظروف مناسبة لحمايتها من التلف.
- النقل والتوزيع: يتم تنظيم عمليات النقل والتوزيع لضمان وصول الحبوب إلى الأسواق المحلية والدولية في الوقت المناسب.
- التسويق والترويج: يتم الترويج للحبوب من خلال حملات تسويقية تستهدف الأسواق المحتملة، بالإضافة إلى المشاركة في المعارض والفعاليات التجارية.
- التفاوض على الأسعار: يتم التفاوض مع المشتريين لضمان تحقيق أسعار عادلة تعكس جودة الحبوب وتكاليف الإنتاج.

هذه الجهود تهدف إلى تحسين دخل المزارعين وضمان استدامة الإنتاج الزراعي.<sup>74</sup>

#### IV توفير الدعم الفني والمالي

يقدم الاتحاد الدعم الفني والمالي للمزارعين من خلال توفير المعدات الزراعية والقروض الميسرة. هذا يساعد المزارعين على تحسين إنتاجيتهم وزيادة دخلهم. لتحقيق هذا الهدف، يتم تنفيذ عدة استراتيجيات تشمل:

- توفير المعدات الزراعية: يتم توفير المعدات الحديثة التي تساعد المزارعين على زيادة كفاءة عملياتهم الزراعية.
- تقديم القروض الميسرة: يتم تقديم قروض بفوائد منخفضة أو بدون فوائد للمزارعين لتمكينهم من شراء المعدات والبذور والأسمدة.
- التدريب والإرشاد: يتم تنظيم دورات تدريبية وورش عمل لتعليم المزارعين كيفية استخدام المعدات الحديثة وتطبيق أفضل الممارسات الزراعية.

<sup>74</sup> الحسين بشوظ، التعاونيات الفلاحية في المغرب، مجلة منظمة المجتمع العلمي العربي، 09، أغسطس 2016

- الدعم الفني المستمر: يتم توفير الدعم الفني المستمر للمزارعين من خلال زيارات ميدانية واستشارات فنية.

#### V تعزيز التعاون بين المزارعين

يهدف الاتحاد إلى تعزيز روح التعاون بين المزارعين من خلال تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية. لتحقيق هذا الهدف، يتم تنفيذ عدة استراتيجيات تشمل:

- ورش العمل والدورات التدريبية: تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتبادل المعرفة والخبرات بين المزارعين، وتعزيز مهاراتهم في مجالات مثل الإدارة الزراعية والتسويق.
- تشكيل مجموعات عمل: إنشاء مجموعات عمل صغيرة تضم مزارعين من نفس المنطقة أو لديهم اهتمامات مشتركة، مما يسهل تبادل الأفكار والتعاون في المشاريع المشتركة.
- الزيارات الميدانية: تنظيم زيارات ميدانية للمزارع النموذجية أو المشاريع الناجحة، مما يتيح للمزارعين التعلم من تجارب الآخرين وتطبيق الأفكار الجديدة في مزارعهم.
- المنتديات والمؤتمرات: عقد منتديات ومؤتمرات تجمع المزارعين والخبراء في المجال الزراعي لمناقشة التحديات والفرص وتبادل الأفكار والحلول.
- الدعم الفني والإرشاد: توفير الدعم الفني والإرشاد المستمر للمزارعين من خلال خبراء زراعيين، مما يساعدهم على تحسين ممارساتهم الزراعية وزيادة إنتاجيتهم.

#### الحفاظ على البيئة

يسعى الاتحاد إلى تطبيق ممارسات زراعية مستدامة للحفاظ على البيئة وتقليل التأثيرات السلبية للزراعة. لتحقيق هذا الهدف، يتم تنفيذ عدة استراتيجيات تشمل:

- الزراعة العضوية: تشجيع المزارعين على استخدام الأسمدة العضوية والمبيدات الحيوية بدلاً من الكيماويات الضارة، مما يقلل من التلوث ويحافظ على صحة التربة.
- إدارة الموارد المائية: تطبيق تقنيات الري الحديثة مثل الري بالتنقيط والري بالرش، مما يساعد على تقليل استهلاك المياه وزيادة كفاءة استخدامها.

- التدوير وإعادة الاستخدام: تشجيع المزارعين على إعادة استخدام المخلفات الزراعية وتحويلها إلى سماد عضوي، مما يقلل من النفايات ويحسن خصوبة التربة.
- الحفاظ على التنوع البيولوجي: زراعة محاصيل متنوعة واستخدام تقنيات الزراعة المتكاملة للحفاظ على التنوع البيولوجي وتقليل الاعتماد على المحاصيل الأحادية.
- التوعية والتدريب: تنظيم حملات توعية ودورات تدريبية للمزارعين حول أهمية الحفاظ على البيئة وتطبيق الممارسات الزراعية المستدامة.

### المبحث الثاني: التحليل المالي كأداة لمراقبة التسيير في اتحاد التعاونية الفلاحية الحبوب بمستغانم

تم في هذا المبحث الاعتماد على أسلوب التحليلي المالي كأداة لمراقبة التسيير في التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة لأنه يساعد في تقييم الأداء، ويساعد في التوقع من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بالوحدات الاقتصادية من ربح أو خسارة. **المطلب الأول: إعداد الميزانيات المالية المختصرة للتعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة**

قبل التطرق لحساب المؤشرات المساعدة في تقييم الأداء واتخاذ القرارات، لابد من إعداد الميزانيات المختصرة وذلك بالاعتماد على القوائم المالية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة. **أولاً: الميزانية المختصرة لسنة 2018 وتمثيلها البياني:**  
- الميزانية المختصرة لسنة 2018:

الجدول رقم 04: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2018

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
الأصول الثابتة	715999930.98	26.05	رؤوس الأموال الدائمة	643800620.58	23.12
التثبيات المعنوية	155118.60	0.006	رأس المال الخاص	501663151.06	18.25

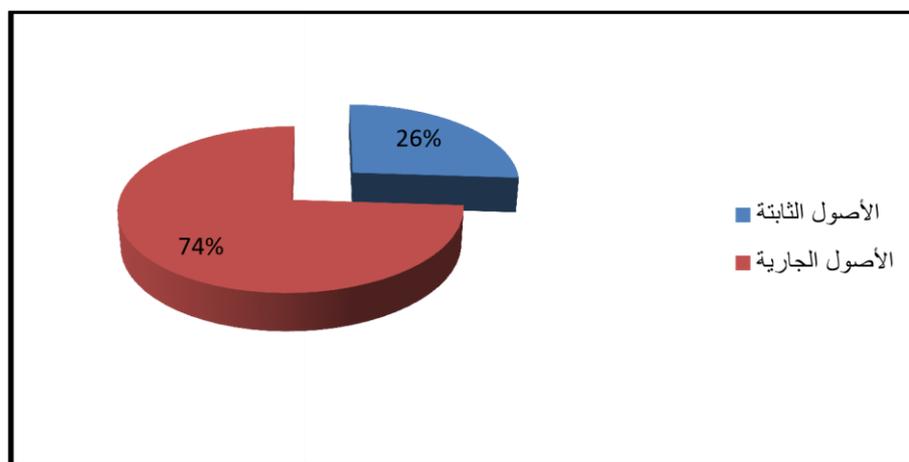
## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة

5.17	142137468.99	ديون طويلة ومتوسطة الأجل	25.97	713844587.32	التثبيات العينية
			0.07	2000225.06	التثبيات الأخرى
77.88	2140287020.96	ديون قصيرة الأجل	73.95	2032087710.56	الأصول الجارية
			2.839	78013159.72	قيم الاستغلال
			68.565	1884227581.9	قيم غير جاهزة
			2.542	69846968.94	قيم جاهزة
100	2748087641.54	مجموع الخصوم	100	2748087641.54	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية لسنة 2018.

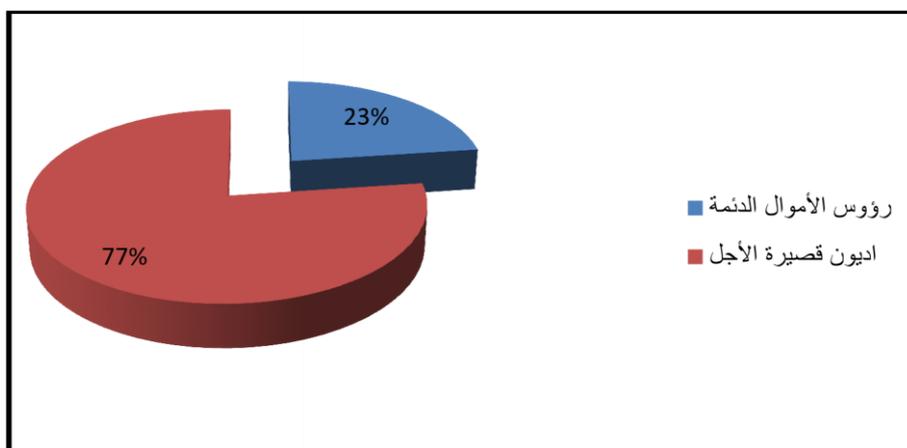
الشكل رقم 11: التمثيل البياني للمي زانية المالية المختصرة لسنة 2018

جانب الأصول



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 04.

جانب الخصوم



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 04.

من خلال الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة لسنة 2018 وتمثيلها البياني، يلاحظ أن أصولها الثابتة تساوي 26.05% من مجموع الأصول وهذا يرجع إلى أقدمية المعدات، بالمقابل نلاحظ أن نسبة أصولها الجارية قد بلغت 73.95% من مجموع الأصول، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد وبشكل كبير على أصولها الجارية، أما فيما يخص جانب الخصوم فإن نسبة الأموال الدائمة تساوي 23.12% من مجموع الخصوم، وبالنسبة للديون قصيرة الأجل فقد بلغت 77.88% من مجموع الخصوم وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الديون.

ثانياً: الميزانية المختصرة لسنة (2019) وتمثيلها البياني:

- الميزانية المختصرة لسنة (2019):

الجدول رقم 05: الميزانية المختصرة لسنة (2019)

الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
الأصول الثابتة	686630972.97	23.74	رؤوس الأموال الدائمة	545257103.6	18.86
التثبيتات المعنوية	107259.75	0.003	رأس المال الخاص	412810825.70	14.28
التثبيتات العينية	284523488.16	9.84		132446277.99	4.58

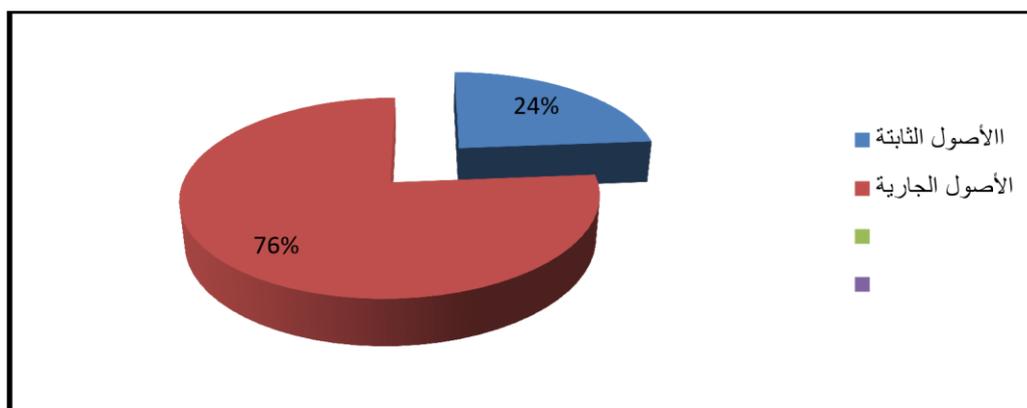
## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة

		ديون طويلة ومتوسطة الأجل	0.06	2000225.06	التثبيات الأخرى
81.14	2346159693.96	ديون قصيرة الأجل	76.25	2204785824.68	الأصول الجارية
			5.86	169505859.05	قيم الاستغلال
			64.79	1873424798	قيم غير جاهزة
			5.59	161855166.83	قيم جاهزة
100	2891416797.65	مجموع الخصوم	100	2891416797.65	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للسنوات (2018، 2019، 2020).

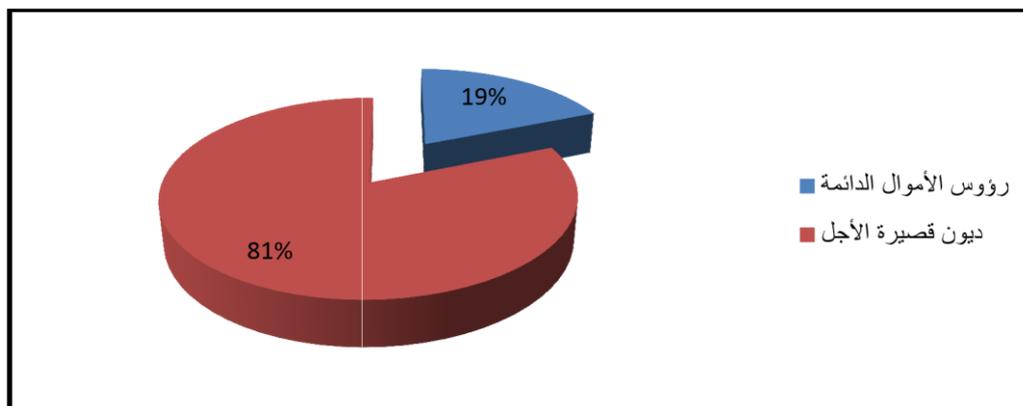
الشكل رقم 12: التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2019

جانب الأصول



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 05.

جانب الخصوم



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 05.

من خلال الميزانية المختصرة لسنة 2019 والتمثيل البياني لها، لوحظ أن مجموع الميزانية ارتفع مقارنة بالسنة السابقة بمبلغ 143329156 دج، وأن نسبة الأصول الجارية أكبر من الأصول الثابتة بالنسبة لمجموع الأصول وهذا يعني أن المؤسسة يبقى اعتمادها بشكل كبير على الأصول الجارية بنسبة 25.76%، أما فيما يخص جانب الخصوم فإن أموالها الدائمة قد عرفت انخفاض مقارنة مع السنة السابقة ونسبة الديون قصيرة الأجل فقد ارتفعت حيث بلغت 81.14% من مجموع الخصوم.

ثالثاً: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020 وتمثيلها البياني:

- الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020:

الجدول رقم 06: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2020

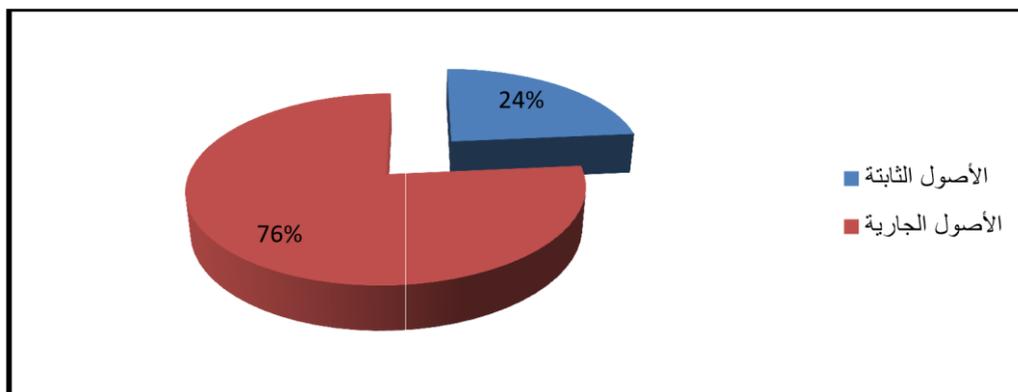
الأصول	المبالغ	%	الخصوم	المبالغ	%
الأصول الثابتة	658042310.78	23.53	رؤوس الأموال الدائمة	224849255.8	8.04
التثبيات المعنوية	59400.90	0.002	رأس المال الخاص	93574170.78	3.34
التثبيات العينية	655982684.8	23.46		131275085.02	4.69

		ديون طويلة ومتوسطة الأجل	0.07	2000225.06	التثبيتات الأخرى
91.95	2570720007.51	ديون قصيرة الأجل	76.46	2137526952.53	الأصول الجارية
			0.78	218766100.19	قيم الاستغلال
			61.78	1727192335	القيم الغير جاهزة
			6.85	191568516.37	القيم الجاهزة
100	2795569263.31	مجموع الخصوم	100	2795569263.31	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للسنوات (2018، 2019، 2020).

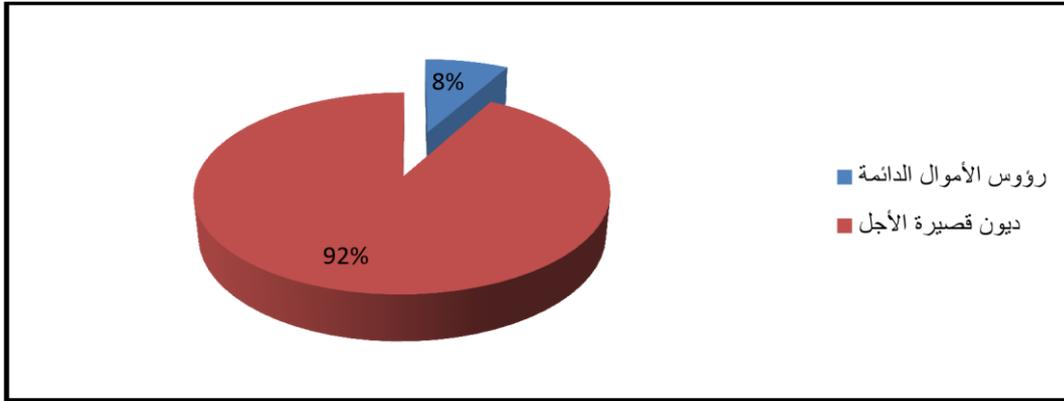
الشكل رقم 13: التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة لسنة 2020

#### جانب الأصول



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 06.

جانب الخصوم



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول رقم 06.

من خلال الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة لسنة 2020 وتمثيلها البياني، لوحظ أن أصولها الثابتة بقيت على حالها، وكذا الحال بالنسبة لأصولها الجارية، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تبقى تعتمد وبشكل كبير على الأصول الجارية، أما فيما يخص جانب الخصوم فإن نسبة الأموال الدائمة تبقى في انخفاض حيث بلغت 8.04% من مجموع الخصوم، وفي المقابل فإن نسبة الديون قصيرة الأجل بلغت 91.95% من مجموع الخصوم وهذا يدل على اعتماد المؤسسة وبشكل كبير على الديون قصيرة الأجل.

المطلب الثاني: التحليل عن طريق مؤشرات التوازن المالي

من أجل تحليل وضعية المؤسسة تم الاعتماد في هذا المطلب على أهم مؤشرات التوازن المالي والمتمثلة في: رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل والخزينة.

أولاً: رأس المال العامل

1 - رأس المال العامل (الدائم): ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

الجدول رقم 07: رأس المال العامل

2020	2019	2018	البيان
224849255.8	545257103.6	643800620.58	الأموال الدائمة
658042310.78	686630972.97	715999930.98	الأصول الثابتة
- 433193054.98	- 141373869.37	-72199310.04	رأس المال العامل

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة لسنوات 2018، 2019، 2020.

من خلال الجدول نلاحظ أن الأصول الثابتة أكبر من الأموال الدائمة، أي أن الأصول الثابتة مولت جزء من الأموال الدائمة، لكن الوضعية لا تتيح أي هامش كضمان لمقابلة المصاعب المالية التي قد تواجه المؤسسة، وهو ما يدل على عدم توازن الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي خطورة الوضعية المالية.

2- رأس المال العامل الخاص: ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة}$$

الجدول رقم 08: رأس المال العامل الخاص

2020	2019	2018	البيان
93574170.78	412810825.70	501663151.59	الأموال الخاصة
658042310.78	686630972.97	715999930.98	الأصول الثابتة
- 564468140	- 273820147.27	- 214336779.39	رأس المال العامل الخاص

المصدر: إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة لسنوات 2018.

لوحظ من خلال الجدول أن الأصول الثابتة أكبر من الأموال الخاصة وهذا يدل على أن الأموال الخاصة للمؤسسة لم تغطي الأصول الثابتة.

3- رأس المال العامل الأجنبي: ويحسب وفق العلاقة التالية:

رأس المال العامل الأجنبي = مجموع الخصوم – الأموال الخاصة

الجدول رقم 09: رأس المال العامل الأجنبي

2020	2019	2018	البيان
2795569263.31	2891416797.65	2748087641.54	مجموع الخصوم
93574170.78	412810825.70	501663151.59	الأموال الخاصة
2701995092.53	2478605971.95	2246424489.98	رأس المال العامل الأجنبي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للسنوات (2018، 2019، 2020).

الهدف من دراسة رأس المال العامل الأجنبي تحديد مدى التزام المؤسسة بعودها اتجاه الغير، وإظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها وهذا بدوره يحدد ارتباط المؤسسة بالغير.

ثانيا: الاحتياج في رأس المال العامل:

يتم حساب الاحتياج في رأس المال العامل انطلاقا من الميزانيات المالية الخاصة بالمؤسسة للسنوات 2018، 2019 و2020، وبحسب بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال قيم غير جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل – سلفات مصرفية)

كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 10: الاحتياج في رأس المال العامل

2020	2019	2018	البيان
78013159.72	169505859.05	218766100.19	قيم الاستغلال
1884227581.9	1873424798	1727192335	قيم غير جاهزة
2140287020.96	2346159693.96	2570720007.51	ديون قصيرة الأجل

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة

- 178046279.34	- 303229006.91	- 624761572.32	الاحتياج في رأس المال العامل
----------------	----------------	----------------	---------------------------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للسنوات (2018، 2019، 2020).

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول لوحظ أن المؤسسة حققت احتياجات في رؤوس الأموال العاملة سالبة خلال السنوات الثلاث، وهذا يرجع إلى ارتفاع في قيمة الديون قصيرة الأجل.

ثالثاً: الخزينة:

تعتبر من أهم مؤشرات التوازن المالي ويتم حسابها كما هو مبين في الجدول التالي وفق العلاقة التالية:

$$\text{الخبزينة} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

الجدول رقم 11: الخزينة

2020	2019	2018	البيان
- 433193054.98	- 141373869.37	- 72199310.04	رأس المال العامل
- 178046279.34	- 303229006.91	- 624761572.32	لاحتياج في رأس المال العامل
- 255146775.64	161855137.54	552562262.28	الخبزينة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على القوائم المالية للسنوات (2018، 2019، 2020).

لوحظ من خلال الجدول أن الخزينة خلال السنتين 2018 و2019 موجبة أي أن المؤسسة لها فائض في رأس المال العامل مقارنة بالاحتياج في رأس المال العامل وفي هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة

الفرصة الضائعة (البديلة)، أما فيما يخص سنة 2020 فإن خزينة المؤسسة في حالة عجز وغير قادرة على تسديد ديونها في آجالها، وبما أن المؤسسة محل الدراسة تابعة للدولة فإنها ستتكفل بتغطية الالتماسات التي عليها.

### المطلب الثالث: التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج

يُعتبر التحليل الأفقي من أحد الطرق والأدوات التي تُستخدم لتحليل القوائم المالية، والذي يطلق عليه بتحليل الاتجاهات، حيث يتم مقارنة البنود المسجلة في القوائم المالية من فترة مالية إلى أخرى؛ وذلك لمعرفة التغيرات والتطورات التي تحصل على القوائم المالية، وكذلك لمعرفة التغيرات التي تحدث على البنود المحاسبية سواء هذه التغيرات تحدث بالقيمة المطلقة أم بالنسب المئوية، حيث أن هذا الأسلوب التحليلي يتطلب ما يلي<sup>75</sup>:

- وجود مجموعة من القوائم المالية ولأكثر من سنة؛ لتتمكن الجهة المسؤولة عن التحليل من المقارنة بين مجموعة سنوات.
- يجب القيام بتحديد سنة الأساس وهي السنة الأولى؛ ليتم اتباعها للمقارنة والتحليل، ولاعتبارها المرجع لباقي السنوات التي تليها كذلك ليتمكن المحلل من معرفة جميع التغيرات التي حصلت في كل بند من بنود القائمة المالية.
- يجب أن يحصل المحلل على جميع المعلومات والبيانات التي تمكنه من إعداد التقارير وتساعد على القيام بالعمل الذي يريد.

وفي حال رغبت المؤسسة معرفة طبيعة البند المالي المذكور في الميزانية، أو في قائمة الدخل هل هو في تزايد أم تناقص أو مستقر أم متذبذب؛ عندها يحتاج المحلل إلى القوائم المالية لعدة سنوات، لثلاث سنوات على الأقل، حيث يتم قسمة البند الأول في سنة المقارنة أو في السنة المراد المقارنة فيها على سنة الأساس، وكذلك إذا أردنا معرفة التغير النسبي لكل بند، عندها يحتاج المحلل إلى قائمة مالية لسنتين؛ ليتمكن من إيجاد الفرق بين الفترتين الماليتين والقيام بقسمة الناتج الذي تم الحصول

<sup>75</sup> كتاب مبادئ المحاسبة، د. أحمد رجب عبد العال – أستاذ المحاسبة بجامعة الإسكندرية ورئيس قسم المحاسبة بجامعة بيروت العربية، مركز الكتب الثقافية 1983م.

عليه على سنة الأساس. وعلى سبيل المثال، فيما يلي قائمة الدخل وقائمة المركز المالي المقارنة لشركة  
الأمال التجارية في: 2020,2019

الجدول رقم 12: التحليل الأفقي لجدول حسابات النتائج

## الفصل الثالث دراسة حالة مؤسسة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة

نسبة التغير %	2020	2019	البيان
%13	195165139.65	172484582.22	رقم الأعمال
%13	195165139.65	172484582.22	إنتاج السنة المالية
%64.9	240053576.23	3642363.49	المشتريات المستهلكة
%- 32	15166537.17	22437933.31	خدمات الخارجية
%87.8	255220183.40	26080296.80	استهلاك السنة المالية
%-14.1	- 60054973.75	146404285.42	القيمة المضافة للاستغلال
%02.7	212998852.73	207348370.15	أعباء المستخدمين
%05.6	21627.00	20466.00	الضرائب والرسوم والمدفوعات المسبقة
%-54.7	- 273075453.48	60964550.73	الفائض الإجمالي للاستغلال
%-94	635900.00	11021966.31	المنتجات التشغيلية الأخرى
%- 67	32300.00	100775.00	الأعباء التشغيلية الأخرى
%-03.4	48347100.95	50052622.35	إهلاكات ومؤونات
-	-	9735893.06	استثناء عن خسائر القيمة والمؤونات
%-45.5	- 320818954.43	90360088.71	النتيجة التشغيلية
%25	1898104.47	1507762.82	المنتجات المالية
			الأعباء المالية
%08	1637299.51	1507762.82	النتيجة المالية
%25.9	- 319181654.92	- 88852325.89	نتيجة عادية قبل الضرائب

مجموع منتجات السنة العادية	194750204.41	197699144.12	2%
مجموع أعباء السنة العادية	- 283602530.30	- 516880799.04	28.2%
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	- 88852325.89	- 319181654.92	25.9%
النتيجة الصافية للسنة المالية	- 88852325.89	- 319236654.92	25.9%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التقارير المالية للسنوات (2019، 2020).

من خلال الجدول أعلاه لوحظ أن المؤسسة حققت زيادة في رقم الأعمال بين السنتين بنسبة تغير 13%، مع زيادة في التكاليف مما أدى إلى تحقيق خسارة خلال السنتين 2019 و2020، وكانت التكاليف والخسارة في سنة 2020 أكبر مقارنة بسنة 2019، حيث قدرت نسبة التغير في النتيجة 25.9%، بسبب عدم وجود تنسيق بين الوظائف وتحديد التكاليف الخاصة بكل وظيفة في حدود إمكانيات المؤسسة، وهذا ليس في صالح المؤسسة.

**المبحث الثالث: مقارنة بين أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة وتأثيرها على أنشطة المؤسسة**

**المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير التقليدية وأثرها على أنشطة المؤسسة**

تتضمن أدوات مراقبة التسيير التقليدية مجموعة من الأدوات التي تساعد في مراقبة الأداء وتقييم الأنشطة داخل المؤسسة. من بين هذه الأدوات:

1. الموازنات المالية: تُستخدم الموازنات المالية لتحديد الأهداف المالية للمؤسسة ومراقبة تحقيقها. تسهم هذه الأداة في التخطيط المالي وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف

- المسطرة. من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف المخططة، يمكن تحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة<sup>76</sup>.
2. التقارير المالية الدورية: تُعد التقارير المالية الدورية مثل الميزانية العمومية، قائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية، أدوات أساسية لمراقبة الأداء المالي للمؤسسة. توفر هذه التقارير معلومات دقيقة حول الوضع المالي للمؤسسة وتساعد المديرين في اتخاذ القرارات المالية المدروسة بناءً على البيانات الفعلية.
3. التحليل المالي البسيط: يشمل التحليل المالي استخدام النسب المالية مثل نسبة الربحية، السيولة، والملاءة المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة. يساعد هذا التحليل في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي، مما يمكن المديرين من تحسين الكفاءة المالية والعمليات التشغيلية<sup>77</sup>.
4. قوائم الجرد: تُستخدم قوائم الجرد لمراقبة المخزون وتحديد الكميات المتاحة من المواد الخام والمنتجات النهائية. تعتبر هذه الأداة مهمة في تحسين إدارة المخزون، وتقليل التكاليف المرتبطة بالتخزين، وتجنب النقص في المواد الذي قد يؤثر سلبًا على الإنتاج.

### كفاءة الأدوات التقليدية والتحديات

- كفاءة الأدوات التقليدية: تعتبر الأدوات التقليدية فعالة في تقديم معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب للمديرين، خاصة في بيئات الأعمال المستقرة التي لا تتطلب تغييرات سريعة في العمليات أو استجابة سريعة للتغيرات السوقية.
- التحديات:
  - البطء في جمع المعلومات: تعتمد الأدوات التقليدية على عمليات جمع وتحليل البيانات اليدوية، مما يجعلها بطيئة ويؤثر على سرعة اتخاذ القرارات. هذا البطء يمكن أن يكون عائقًا في بيئات الأعمال الديناميكية حيث تكون السرعة ضرورية.

<sup>76</sup>Drury, C, Management and Cost Accounting, Cengage Learning, 12th Edition, Colin Drury, Mike E Tayles, 2018

<sup>77</sup>

Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V, Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Pearson Education, 15th Edition, 2015.

- صعوبة التكيف مع التغيرات السريعة: الأدوات التقليدية غالبًا ما تكون غير مرنة وتواجه صعوبة في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال. قد يؤدي ذلك إلى قرارات غير فعالة أو تأخر في التفاعل مع التغيرات السوقية.
- التركيز على الجانب المالي فقط: تركز الأدوات التقليدية بشكل كبير على الجوانب المالية، مما قد يؤدي إلى إهمال الجوانب التشغيلية الأخرى مثل الأداء التشغيلي، الجودة، ورضا العملاء، التي تعتبر مهمة أيضًا لتحقيق أهداف المؤسسة الشاملة.

### المطلب الثاني: أدوات مراقبة التسيير الحديثة وأثرها على أنشطة المؤسسة

أدوات مراقبة التسيير الحديثة تلعب دورًا حيويًا في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسات، وتمكينها من التكيف مع البيئة المتغيرة للأسواق. إليك نظرة عامة على بعض الأدوات الرئيسية وكيفية تأثيرها على أنشطة المؤسسة:

#### 1. أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP)

- التكامل: تجمع أنظمة ERP بين مختلف وظائف المؤسسة مثل المالية، الموارد البشرية، والإنتاج في نظام واحد متكامل. هذا التكامل يساعد على تحسين تدفق المعلومات وتسهيل العمليات داخل المؤسسة<sup>78</sup>.
- البيانات الدقيقة: توفر أنظمة ERP بيانات دقيقة ومحدثة في الوقت الحقيقي، مما يتيح للمديرين اتخاذ قرارات استراتيجية بناءً على معلومات موثوقة.
- التكيف مع التغيرات: تسهل أنظمة ERP على المؤسسات التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق، من خلال تحسين التنسيق بين مختلف الأقسام وتوفير أدوات مرنة للتخطيط وإدارة الموارد.

#### 2. تقنيات التحليل البياني والبيانات الكبيرة

- تحليل البيانات: تساعد هذه التقنيات المؤسسات على تحليل كميات كبيرة من البيانات لاستخلاص رؤى قيمة تدعم عملية اتخاذ القرار.

<sup>78</sup> Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2017). Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. Site web: SAGE Publications

- التنبؤ: تتيح تقنيات البيانات الكبيرة للمؤسسات التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، مما يعزز من قدرتها على التخطيط المسبق وتجنب المخاطر المحتملة.
- تحسين الأداء: تساهم هذه الأدوات في تحسين الأداء من خلال تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وبالتالي تمكين المؤسسة من توجيه جهودها بشكل أكثر فعالية<sup>79</sup>.

### 3. لوحات القيادة (Dashboards)

- الرؤية الشاملة: توفر لوحات القيادة رؤية شاملة لأداء المؤسسة من خلال مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مما يتيح للمديرين متابعة الأنشطة والأداء بشكل مستمر.
- التحليل في الوقت الحقيقي: تمكن لوحات القيادة من مراقبة الأداء في الوقت الحقيقي، مما يسمح للمديرين باتخاذ إجراءات تصحيحية بسرعة عند اكتشاف أي انحرافات.
- التواصل: تساعد لوحات القيادة في تسهيل التواصل بين مختلف الأقسام، حيث تقدم معلومات موحدة ومحدثة تساهم في تحسين التنسيق والعمل الجماعي.

### 4. برامج إدارة الأداء

- تحديد الأهداف: تساعد برامج إدارة الأداء المؤسسات في تحديد الأهداف ومتابعة تحقيقها، مما يضمن أن جميع الموظفين يعملون نحو تحقيق نفس الأهداف الاستراتيجية.
- التقييم المستمر: تتيح هذه البرامج تقييم الأداء بشكل مستمر وتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة، مما يساعد في تقديم التغذية الراجعة اللازمة للتحسين.
- التحفيز: تساهم برامج إدارة الأداء في تحفيز الموظفين من خلال تقديم ملاحظات مستمرة وتحفيزهم على تحسين الأداء الفردي والجماعي.

<sup>79</sup> Foster Provost, Tom Fawcett, Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking, O'Reilly Media, Inc, August 2020

الأثر على أنشطة المؤسسة

- تحسين التنسيق: تساهم هذه الأدوات في تحسين التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأنشطة اليومية.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية: توفر الأدوات الحديثة بيانات دقيقة وتحليل في الوقت الحقيقي، مما يسهل على المسيرين اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معلومات موثوقة.
- التكيف مع التغيرات: تمكن الأدوات الحديثة المؤسسات من التكيف بسرعة مع التغيرات في السوق، مما يعزز من قدرتها التنافسية ويساعدها على البقاء في الطليعة.

المطلب الثالث: مقارنة بين الأدوات التقليدية والحديثة في مراقبة التسيير وتأثيرها على تدعيم أنشطة المؤسسة

1 الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

الأدوات المستخدمة:

- المحاسبة العامة: تركز على تسجيل العمليات المالية وتقديم تقارير مالية دورية، مما يساعد على تتبع الأداء المالي العام للمؤسسة.
- المحاسبة التحليلية: تهدف إلى تحليل التكاليف وتحديد تكلفة المنتجات والخدمات، مما يوفر معلومات تفصيلية حول كفاءة استخدام الموارد.
- نظام المعلومات التقليدي: يعتمد على جمع البيانات المالية وغير المالية لتقديم تقارير دورية، مما يساهم في عملية اتخاذ القرارات ولكن بقدرات محدودة<sup>80</sup>.

الخصائص الرئيسية للأدوات التقليدية:

- السرعة: بطيئة نسبيًا بسبب الاعتماد على العمليات اليدوية وجمع البيانات بشكل غير متزامن.

<sup>80</sup> Simons, Robert. Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall, 2000, pp. 89-112.

- الدقة: تعتمد على دقة البيانات المدخلة، مما قد يؤدي إلى أخطاء بشرية تؤثر على صحة التقارير.
- التكلفة: منخفضة نسبيًا من حيث التكنولوجيا ولكنها تتطلب وقتًا وجهدًا كبيرين من الموارد البشرية.
- القدرة على التكيف: محدودة في التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، مما يجعلها أقل فعالية في البيئات الديناميكية.

### II الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

الأدوات المستخدمة:

- بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard): تدمج بين المؤشرات المالية وغير المالية لتقديم صورة شاملة عن أداء المؤسسة، مما يساعد على ربط الأهداف الاستراتيجية بالأنشطة اليومية<sup>81</sup>.
- نظام الإدارة بالأنشطة (Activity-Based Management): يركز على تحليل الأنشطة وتكاليها لتحسين الكفاءة التشغيلية وتحديد الأنشطة غير الضرورية.
- لوحات القيادة (Dashboards): توفر معلومات فورية ومحدثة عن الأداء من خلال مؤشرات بصرية، مما يساعد على مراقبة الأداء بشكل مستمر واتخاذ القرارات بسرعة.

الخصائص الرئيسية للأدوات الحديثة:

- السرعة: سريعة بفضل الأتمتة والتكنولوجيا الحديثة، مما يمكن المؤسسات من الاستجابة الفورية للمشكلات والفرص.
- الدقة: عالية بسبب تقليل الأخطاء البشرية والاعتماد على البيانات الفورية والتكامل بين الأنظمة المختلفة.
- التكلفة: قد تكون مرتفعة في البداية بسبب الاستثمار في التكنولوجيا والتدريب، ولكنها توفر الوقت والجهد على المدى الطويل من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء.

<sup>81</sup> Kaplan, Robert S. & Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996, pp. 45-67.

- القدرة على التكيف: عالية بفضل المرونة في تعديل المؤشرات والمعايير حسب التغيرات في بيئة الأعمال، مما يسمح للمؤسسات بالبقاء تنافسية.

### III تأثير الأدوات الحديثة على تدعيم أنشطة المؤسسة

- معلومات شاملة ودقيقة: توفر الأدوات الحديثة معلومات شاملة ودقيقة تساعد المسيرين في اتخاذ قرارات مستنيرة وتحسين الأداء العام.
- تحسين التواصل الداخلي: تسهم الأدوات الحديثة في تحسين التواصل بين الأقسام المختلفة من خلال توفير معلومات فورية ومحدثة، مما يعزز التعاون والعمل الجماعي<sup>82</sup>.
- زيادة مرونة العمليات: تساعد الأدوات الحديثة في التكيف السريع مع التغيرات في بيئة الأعمال، من خلال تعديل المؤشرات والمعايير بسهولة وتوفير معلومات فورية للمسيرين.

### IV أمثلة واقعية

- شركة XYZ: انتقلت من استخدام المحاسبة التقليدية إلى بطاقة الأداء المتوازن، مما أدى إلى تحسين الأداء المالي وزيادة الكفاءة التشغيلية من خلال التركيز على أهداف استراتيجية متعددة<sup>83</sup>.
- شركة ABC: اعتمدت على لوحات القيادة لتحسين مراقبة الأداء، مما ساعدها في تحديد الانحرافات بسرعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، مما ساهم في تحسين الأداء الكلي وتقليل الفجوات في العمليات<sup>84</sup>.

<sup>82</sup> Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education, 2017, pp. 156-180.

<sup>83</sup> Kaplan, Robert S. & Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996, pp. 45-67.

<sup>84</sup> Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education, 2017, pp. 156-180.

### خلاصة الفصل الثالث

يعد تطور أدوات مراقبة التسيير جزءًا أساسيًا من تطوير فعالية وكفاءة المؤسسات في بيئات الأعمال المتغيرة. في هذا المبحث، تم تناول الأدوات التقليدية مثل المحاسبة العامة والموازنات المالية التي كانت تعتمد على العمليات اليدوية وجمع البيانات الدورية. رغم فعاليتها في تحليل الأداء المالي، إلا أنها تعاني من البطء وصعوبة التكيف مع التغيرات السريعة.

في المقابل، قدمت الأدوات الحديثة مثل أنظمة تخطيط الموارد المؤسسية (ERP) وتحليل البيانات الكبيرة ولوحات القيادة طرقًا أكثر سرعة ودقة في جمع وتحليل البيانات، مما ساهم في تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية وزيادة مرونة العمليات داخل المؤسسة.

عند المقارنة بين الأدوات التقليدية والحديثة، يظهر بوضوح أن الأدوات الحديثة توفر مزايا تنافسية أكبر، مثل القدرة على التكيف مع تغيرات السوق بسرعة، تحسين التواصل الداخلي بين الأقسام، وتقديم معلومات دقيقة في الوقت الفعلي. هذه التطورات ساهمت في تدعيم أنشطة المؤسسات بشكل كبير، مما جعلها أكثر قدرة على المنافسة والاستدامة.

خاتمة

### الخاتمة:

من خلال دراسة حالة التعاونية الفلاحية للحبوب والبقول الجافة، يتبين أن استخدام الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير يلعب دورًا حيويًا في تعزيز التنسيق بين وظائف المؤسسة. تكنولوجيا المعلومات، سواء عبر نظم المعلومات الإدارية أو أدوات التحليل المالي المتقدم، ساهمت بشكل كبير في تحسين عمليات التخطيط، المراقبة، واتخاذ القرارات، مما أدى إلى رفع مستوى الأداء التشغيلي العام للتعاونية.

لقد أظهرت الدراسة أن التعاونية تمكنت من تحسين كفاءة إدارة مواردها بفضل استخدام هذه الأدوات، حيث ساعدت لوحات القيادة الرقمية ومؤشرات الأداء على تقديم معلومات دقيقة وفي الوقت الحقيقي. كما ساهمت هذه الأدوات في تعزيز التنسيق بين مختلف الأقسام داخل التعاونية، ما أدى إلى تسريع العمليات، تحسين جودة القرارات، وزيادة مرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات البيئية والسوقية.

بالتالي، يمكن القول أن توظيف الأدوات التكنولوجية الحديثة لمراقبة التسيير أصبح عنصرًا استراتيجيًا لا غنى عنه لتحقيق التميز المؤسسي والنمو المستدام. نجاح التعاونية في تحقيق أهدافها بفضل هذه الأدوات يمثل دليلاً ملموسًا على الأثر الإيجابي للتكنولوجيا على تحسين الأداء المؤسسي، مما يعزز من أهمية مواصلة تطوير وتبني هذه التقنيات لضمان الاستجابة السريعة والفعالة للتحديات المستقبلية.

قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المراجع

1. البنك الدولي - تقرير حول التنمية في العالم 2023.
2. أحمد الزبيدي، "أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي"، دار الجامعات المصرية، 2018.
3. دراسة صفاء لشهب، مذكرة ماجستير بعنوان "نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات"، جامعة الجزائر، 2005-2006.
4. دراسة محمد أبو بكر، "التكنولوجيا وإدارة الأعمال"، دار الفكر العربي، 2019.
5. دراسة خالد سعيد، "إدارة الأداء المؤسسي"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2020.
6. ساميه أحمد فتحي، عمر سعد تمام، مصطفى محمد محمود جاد، دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الاقتصادية باستخدام كايزن"، مجلة الدراسات البيئية والبحوث في يوليو 2017، المجلد 7، العدد 3، الصفحات 369-384.
7. د/ عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط: الأسس النظرية والآثار العملية، معهد العلوم التجارية المركز الجامعي محمد بوضياف المسيلة، عدد 16 ديسمبر (2001)، ص 211-241.
8. الأستاذ ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار الحمديّة، الجزائر، 1998، ص. 27.
9. رباب أقطي، مذكرة ماجستير "التكوين الجامعي وعلاقته بكفاءة الإطار في المؤسسة الاقتصادية"، الجزائر: جامعة الحاج لخضر - باتنة، (2008 - 2009)، صفحة 49، 50.
10. ابن عياد، جليلة، "دور المؤسسات الناشئة في التنمية الاقتصادية"، مجلة الدراسات القانونية المجلد 8، العدد 1 (31 يناير/كانون الثاني 2022)، ص 18.
11. السعيد بلوم، "أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية" (دراسة ميدانية)، الجزائر: جامعة منتوري - قسنطينة، صفحة 11، 12.
12. أ ب ت ث ج، "المؤسسة الاقتصادية وظائفها"، أضواء، المحرر (4\6\2021).
13. عمر صخري، "اقتصاد المؤسسة"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص

14. بلعميري عسري، "إشكالية تحديد مفهوم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، باحث دكتوراه جامعة مستغانم، مجلة قانون العمل والتشغيل، العدد السادس، جوان 2018.
15. فتح الرحمن، "تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب المعيار القانوني"، مجلة المال والاقتصاد، 2020، العدد 72، ص 54-57.
16. نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، مجلد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 34.
17. المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد، 22 بتاريخ 51 ديسمبر 2005، ص 6
18. رفيقة حروش، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، شركة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع 2020، ص 72
19. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري 2015، ص 4
20. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة 5، دار الجنان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 72
21. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، ص 01.
22. إبراهيم الغمري، الأفراد و السلوك التنظيمي، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 2005، ص 21.
23. ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 285.
24. موقع توب أكاديمي: الوصف الوظيفي لمهنة مدير تجاري
25. صالح بن علي، الوصف الوظيفي، 19 ماي 2019
26. مجد الخضر، " مفهوم\_وظيفة\_التموين/ <https://mawdoo3.com/> "، 28 أوت 2016
27. محمد مباني، مطبوعة دروس في مقياس: اقتصاد المؤسسة، جامعة الجزائر3، 2019 ص 80
28. ميلود برني. إلياس غقال. مجلة أرصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية وافع وظيفة التسويق ومتطلبات تفعيلها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية رقم 1، ص 39-55، 31 أوت 2018
29. بن زكورة العونية، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية -بين التأصيل والنظري والممارسات التطبيقية- مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه الخصر بالوادي، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، ديسمبر 2019، ص 185-202.

30. بن زكورة العونية: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية " دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر "، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (04)، العدد (02)، 2019، 185.

31. فرشي 2018، ص 2

32. إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات الدراسة.

33. د. خليل محمد حسن الشماع، " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص 305

34. د. محمد عبد الفتاح ياغي، " الرقابة في الإدارة العامة "، (ط2) مركز أحمد ياسين الفني، عمان الأردن، 1994.

35. Claude Alazard, Sabine Sépari, contrôle de gestion, manuel et application (DCG11), 2e édition, Dunod, Paris, 2010, p.26

36. ARDOIN.J\_L & JORDAH.H. OPCIT, le contrôle de gestion, 2ème édition, Ed publi-Union, 1986, p170.

37. BOUQUIN.H. OPCIT, les fondements du contrôle de gestion. Paris, DUF, collection "que sais-je ? ", 1994 p35.

38. E. Cohen, Dictionnaire de gestion. Casbah Edition, Alger, 1991, p27.

39. بن زكورة العونية: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية " دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر "، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (04)، العدد (02)، 2019، 190.

40. فرشي 2018، ص 2

41. زابي مريم وعيسى عيدة "مراقبة التسيير كنظام للمعلومات" مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة 2018/2019 ص 12، 13

42. SOURCE : H. LONING et Y. PESQUEUX et COLL ; "le contrôle de gestion"; édition ELLIPES ; paris ; 2001 ; p :06

43. LORINO.P، ص 55-71، 1995مراجعة الإدارة الفرنسية،

44. DE KERVILER. I & DE KERVILER. L, "Mieux connaître les charges à répartir", Revue Française de Comptabilité, n° 162, 1994, P14.
45. Cuyaubère. T, Muller. J, "Contrôle de gestion, Manuel OP CIT, p259
46. ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص17،
47. بوعقوب عبد الكريم، "أصول المحاسبة العامة"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 12
48. A. MIKOL et autres, Comptabilité analytique et contrôle de gestion, Editions Dunond, 2eme Edition, Paris, 1993, p 35
49. نور الدين أحمد قايد وآخرون، ماهية مراقبة التسيير المفهوم والأهداف والمهام وأدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة، الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2، 25/04/2017، ص 2.
50. أيمن الشنطي وعامر شقر، "مقدمة في الإدارة والتحليل المالي"، الأردن، دار البداية، 2007، ص 129
51. أيمن الشنطي وعامر شقر، "مقدمة في الإدارة والتحليل المالي"، الأردن، دار البداية، 2007، ص 130
52. Christophe GERMAIN, La conception des systèmes de contrôle de gestion: les relations entre les budgets et les systèmes de mesure de la performance, <http://ddata.over-blog.com/xxxxxyy/0/32/13/25/com043.pdf>, 26/05/2017, p 04.
53. حسين مصطفى هلال، الإبداع المحاسبي ودوره في تنمية المهارات الإدارية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1998، ص110-112
54. شويح محمد وبشوتي أسماء، واقع مراقبة التسيير في الإدارات العمومية "دراسة حالة المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية" الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2017/04/25، ص 2.
55. المصدر: سعاد وادة وبشير عفاف، دور الموازنات التقديرية للمبيعات كأداة للتخطيط والرقابة مع إمكانية تطبيق تحولاتها الجديدة في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة العمومية لصناعة اللوالب والبراغي (BCR) -سطيف-، الندوة الوطنية الأولى حول: واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في

- المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 28 2-27 أكتوبر 2014، ص 4
56. Linda Tucci, "balanced scorecard", .Techartget, Retrieved 31/1/2022. Edited.
57. Rohm H., Developing and using Balanced Scorecard performance systems, Perform magazine, V2, Issue 2, 2002 , p 02 .
58. شويح محمد و بشوتي أسماء، واقع مراقبة التسيير في الإدارات العمومية " دراسة حالة المديرية العامة للميزانية بوزارة المالية " الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2017/04/25، 2،
59. إسماعيل سبتي ومحلب فائزة، دور أدوات مراقبة التسيير الشاملة في ضبط أداء المؤسسات والتحكم في جودة المعلومة المالية، الندوة الوطنية الأولى حول: واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 28 2-27 أكتوبر 2014، ص 6
60. Linda Tucci, "balanced scorecard", Techartget, 2020, Retrieved 31/1/2022. Edited.
61. بوطورة فاطمة الزهراء، رقام ليندة، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، العدد 1، 01-01-2021، ص 275
62. C.Alazard et S. Sépari, Contrôle de gestion. 5ème édition, éd Dunod, Paris, 2001, p591.
63. خالص صافي صالح، "رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق"، ط 2، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 274
64. معراج هواري، مصطفى الباهي، "مدخل المراقبة التسيير"، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية 2018، ص 8
65. د . سعيد جندب العلوي، أ . صالح جندب العلوي التخطيط الاستراتيجي في الإدارة الحديثة: مفاهيم أساسية للمخططين الاستراتيجيين دار النشر العبيكان ، 15 مارس 2019 ص 68
66. حموش رمزي، مداخلة مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة الاقتصادية، مؤتمر يوم دراسي حول: مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بين الواقع والمأمول، جامعة لونييسي علي – البليدة، أكتوبر 2020، ص 15

67. موقع: أطر العمل التنظيمية لللائحة التنفيذية للموارد البشرية دار النشر الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية، 08 يونيو 2021
68. Robert S. Kaplan, David P. Norton, Le tableau de bord prospectif : traduire la stratégie en action, Presse de la Harvard Business School, 1996, 25-30.
69. Ken Blanchard, Spencer Johnson, The One Minute Manager, William Morrow, 1982, 60-65
70. فريق النجاح، عملية اتخاذ القرارات: كيف تتخذ قرارات أفضل؟، موقع النجاح، 2023  
i. <https://www.coursera.org/learn/ask-questions-to-make-data-driven-decisions-arabic>
71. بن زكورة، العونية. "تطور اختصاص وممارسات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية". مجلة اقتصاد المال والأعمال، 2019، ص. 220-203.
72. اسمهان حسين عبد الهادي محمد، دراسة تحليلية لدور التعاونيات الزراعية في إحداث تنمية مستدامة في جمهورية مصر العربية، دكتوراه: كلية الزراعة - جامعة عين شمس القاهرة، 2022.
73. محمد بن علي، دراسة حالة المؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية UCA مستغانم، جامعة مستغانم، 2023، ص 45
74. الحسين بشوظ، التعاونيات الفلاحية في المغرب، مجلة منظمة المجتمع العلمي العربي، 09، أغسطس 2016
75. كتاب مبادئ المحاسبة، د. أحمد رجب عبد العال - أستاذ المحاسبة بجامعة الإسكندرية ورئيس قسم المحاسبة بجامعة بيروت العربية، مركز الكتب الثقافية 1983م.
76. Drury, C, Management and Cost Accounting, Cengage Learning, 12th Edition ,Colin Drury, Mike E Tayles, 2018
77. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V, Cost Accounting: A Managerial Emphasis, Pearson Education, 15th Edition, 2015.
78. Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (2017). Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions. Site web: SAGE Publications
79. Foster Provost, Tom Fawcett, Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking, O'Reilly Media, Inc, August 2020

80. Simons, Robert. Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy. Prentice Hall, 2000, pp. 89-112.
81. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996, pp. 45-67.
82. Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education, 2017, pp. 156-180.
83. Kaplan, Robert S. & Norton, David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press, 1996, pp. 45-67.
84. Merchant, Kenneth A. & Van der Stede, Wim A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Pearson Education, 2017, pp. 156-180.