

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم المالية والمحاسبة



الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي.

دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة ميناء مستغانم

مقدمة من طرف الطالب: ولديوسف إسلام – المنتفخ العيد عبد القدوس

تحت اشراف الأستاذ: وهراني مجدوب

أعضاء لجنة المناقشة :

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا			مستغانم
مقررا			مستغانم
مناقشا			مستغانم

السنة الجامعية: 2024/2023 .

# الشكر والتقدير

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم): "مَنْ صَنَعَ إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَافَيْتُوهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا مَا تَكْفُونَهُ فَادْعُوا لَهُ حَتَّى تَرَوْا أَنْكُمْ قَدْ كَافَأْتُمُوهُ". (رواه أبو داود) أخيرًا، أتقدم بجزيل شكري الى كل من مدوا لي يد العون من قريب او من بعيد والمساعدة في اخراج هذه الدراسة على أكمل وجه .

أولا الشكر لله الواحد القهار صاحب الفضل والاكرام أكرمنا بنعمة الاسلام ويسر لنا سبيل العلم , فله الشكر حتى يرضى وله الشكر بعد الرضا و الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم تسليما كثيرا . ثم كامل الشكر والتقدير والمتنان .

للأستاذ المشرف : وهراني مجدوب جزاه الله أفضل الجزاء على نصائحه وتوجيهاته القيمة و سعة صدره وصبره . فجزاه الله جنة الفردوس .

# الاهداء

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

هذا الى:

من قال فيهما الرحمان " و بالوالدين احسانا"

ريحانة الدنيا ونور عيني الى التي تعبتي و قامت الكثير من

اجلي وعلمتني ان الحياة كفاح ووراء كل تعب نجاح

الى من رضى بالقليل لتصنع منه الكثير لأمي الغالية

الى والدي العزيز و ادام الله في عمره و صحته.

الى كل اخواتي

إلى كل الاساتذة في كل المراحل إلى كل من تسهم

قلمي و لم

ينسهم قلبي الى زملاء الدفعة.

الفلاسف

## فهرس المحتويات

أ.....	الشكر
ب.....	الاهداء
٧.....	قائمة الاشكال و الجداول
1.....	المقدمة العامة

### الفصل الاول: مدخل لمراقبة التسيير

6.....	المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير
6.....	المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير و نشأتها وتطورها التاريخي
6.....	الفرع الاول: تعريف مراقبة التسيير
7.....	الفرع الثاني : نشأتها و تطورها التاريخي
9.....	المطلب الثاني : أنواع مراقبة التسيير
12.....	المطلب الثالث : خصائص و مجال مراقبة التسيير
12.....	الفرع الاول : خصائص مراقبة التسيير
14.....	الفرع الثاني: مجال مراقبة التسيير
16.....	المبحث الثاني : اهمية، اهداف و مهام مراقبة التسيير
16.....	المطلب الاول : اهمية مراقبة التسيير و دورها في المؤسسة
18.....	المطلب الثاني: اهداف و مهام مراقبة التسيير
21.....	المطلب الثالث: مراقبة التسيير و الهيكل التنظيمي
25.....	المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة
25.....	المطلب الاول: دور المسير و وظائفه
28.....	المطلب الثاني : انماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

32	المطلب الثالث: مسار مراقبة التسيير .....
35	المبحث الرابع : ادوات مراقبة التسيير .....
35	المطلب الاول : الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير .....
35	الفرع الأول :نظام المعلومات:.....
37	الفرع الثاني: المحاسبة العامة:.....
38	الفرع الثالث: المحاسبة التحليلية:.....
40	المطلب الثاني: الادوات الحديثة لمراقبة التسيير .....
40	الفرع الاول: التحليل المالي .....
43	الفرع الثاني: الموازنة التقديرية: .....
46	الفرع الثالث: لوحة القيادة.....
50	خلاصة: الفصل الاول .....

## الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية

53	المبحث الاول : ماهية المؤسسة الاقتصادية.....
53	المطلب الاول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية.....
54	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية.....
55	المطلب الثالث: أهداف و انواع المؤسسة الاقتصادية .....
59	المبحث الثاني: وظائف و اهمية المؤسسة الاقتصادية وأهم مواردها .....
59	المطلب الاول :وظائف المؤسسة الاقتصادية .....
62	المطلب الثاني : اهمية المؤسسة الاقتصادية.....
64	المطلب الثالث: اهم موارد المؤسسة الاقتصادية.....
69	المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالبيئة, اهمية مراقبة التسيير في المؤسسة .....
69	المطلب الاول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية.....

74	المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية و البيئة.....
76	المبحث الرابع: معوقات عمل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و طرق معالجتها: .....
76	المطلب الاول: معوقات عمل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.....
77	المطلب الثاني: معالجة العراقيل التي تعيق عمل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.....
78	خلاصة: الفصل الثاني.....

### الفصل الثالث دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء مستغانم

80	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة ميناء مستغانم.....
80	المطلب الاول: تعريف و نشأة ميناء مستغانم .....
83	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي المؤسسة ميناء مستغانم . :.....
86	المطلب الثالث : اهداف و خصائص و دور مؤسسة ميناء مستغانم .
89	المبحث الثاني : إستراتيجية ميناء مستغانم .....
89	المطلب الاول: : المؤشرات الهامة للنشاط المينائي.....
92	لمطلب الثاني: تحليل المؤشرات المينائية .....
92	المطلب الثالث: تحليل المؤشرات المينائية .....
97	خلاصة الفصل الثالث .....
98	الخاتمة العامة .....
104/102	المراجع .....

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
<b>الفصل الأول</b>		
8	عناصر النظام	01
13	مثلث مراقبة التسيير	02
15	مجال مراقبة التسيير	03
19	أهداف مراقبة التسيير	04
29	مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة	05
30	مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية وظيفية	06
31	مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير	07
33	مراحل مراقبة التسيير: مسار للتعلم	08
36	نظام معلومات التسيير	09
42	وظائف التحليل المالي	10
<b>الفصل الثاني</b>		
71	الهيكل التنظيمي العمودي	01
72	الهيكل التنظيمي الأفقي	02
73	الهيكل التنظيمي المصفوفاتي	03
<b>الفصل الثالث</b>		
83	الهيكل التنظيمي العام المؤسسة ميناء مستغانم	01



## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
<b>الفصل الاول</b>		
49	نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)	01
49	شكل لوحة القيادة	02
<b>الفصل الثالث</b>		
89	المؤشرات الهامة للنشاط المينائي سنة 2018	01
89	حركة السفن	02
89	حركة الحاويات	03
90	الموارد البشرية	04
90	المؤشرات المالية	05
90	المؤشرات الهامة للنشاط المينائي سنة 2019	06
91	حركة السفن	07
91	حركة الحاويات	08
91	الموارد البشرية	09
92	المؤشرات المالية	10
92	المؤشرات الهامة للنشاط المينائي سنة 2020	11
92	حركة السفن	12
92	حركة الحاويات	13
93	الموارد البشرية	14
93	المؤشرات المالية	15

## المخلص

مراقبة التسيير هي عملية تقييم ومراقبة أداء المؤسسة وتحليل تنفيذ استراتيجيتها لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية. يهدف نظام مراقبة التسيير إلى ضمان تنسيق الموارد المالية والبشرية مع الأهداف المحددة، وضمان تحقيق أداء فعال للمؤسسة في واقع عملها اليومي. من أهم أدوار مراقبة التسيير هو قياس أداء المؤسسة ومتابعة نشاطاتها بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية. ومع ذلك، فإن تحقيق فعالية مراقبة التسيير يواجه بعض التحديات التنظيمية. فعلى سبيل المثال، تكون مراقبة التسيير مرتبطة بتوجيهات وتوجهات المديرية العامة للمؤسسة، وقد تعاني من ضيق المعرفة النظرية وعدم تطبيق تقنيات مراقبة التسيير الحديثة.

ولضمان فعالية نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية يجب توفر مجموعة من الشروط، والتي تربط أساسا بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، ونظام معلومات شامل للمحيط الداخلي والخارجي بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب ويسمح بالتعريف بالمفهوم الحقيقي لنظام مراقبة التسيير لضمان تفهمه وتعاونهم. فدور مراقبة التسيير أنها تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم ونتائجهم المحققة بالمقارنة مع ما كان مخطط وتحديد الانحرافات وتصحيحها ومراقبة مدى نجاعة وفعالية الأداء و التسيير الجيد في المؤسسة.

Le contrôle de gestion est un processus d'évaluation et de surveillance des performances d'une entreprise, ainsi que d'analyse de la mise en œuvre de sa stratégie pour atteindre ses objectifs économiques et sociaux. Le système de contrôle de gestion vise à garantir la coordination des ressources financières et humaines avec les objectifs définis, ainsi qu'à assurer une performance efficace de l'entreprise dans son quotidien. L'une des principales fonctions du contrôle de gestion est de mesurer les performances de l'entreprise et de suivre ses activités afin d'atteindre les objectifs stratégiques. Cependant, l'efficacité du

contrôle de gestion est confrontée à certains défis organisationnels. Par exemple, le contrôle de gestion est lié aux orientations et directives de la direction générale de l'entreprise et peut souffrir d'une connaissance théorique limitée et d'une application insuffisante des techniques modernes de contrôle de gestion. Pour assurer l'efficacité du système de contrôle de gestion au sein de l'entreprise, il est nécessaire de remplir plusieurs conditions, principalement liées à la structure organisationnelle de l'entreprise et à un système d'information complet sur l'environnement interne et externe, qui permet une compréhension et une collaboration adéquates dans la définition du concept réel du contrôle de gestion. Le rôle du contrôle de gestion permet aux gestionnaires d'évaluer leurs performances et les résultats obtenus en les comparant aux plans préétablis, d'identifier les écarts et de les corriger, et de surveiller l'efficacité et la performance globale de l'entreprise.



تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات متعددة ، مصدرها الرئيسي هو توسع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وسط العديد من المتغيرات التي تتميز بالتعقيد والتداخل تحدد هذه المتغيرات مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع، سواء على المستوى الوطني أو الدولي. المؤسسات الفعالة هي تلك التي تعتمد على الإدارة الجيدة التي تمكنها من مواجهة المشاكل و الصعوبات. اعتمادًا على مجموعة من الوظائف والعمليات الإدارية المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها ، مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، حيث تساهم هذه العناصر في تحقيق أهداف المنظمة وضمان بقائها واستمراريتها وتحسين أدائها ونشاطها ، و ضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الشديدة التي تتعرض لها.

موضوع مراقبة التسيير، على الرغم من ظهوره مع فترة الألفية الثانية ، فإنه لا يزال يتمتع باهتمام كبير من الباحثين والعلماء بإدارة الشؤون بسبب حسن التسيير في المؤسسات الاقتصادية إنها تعتمد بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب قدرتها ، وهذا لتحقيق الأهداف الموضوعة و تتمركز تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفاعلية وضمان سلامة العمل المستمر والفعال للموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

لقد زاد اهتمام مؤسساتنا بمراقبة التسيير و بالسيطرة على الإدارة واعتبارها وظيفة أساسية يجب على المؤسسات تنظيمها و تقوية الهياكل الرقابية الداخلية في المؤسسة وتحسين أنماط إدارتها بشكل مستمر لذلك، في مذكرتنا، ناقش دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، وسنحاول دراسة و تحليل الموضوع بطرح المشكلة التالية:

### الإشكالية :

- ما معنى مراقبة التسيير وما هي أدواتها وإلى أي مدى يمكن اعتبارها عنصر ضروري في تسيير المؤسسة الاقتصادية ؟
- ❖ و انطلاقا من هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:
- ما هي مراقبة التسيير؟
- ما أهمية وأهداف مراقبة التسيير في عمل المؤسسة؟
- ما هو مهام مراقبة التسيير و دور مراقب التسيير في تحسين اداء المؤسسة؟

- ما هي الأدوات التي تعتمد عليها مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية؟

### الفرضيات :

- تعتبر مراقبة التسيير ضرورية لتسيير المؤسسات و تحسين أدائها و نشاطها الاقتصادي .
- مراقبة التسيير هي عبارة عن نظام متكامل يزود المسؤولين بكل البيانات و التقارير التي تمكنهم من استغلال الطاقات والموارد المتوفرة بكفاءة عالية واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الحاسمة
- إن لمراقبة التسيير دور اساسي في رفع من مردودية المؤسسة من خلال اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في وقتها المحدد.

### اهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في دور مراقبة التسيير إلى :

- التعرف على اهمية مراقبة التسيير .
- إبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين تسيير اداء المؤسسة.
- معرفة الأدوات و التقنيات المستعملة في المؤسسة .
- معرفة مدى فعالية التسيير المستعمل في المؤسسات الاقتصادية.

### اهداف البحث :

وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف و من أبرزها:

- ✓ إلقاء نظرة عامة حول تسيير المؤسسة وأهم خصائصها و دور المسير في ابراز نظام التسيير .
- ✓ محاولة التعرف على الأدوات و التقنيات المستعملة في المؤسسة .
- ✓ مدى كفاءة مراقبة في توظيف مواردها توظيفا سليما في ظل التطورات الاقتصادية الحاصلة .
- ✓ ابراز التحديات و المشاريع المستقبلية .

### مبررات اختيار الموضوع :

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع نظرا للأهمية التي يحظى بها.

- الأهمية البالغة التي تكتسبها وظيفة مراقبة التسيير داخل هيكل المؤسسة من حيث أنها وظيفة تراقب جميع الوظائف الأخرى .
- انحصار مفهوم مراقبة التسيير في التقييم والرقابة فقط، والتي هي أداة للتسيير بين مختلف وظائف المؤسسة.
- محاولة تقديم مرجع علمي يستفيد منه اصحاب الاختصاص.
- محاولة معرفة الأهداف البالغة في وسط المؤسسات الاقتصادية نظرا للتطور الكبير الذي تشهده المنافسة الشديدة بين المؤسسات سواء على المستوى الداخلي او الخارجي .

### المنهج المستخدم:

لمعالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي بالنسبة للجانب النظري اعتمادا على المراجع و المصادر المختلفة و المتوفرة و ذلك لتوضيح مختلف المفاهيم اما المنهج التحليلي بالنسبة للجانب التطبيقي خصص لدراسة ميدانية في ميناء مستغانم

**صعوبة البحث:**

- نقص المعلومات المتعلقة بمراقبة التسيير .
- صعوبة حصر الموضوع نظرا لكونه موضوعا واسع.
- قلة الدراسات السابقة المشابهة للموضوع.

### تقسيم البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كما يلي:

#### ➤ الفصل الأول: مدخل لمراقبة التسيير

تناولنا من خلال أربع مباحث تم فيها التطرق إلى :

ماهية مراقبة التسيير، اهمية، اهداف و مهام مراقبة التسيير ، دور المسير ووظائفه في المؤسسة، وكذلك واقع مراقبة التسيير في المؤسسة.

#### ➤ الفصل الثاني: المؤسسة الاقتصادية

تطرقنا فيه الى أربع مباحث هي:

ماهية المؤسسة الاقتصادية، وظائف و اهمية المؤسسة الاقتصادية وأهم مواردها ، الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالبيئة و اهمية مراقبة التسيير في المؤسسة، معوقات عمل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و طرق معالجتها.

➤ الفصل الثالث: وهو الفصل التطبيقي الذي يعرض دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء

مستغانم

➤ يتمثل هذا الفصل في الجانب التطبيقي لمؤسسة ميناء مستغانم



# الفصل الأول

مدخل لعراقبة التسيير

**تمهيد :**

عرفت مراقبة التسيير في الوقت الراهن تطورا كبيرا حيث تكمن اهميتها داخل المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة و الواجب العمل عليها مع ضمان قدرة التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات و تنفيذ الخطط و التعليمات اللازمة و الكافية لتفادي الوقوع في الانحرافات السلبية التي تعيق نجاح و تحقيق الاهداف المرجوة الوصول اليها المؤسسة لذلك سنناقش في هذا الفصل عن أهم الأدوات الموجودة داخل المؤسسة.

## المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

قبل التعرف لمفهوم مراقبة التسيير يجب التطرق أولا لمعنى التسيير حيث عرفه **P. Bergeron** أنه تلك العملية التي من خلالها يجب ان نقوم بالتخطيط، التنظيم و التنفيذ وتوجيه العمال وتقييم العمل و مراقبة موارد المؤسسة من أجل تحقيق الاهداف المحددة.

## المطلب الأول: تعريف مراقبة التسيير و نشأتها وتطورها التاريخي

### الفرع الاول: تعريف مراقبة التسيير

وحتى يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لمراقبة التسيير سنحاول إعطاء أهم التعاريف على النحو التالي:

❖ عرف انتوني (**Anthony**) و دايردن (**dearden**) "مراقبة التسيير هي الاجراء التي يتأكد من خلالها المسيريون ان الموارد تم الحصول عليها و يتم استعمالها بفعالية ( بالنسبة للأهداف) و فاعلية ( بالنسبة للوسائل المستعملة ) وذلك لتحقيق اهداف المؤسسة " <sup>1</sup>

❖ ويمكن إدراج تعاريف أشهر المهتمين بمراقبة التسيير حيث يعرفها **P.BERGERON** بأنها "تلك العملية التي تسمح للمسييرين بتقييم أداتهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة"<sup>2</sup>

❖ أما **A.KHEMAKHEM** فيعرف مراقبة التسيير على أنها مسار العمل الموضوعي في خدمة المؤسسة لضمان التنشيط والتحرك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة لبلوغ الهدف من قبل هذا الكيان"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د.معراج هواري – أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 6

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 1

<sup>3</sup> A.Khemakhem, dynamique de contrôle de gestion, édition, dunod, France, 1977, p14.

فمراقبة التسيير إذن هي مجموعة الإجراءات و العمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهداف المسطرة و التأكد من تحقيقها. فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد و الطاقات المتاحة و كذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها و أخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

و عليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية<sup>1</sup>

- أ- **الفعالية efficiency** : وتعني تحقيق أهداف وفقا للموارد المتاحة.
- ب- **الكفاءة efficacité** : وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
- ت- **الملائمة pertinence** : وهي تعني ملاءمة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

و بذلك يمكن القول أن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها إذ تأخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديرية فيما بينها بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

## الفرع الثاني : نشأتها و تطورها التاريخي

ظهرت مراقبة التسيير لأول مرة في المؤسسات الأمريكية، و يرجع ذلك إلى الفترة ما بين الحربين العالميتين. لكن انتشارها لم يكن إلا بعد الحرب العالمية الثانية و ذلك بسبب سيطرة المذهب المنفعي الذي كان سائدا في مرحلة ازدهار المؤسسات الأمريكية، التي لم تكن في هذه الفترة بحاجة إلى التحكم في التكاليف و تحديد المسؤوليات نظرا للنتائج المرضية التي كانت تحققها. غير أن أزمة 1929 م وتأثيرها على المؤسسات الأمريكية أدى إلى توقف الازدهار و قلة الموارد مما تطلب تطوير أدوات جديدة موجهة لتسيير المؤسسات بالعمل على التحكم في التكاليف و تحدد المسؤوليات.<sup>2</sup>

ويمكن ملاحظة أن تقنيات مراقبة التسيير في الواقع قد تطورت و تتطور تبعا للحاجة إلى المشاكل المصادفة والمتولدة من انتشار واتساع النشاط الاقتصادي والأزمات الاقتصادية ابتداء من المحاسبة العامة التي ظهرت بشكلها الأقرب إلى الحالي في إيطاليا في القرن 15 ثم انتشرت عبر العالم قبل أن تأخذ الولايات المتحدة الزيادة في تحسين وتطبيق عدد من التقنيات الكمية في التسيير<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون و آخرون ، مرجع سابق ، ص 14.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، حالة بنوك، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ،

ص 11

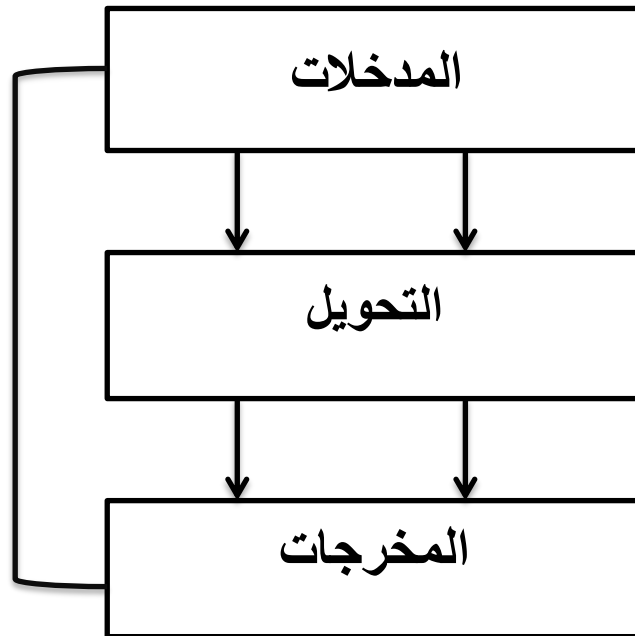
<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000 ، ص 703

كما اشار **Thieart** إلى التطور التاريخي لمراقبة التسيير من خلال مرحلتين: <sup>1</sup>

(1) **مرحلة الاولى (المدرسة الكلاسيكية)** : والتي قادها كل من تايلور و فايول و التي ترى أن المراقبة تعتمد أساسا على تقسيم المهام إلى أجزائها الأساسية وتحديد الطرق العلمية للعمل، وهذا ما يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع المعايير المحددة.

(2) **مرحلة الثانية:** وهي ترتبط بظهور مفهومها "**Cybernétique**" الذي عرف بأنه علم الاتصال والمراقبة داخل الأنظمة من ثلاثة عناصر أساسية كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم 01: عناصر النظام



المصدر : محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير : أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء الأول، ص05

ويمكن تفسير الشكل أعلاه كما يلي :

- أ- **المدخلات:** وتتمثل في عناصر المحيط التي تؤثر على النظام وتعرف بمتغيرات المدخلات.
- ب- **المخرجات:** وهي تلك العناصر التي يؤثر بها النظام على المحيط الخارجي وتعرف بالنتائج.
- ت- **التحويل:** ويتمثل في تحويل المدخلات عن طريق مزجها بالعناصر الداخلية للنظام وتحويلها إلى المخرجات.

<sup>1</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير : أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء 1، ص05

و مما سبق فإن تحقيق أهداف أي نظام يستلزم وجود علاقات الاتصال بين مختلف العناصر المكونة له ووجود نظام للمراقبة الداخلية. وحسب مفهوم **Cybernétique** فإن الأنظمة تراقب نفسها عن طريق ردود الأفعال اللاحقة أو البعدية، على نطاق مفتوح في تطور دائم لكن بطريقة آلية.

### المطلب الثاني : أنواع مراقبة التسيير

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها : الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار :<sup>1</sup>

#### 1. من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء

التنفيذ أو بعد التنفيذ، ونجد:

أ- **المراقبة السابقة (القبلية):** نستنتج أن هذا النوع يتعلق بالمستقبل ويعتمد على المراقبة للتأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في تنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر هذه المراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

ب- **المراقبة أثناء الإنجاز (الآنية):** هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الإنجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازه بالمواصفات المطلوبة، وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تقادي وقوع الانحرافات.

#### ت- **المراقبة اللاحقة (البعدية):**

تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام محددة لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقا والهدف منها هو وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات و سلبيتها ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.

<sup>1</sup> شويخ محمد، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2003

## 2. من حيث التنظيم :هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار :

أ- **المراقبة المفاجئة** :تتم هذه المراقبة بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق وهذا من أجل اكتشاف الأخطاء و الانحراف والتمكن من تقييم الأفراد، ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم ومدى تسيير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب- **المراقبة الدورية**: يتم هذا النوع على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعيا أو شهريا أو أيام محددة وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية التي يتم تنفيذها مسبقا، والهدف وقائي أكثر من علاجي.

ت- **المراقبة المستمرة** :تكون عبر طوال أيام السنة أي دائمة وليست على فترات متقطعة وذلك لمتابعة

عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل<sup>1</sup>.

## 3. من حيث المصدر: حسب هذا المعيار هناك نوعان من مراقبة التسيير هما: <sup>2</sup>

أ- **المراقبة الداخلية**: ويقصد بها المراقبة الذاتية " **Auto Contrôle** " أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من المراقبة أساسا الى:

- ✓ مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.
- ✓ مراجعة سياسة القيادة واستراتيجيتها المتبعة في النشاط.
- ✓ تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي.
- ✓ تقدير حصة المؤسسة في السوق.
- ✓ تقدير احتياجات الزبائن و تصنيفهم.

<sup>1</sup> شويخ محمد، نفس المرجع السابق.

<sup>2</sup> Hama douche Malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique économique, mémoire magister, l'ESC, Alger, 2000, p091

ب- **المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقوم بها جهات مختصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة، كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية، ومراقبة مدقي الحسابات لميزانيات المؤسسات.

4. **من حيث شموليتها:** تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

أ- **المراقبة على مستوى الأفراد:** تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم التعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم و هذا باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب و التأخر.

ب- **المراقبة على الأنشطة الوظيفية:** وتشمل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات.

ت- **المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة:** من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية وإلى غير ذلك من المؤشرات وهذا من أجل معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الأهداف المسطرة.

5. **حسب مستويات الرقابة:** تبني أنظمة الرقابة بطريقة تضمن الكفاءة و الفعالية والاقتصاد لمجموع إجراءات التسيير و يعبر عن الرقابة على ثلاث مستويات<sup>1</sup>:

أ- **الرقابة الاستراتيجية:** وهي مجموع الإجراءات التي تحدد بها الأهداف طويلة المدى للمنظمة، ويتم وضع الاستراتيجية العامة ( الكلية ) واختيار المجالات التي يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها، و الخيارات الاستراتيجية ثم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية.

ب- **مراقبة التسيير:** والتي بها يتمكن المسير من التأثير على الأفراد الآخرين لوضع الاستراتيجية موضع وقيد التنفيذ. و تكون مهمة مراقبة التسيير تلخيص الاستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى وتكون عادة سنة. تكون قرارات التسيير في إطار التخطيط الاستراتيجي ويتضمن سير مراقبة التسيير عدد من الإجراءات المتسلسلة: برمجة، تحضير الميزانيات، تنفيذها و تقييم الأداء ، و الهدف الأساسي لمراقبة التسيير لتسهيل التنسيق:

• بين الافراد ذوي الأهداف الشخصية المتباعدة و أهداف المنظمة فتقوم مراقبة التسيير بتقليل و تقليص الفوارق ( الفجوة. )

<sup>1</sup> Frédéric gutier, Anne pezet, contrôle de gestion Darios et Pearson éducation, France, 2006, p31.



- بين الافراد الذين لا يملكون المعرفة الكافية للاستراتيجيات المنظمة .
  - و حسب **Bouquin** فإن مراقبة التسيير أمام ثلاث مهمات أساسية:
  - ضمان التوافق بين الاستراتيجية والعمليات اليومية.
  - حث الأفراد على تطبيق استراتيجية المؤسسة.
  - تمييز ( نمذجة ) العلاقات الموجودة بين النتائج المحققة والموارد المستهلكة لتحقيقها.
- ت-المراقبة الوظيفية:** مراقبة المهمات هي التي تضمن أن المهمات الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة و فعالية في أجل قصير المدى.
- ✓ **الكفاءة:** يعبر عنها بالمقارنة بالأهداف الموضوعة.
- ✓ **الفعالية:** مقاسة بحجم المخرجات المنتجة من وحدة واحدة للمداخلات.
- توجد أنظمة اعلام للعديد من المهام كالتأمين، مراقبة المخزونات، مراقبة النوعية، المحاسبة التحليلية والأجور، تسيير الخزينة . و تكون هذه الأنواع الثلاث من المراقبة في المنظمات حيث الدورات والتي تكون من المدى الطويل إلى المدى القصير.وفي إطار هذا التقسيم، تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الاستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الاستراتيجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : خصائص و مجال مراقبة التسيير

#### الفرع الاول : خصائص مراقبة التسيير<sup>2</sup>

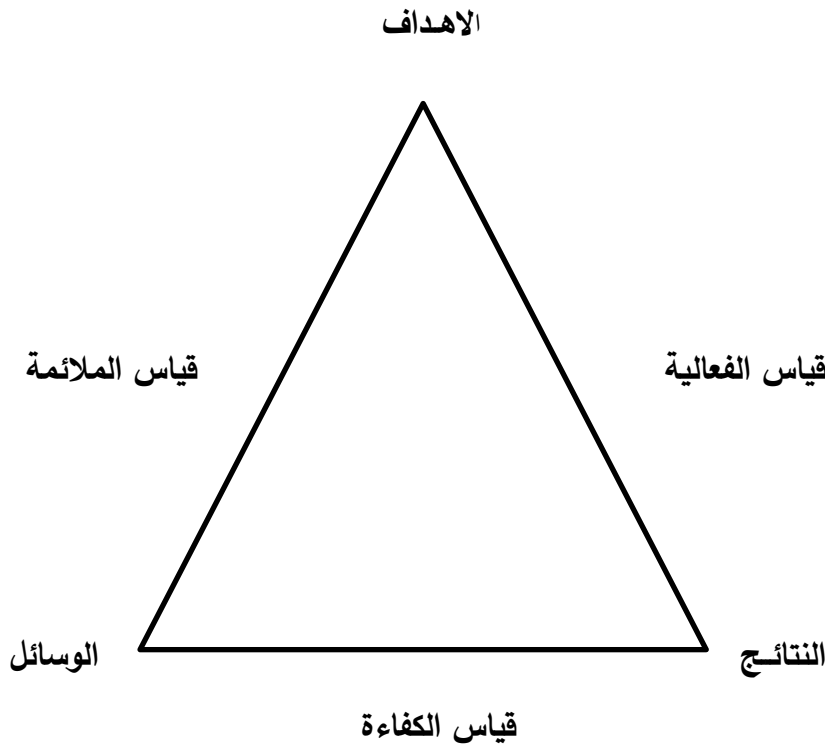
- ❖ **تقديم معلومات صحيحة :** يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لان المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي الى نتائج سيئة.
- ❖ **حسن توقيت معلومة المقدمة:** يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها و فائدتها جزئيا أو كليا، فحصول متخذ القرار على معلومة صحيحة و لكن متأخرة ليس لها أثر على القرار.

<sup>1</sup> Frédéric gutier, Anne pezet, op-cit, p32.

<sup>2</sup> د. خالد رجم ، د. شربي محمد الامين **محاضرات في مقياس: مراقبة التسيير** جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، 2018 ص 09

- ❖ **الاقتصاد في التكاليف:** تساهم نظام فعال لمراقبة التسيير على تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني مبنين على الحاسب والبرمجيات فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا تخفيض التكاليف من خلال التقليل من الأخطاء الانحرافات التي غالبا ما يكون لها تكاليف باهظة.
- ❖ **سهولة الفهم:** يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا و طبيعة المعلومات والنتائج اليت يقدمها فإنه سوف يسيء تفسري هذه النتائج الامر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- ❖ **تسهيل اتخاذ القرار:** يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الاخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دونما الحاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.

الشكل رقم 2: مثلث مراقبة التسيير



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير و الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة ، ص 47

✓ الفعالية: مقارنة النتائج المحققة بالأهداف الموضوعية أي درجة تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة .

- ✓ الكفاءة: مقارنة النتائج المحققة بمدى الوسائل المستعملة أي هي النتيجة المحققة باستعمال وحدة واحدة من المدخلات أو الوسائل.
- ✓ الملائمة: العلاقة بين الأهداف والوسائل (الموارد).

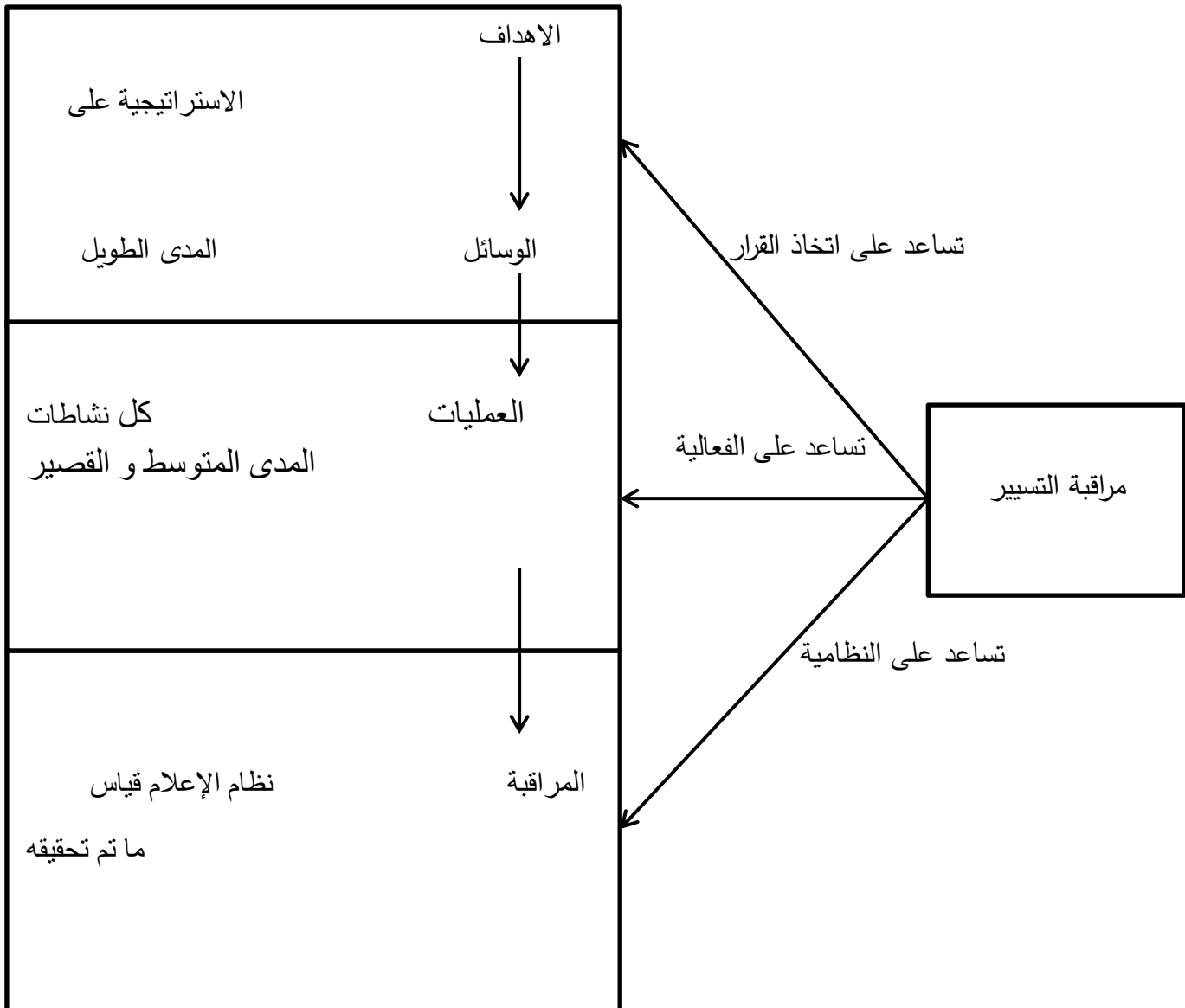
## الفرع الثاني: مجال مراقبة التسيير

كانت مراقبة التسيير داخل المؤسسة تتعلق بالنشاط الإنتاجي وتطور مفهوم مراقبة التسيير بتطور الإنتاج فتاريخيا التطور الصناعي أدى إلى البحث والتعرف عن تكاليف الإنتاج وظهر عندها ما يسمى<sup>1</sup>

- بالمحاسبة الصناعية.
  - المحاسبة التحليلية للاستغلال لتقدير التكاليف والتأكد من المحقق وذلك في كل المنظمات.
  - في الوقت الراهن فإن المصطلح المستعمل هو محاسبة التسيير أو تحليل ومراقبة التكاليف وبالموازاة مع ذلك فإن مراقبة التسيير تشمل أيضا:
  - من حيث تطبيقها: فإن مراقبة التسيير لم تعد تقتصر على النشاط الإنتاجي بل أصبحت تضم كل نشاطات المؤسسة.
  - من حيث الزمن: فإن مراقبة تأخذ بعين الاعتبار المدى القصير والمتوسط وحتى الطويل .
  - من حيث الطرق: يدخل فيها العديد من العلوم والمواد ( الرياضيات، الإحصاء علوم الاتصال و الإعلام).
- وعليه فإن مصطلح مراقبة الميزانية الذي كان يقتصر على بعض التقنيات المحاسبية في المدى القصير والمتوسط تطور وأصبحت مراقبة التسيير أكثر اتساعا وشمولا باستعمال التقنيات الكمية والنوعية وكل هذا يدخل الآن في استراتيجية المؤسسة إن تطور مفهوم المراقبة سمح بالقول أن مراقبة النظامية **Régularité** تحول إلى مراقبة الفعالية .

<sup>1</sup> د. معراج هواري، أ. مصطفى الباهي، **مدخل إلى مراقبة التسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، طبعة 04 ، 2011 ، ص 07.

الشكل رقم 03: مجال مراقبة التسيير



المصدر : د معراج هواري، أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ص 08

## المبحث الثاني : اهمية، اهداف و مهام مراقبة التسيير

## المطلب الاول : اهمية مراقبة التسيير و دورها في المؤسسة

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية، تظهر أهمية التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وعندما كبرت أحجام المؤسسات و تعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية، فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية واصبح ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة والرقابة مما ادى إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها و متابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة.<sup>1</sup>

وجدت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المؤسسات الاقتصادية منذ زمن طويل وذلك للأسباب التالية:<sup>2</sup>

- تعقد نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لأحكام الرقابة على العمليات.
- الضبط الداخلي والفحص المتواصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء و الغش.
- من المستحيل أن يقوم المراقب في المؤسسة بالرقابة بطريقة اقتصادية دون الاعتماد على مراقبة التسيير.
- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمته المهنية وذلك لكي يتأكد من فعالية برامج الرقابة الذي يمكنه من إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص جودة الأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد مخاطر الرقابة.

<sup>1</sup> محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، عدد 2011/09، ص 166.

<sup>2</sup> حاج قويدر قرين، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف ، 2007، ص34.

وتستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية:<sup>1</sup>

أ- **تغير الظروف**: تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية و بشكل متزايد و تتخلل المدة بين صياغة الأهداف و وضع الخطط و تنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة و البيئة معا، مما قد يعيق الأهداف و تنفيذ الخطط ،ونظام مراقبة التسيير إذ ما صمم و تمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير و الاستعداد للاستجابة له و كلما طال الآق الزمني كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير .

ب- **تراكم الأخطاء** : لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء و يتعاظم أثرها ، إذ ما بقيت بدون معالجة ، فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيما و لكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها.

ت- **التقييد المنظمي** : عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع و تشتري عددا محدود من المواد الأولية و تعمل ضمن هيكل بسيط و تواجه سوق رائجة فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات و المشتريات و الأسواق و تعقيد هيكلها و ازدياد حدة المنافسة يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة و الاستفادة من نتائجها و التخطيط و اتخاذ القرار .

<sup>1</sup> د. خليل محمد حسن الشماع " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 5

## المطلب الثاني: اهداف و مهام مراقبة التسيير

## 1. اهداف مراقبة التسيير:

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين، نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

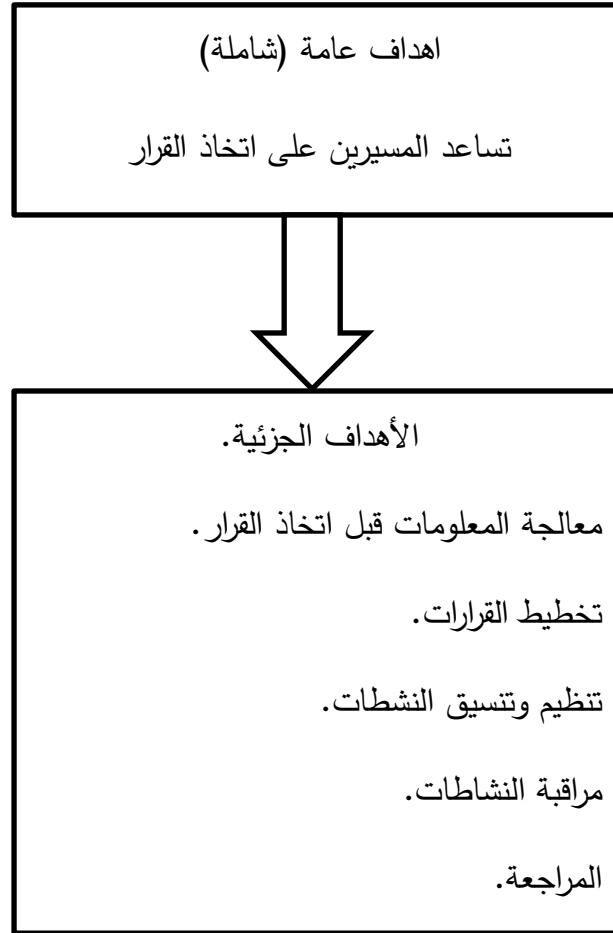
- التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعمليات مراقبة التسيير.
- تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- تطبيق التسيير وسلوك الأفراد.
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستقلال الجيد له.
- التمكن من تحقيق اللامركزية
- مساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة.
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين.
- تنسيق النشاطات الحالية للمؤسسة.
- مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات.

ويمكن توضيح أهداف مراقبة التسيير من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> هاج عبد الرحمن اثر مراقبة التسيير على رفع الاداء المالي ، مذكرة لنيل شهادة ماجيستر في علوم التسيير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير جامعة، ورقلة، الجزائر، 2012، ص31.



الشكل رقم 04: أهداف مراقبة التسيير



Source : ALAZARD.C et SEPARI.S ; le contrôle de gestion manuel et application ; OP-CIT .p :07.

و لتحقيق هذه الأهداف يجب<sup>1</sup>:

- ✓ تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية أو ما يعرف بمراكز المسؤولية.
- ✓ تحديد اختصاصات كل وحدة و سلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية.
- ✓ وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة و تضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة.

<sup>1</sup> Nobertguedg, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2000, p45.

✓ تسجيل مجمل المؤشرات بالبيانات التي تساعدها في اتخاذ القرارات و رسم السياسات، كذلك فقد تأكد أن وجود نظام رقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

## II. مهام مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير مهام عديدة و مختلفة يمكن إيجازها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

1. **مراقبة الأداء الوظيفي**: إن مراقبة الأداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية والوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية، حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي يعاني منها الأفراد ويسعى إلى جمع معلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الأجر، مكافأة عقوبات... إلخ. مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة التي تتحقق عن طريق جملة من الخصائص<sup>2</sup>:

أ- **المشاركة في تحديد الأهداف**: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة رافعا معنويا من أجل تحقيقها مع ضرورة إحداث نوع من التوازن بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة.

ب- **عدالة التوزيع**: وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال توزيع الأجر كلاً حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

ت- **عدالة التعاملات**: إن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم بممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة، اتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

2. **مراقبة الجودة**: إن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم والتوسع في نشاطها حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع والمواد المستعملة لإنتاجها.

<sup>1</sup> محمد خليل و آخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة**، شبكة الأبحاث و الدراسات الاقتصادية، من الموقع [fr.scribd.com](http://fr.scribd.com)

<sup>2</sup> محمد خليل و آخرون، مرجع سبق ذكره.

إن موضوع إدارة الجودة هي اهتمام كبير من طرف الباحثين الذين حاولوا تقديم شروط وعوامل تحسين الجودة مرجعية التنظيم الدولي ISO - وبالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه لعملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.

**3. إدارة الوقت:** إن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة وكلما استطعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله و مراقبته بالوسائل التالية:

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- تأدية العمليات على المستويات حسابية كالإنتاج، التمويل... الخ مثل استعمال الحاسب الآلي لربح الوقت.
- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

**4. التنسيق الهيكلي:** يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسك وذلك لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص:

- وضع الأهداف.
- وضع الميزانيات.
- وضع مؤشرات للتقييم.

### المطلب الثالث: مراقبة التسيير و الهيكل التنظيمي

❖ تأثير الهيكل التنظيمي على مراقبة التسيير : <sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. معراج هواري، أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، المرجع السابق، ص 08

للتمكن من قياس نجاعة النشاط فإنه من الضروري تقسم التنظيم على شكل هيكل، ومن ثم تبدو أهمية الهيكل كعنصر في نظام اتخاذ القرار، الاتصال، التنسيق، وبالتالي فإنه يؤثر الهيكل على مراقبة التسيير.

إذا على مراقبة التسيير أن تنشأ مؤشرات ولوحات قيادة لمتابعة المحقق، وذلك بالاعتماد على تقسيم النشاط، وينتج عن تقسيم النشاط عدة مراكز :

أ- مراكز المسؤولية: ينتج من تقسيم المؤسسة ونشاطها وليس بالضرورة أن يكون هذا التقسيم مطابقاً للهيكل التنظيمي.

تعريف: "مركز مسؤولية هو مجموعة من الأفراد التابعة للتنظيم يرأسها مسؤول الذي أعطى كل الوسائل لتحقيق الأهداف المحددة له."

#### ب- أنواع مراكز المسؤولية: <sup>1</sup>

1. مركز التكاليف: تعريف: هي وحدة معينة يجب عليها أن تحقق المنتج بأقل تكلفة وذلك بأبكر نوعية وجودة ممكنة ولقياس نجاعة مركز التكاليف يمكن إنشاء عدة مؤشرات من طرف مراقبة التسيير.

- التكلفة:

- تكلفة الإنتاج.
- حجم الحصة الاقتصادية.
- مستوى المخزون.

- النوعية (الجودة) :

- نسبة الفضلات.
- معايير الجودة.
- نسبة التعطيلات.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 09

2. مركز الإيراد: معناه يجب على الوحدة المعنية أن تعظم رقم أعمالها للمنتوج أو النشاط

المعني ويمكن أن قياس نجاعة المسؤولين من وجهتين:

- المراقبة قصد الجزاء: مؤشر التسيير يصبح حجم المبيعات المحقق.

- المراقبة قصد الاستشارة نتيجة للخبرة.

ولقياس النجاعة تؤخذ المؤشرات التالية:

- نسبة التخفيضات .
- مدة التسديد الممنوحة .
- عدد الزيارات للزبائن.

3. مركز الربح: تعريف: على المصلحة المعنية أن تعظم الهامش وذلك بتعظيم التحصيل على

المنتجات المباعة وبتقليل أو تخفيض التكاليف على تلك المنتجات.

مؤشرات النجاعة قصد مراقبة التسيير هي:

- النتيجة الصافية .
- نسبة الهامش = الربح / رقم الأعمال
- نسبة المردودية لرأس المال المستثمر .
- نسبة المردودية للأصول = الربح / الأصول

4. مركز الاستثمار: تعريف: المصلحة المعنية يجب عليها أن تحصل على أحسن ( أكبر )

مردودية ممكنة لرأس المال مع تحقيق أرباح.

المؤشرات المستعملة لمراقبة التسيير هي:

- نسبة المردودية الداخلية .
- القيمة الحالية الصافية .
- مدة الاسترجاع .
- مستوى التدفق المالي .
- **Endettement** نسبة الاستدانة.

5. مركز الانفاق بالتحفظ<sup>1</sup>: يمكن تعريفه بما يلي : ( يتعلق بالمراكز الوظيفية التي تكون مهمتها مساعدة نشاط رئيس معين وعليه فإنه يتم خلق مصلحة الانفاق بالتحفظ بميزانية محددة وذلك لتمكين النشاط المذكور من النجاح).

وعلى عكس مراكز التكاليف فإن هذا الحل يستعمل عندما لا يمكن إلحاق المصلحة مباشرة بمنتج ما.

- المؤشر لمراقبة التسيير هو مدى احترام الميزانية المحددة.
- اختيار المراكز : يتوقف اختيار المراكز والمؤشرات الداخلية في مراقبة التسيير على ما يلي :
  - طبيعة النشاط.
  - نوع المنتج.
  - استراتيجية المؤسسة.
  - نمط السلطة ودرجة تفويضها وأهمية المسؤولية الممنوحة لأنه كلما كان نمط السلطة غير مركزي كلما زاد عدد المراكز.
- عندما يتم الاختيار فإن تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولة يجب أن يغطي مجموع نشاط المؤسسة وذلك بتعيين كل عناصر لتكاليف والإيرادات جميعها.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ص 09-10

## المبحث الثالث: واقع مراقبة التسيير في المؤسسة

## المطلب الاول: دور المسير و وظائفه

• مفهوم المسير: نعني به ذلك الشخص الذي يتولى الإشراف على التنظيم (مؤسس) سواء كان

شركة او جمعية، قصد حل مشاكل العاملين بواسطة آلية التآلف الاجتماعي، و المهني و هذا

النسق في التآلف، هو الذي يعكس روح التنظيم، و يرتبط التسيير بالإدارة، فهي روح التنظيم

اذ تعتمد على تنظيم و تحليل و ادارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف و المشاريع المسطرة.<sup>1</sup>

هو الشخص المسؤول عن توجيه الأعمال وتنفيذها بواسطة أشخاص آخرين، يقوم بوظائف

التسيير من تخطيط وإدارة وتنظيم ورقابة فهو الذي يقوم بإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف من خلال

العاملين معه وذلك بالكفاءة واستغلال الموارد المادية والبشرية والفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة

ولا بدّ أن تكون للمسير سلطة معينة في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

• دور المسير: ليكون المسير ذو فعالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة عليه بتأدية بعض الأدوار و

الوظائف الموكلة إليه و للمسير حسب العمل عشرة أدوار مكن ترتيبها في ثلاثة مجموعات رئيسية

هي: التفاعلية، المعلوماتية، القراراتية.<sup>3</sup>

1. الأدوار التفاعلية (العقلانية): تستهدف سير العمل بصورة منتظمة و تتمثل فيما يلي:

✓ **الواجهة:** يقصد بها إعلام و إفهام الآخرين بأن المسير هو الممثل و صاحب الأمر في وحدته.

✓ **القائد:** يعمل على توعية و توجيه المرؤوسين، و يحفزهم باتجاه إنجاز العمل.

✓ **حلقة وصل أو رابط:** يعتبر المدير وسيطاً أو همزة وصل بين وحدته و المسيرين الآخرين أي أنه

يركز على العلاقات الأفقية مع المسيرين في المنظمة من أجل تحقيق التعاون.

<sup>1</sup> الاستاذ حمام محمد زهير ، من هنا يبدأ التسيير الفعال ، دار الخلدونية ، القبة الجزائر ، 2006، ص 50.

<sup>2</sup> صخري محمد، الموسوعة الجزائرية للدراسات، **المسير والتسيير** تاريخ الاطلاع 04-04-2023 ساعة [www.politics-dz.com](http://www.politics-dz.com) 00:16

<sup>3</sup> مجلة المختبر القانوني، **مبادئ و وظائف التسيير**، تاريخ الاطلاع ، 04-04-2023 ، ساعة 02.38 [www.labodroit.com](http://www.labodroit.com)

2. الأدوار المعلوماتية أو الإعلامية: دورها الحصول على معلومات و إيصالها إلى الجهات المعنية و تتضمن:

- ✓ الملتقط (المراقب): يحصل على معلومات تفيد في تسيير شؤون وحدته.
- ✓ الموصل (المرسال): يقوم بإرسال المعلومات المحصل عليها إلى أفراد المنظمة.
- ✓ المتحدث (الناطق باسم المنظمة): و ذلك من الجهات الرئيسية أي صاحبة النفوذ في الداخل و الخارج.

✓ تجميع و تحليل البيانات: تجميع البيانات سواء داخل المنظمة 'ثم القيام بتحليلها لتصل إلى خلاصة ذات معنى للعملية الإدارية.

3. الأدوار القرارية (التقريرية) : تتمثل هذه الأدوار في اتخاذ القرارات و تتكون من أربعة أطراف:

- ✓ المنظم و رب العمل: يبادر إلى التغيير و التعديل بعد معرفته و رصده للمشكل.
- ✓ المعالج: يتقادم المشكلات قبل وقوعها و في حالة وقوعها يعمل على حلها بتوزيع الموارد المتاحة للمؤسسة.

✓ المفاوض: يقوم بإبرام العقود و قبول الالتزامات و تقديم التنازلات و هنا يجدر بنا الإشارة إلى

أن اختصاص المسير هو الذي يحدد له الدور الذي يجب عليه تأديته فمثلا مسؤول الإنتاج يعتمد على الأدوار التقريرية أما مسؤول المبيعات فيعتمد على الأدوار التفاعلية أما المستشار فيعتمد على الأدوار المعلوماتية.

• وظائف المسير: وظائف المسير هي تلك المجموعات من الأنشطة التي نراها في أعمال معظم

المسيرين، والتي يمكن تصنيفها باعتبارها: التخطيط، التنظيم، التوجيه و القيادة، والسيطرة.<sup>1</sup>

✓ التخطيط: التخطيط في المنظمة عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها المدير في

حاضره مستقيماً من ماضيه كي يواجه بها ظروف مستقبلية لتحقيق أهدافه. و بهذا يتبين لنا أن

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق صخري محمد، الموسوعة الجزائرية للدراسات، المسير والتسيير، تاريخ الاطلاع 2023-04-05



التخطيط ينطوي على اختيار الأهداف و السياسات و البرامج و الإجراءات و ذلك بإحكام، لغرض تطويع المستقبل المجهول لإرادة المدير قدر المستطاع.

✓ **التنظيم:** تتضمن وظيفة التنظيم تجهيز المنظمة بالموارد البشرية و المادية و المعلوماتية و المالية و بناء العلاقات بين مختلف الوظائف و الأفراد كما تتضمن إنشاء هيكل مقصود للأدوار عن طريق تمييز و تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المرغوبة<sup>1</sup>.

✓ **التوجيه و القيادة:** وهي الوظيفة التي تضم عمليات بإرشاد و توجيه العاملين تجاه تحقيق الأهداف، وفي إضافة إلى تحفيز العاملين ، إدارة العمل الجماعي، والتعامل مع الصّراع وقضايا التغيير في سياسات العمل وسلوكيات العاملين، وهي أمور تحتاج إلى مهارات سلوكية بطبيعة الحال ضمن ما تحتاجه من مهارات أخرى<sup>2</sup>.

✓ **السيطرة:** وهي عملية متابعة و تقييم وضبط الأنشطة التنظيمية تجاه تحقيق الأهداف، خذ مثلا الشركة التي تسعى لزيادة حصتها السوقية في عام 2000 بواقع 10% عما هي عليه الآن، لنفترض أن هذا الهدف قد وضع في عام 1995 وأن المسيرين يعتقدون أن نمو النصيب السوقي سيكون موزعا بالتساوي عبر فترة السنوات الخمس، أي أنّه يتعين وجود زيادة قدرها 02% سنويا، وفي عام 1996 فإنّ زيادة قدرها 02,40% ستشير إلى الأمور على ما يرام وأننا على درب تحقيق الهدف.

## المطلب الثاني : انماط الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

<sup>1</sup> مجلة المختبر القانوني، مبادئ و وظائف التسيير، تاريخ الاطلاع ، 04-04-2023 ، ساعة 10 : 18

[www.labodroit.com](http://www.labodroit.com)

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق صخري محمد، الموسوعة الجزائرية للدراسات، **المسير والتسيير**، تاريخ الاطلاع 05-04-2023

ساعة 22:40 [www.politics-dz.com](http://www.politics-dz.com)

مراقبة التسيير هي عملية جمع المعلومات واستلامها ومعالجتها وتحليلها ونقلها للنتائج التي حصلت عليها للآخرين للاستفادة منها ، حيث أن مكانها في الفضاء التنظيمي حقيقة مؤكدة وضرورية ، ولكن مكانها في التقسيم الوظيفي للمؤسسة تعتبر مشكلة منذ العصور القديمة ، وما يجب فهمه بشكل عام هو انه مراقبة التسيير مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالجوانب التالية:

❖ طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي أو لا مركزي)

❖ حجم المؤسسة

❖ الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.

❖ درجة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة.

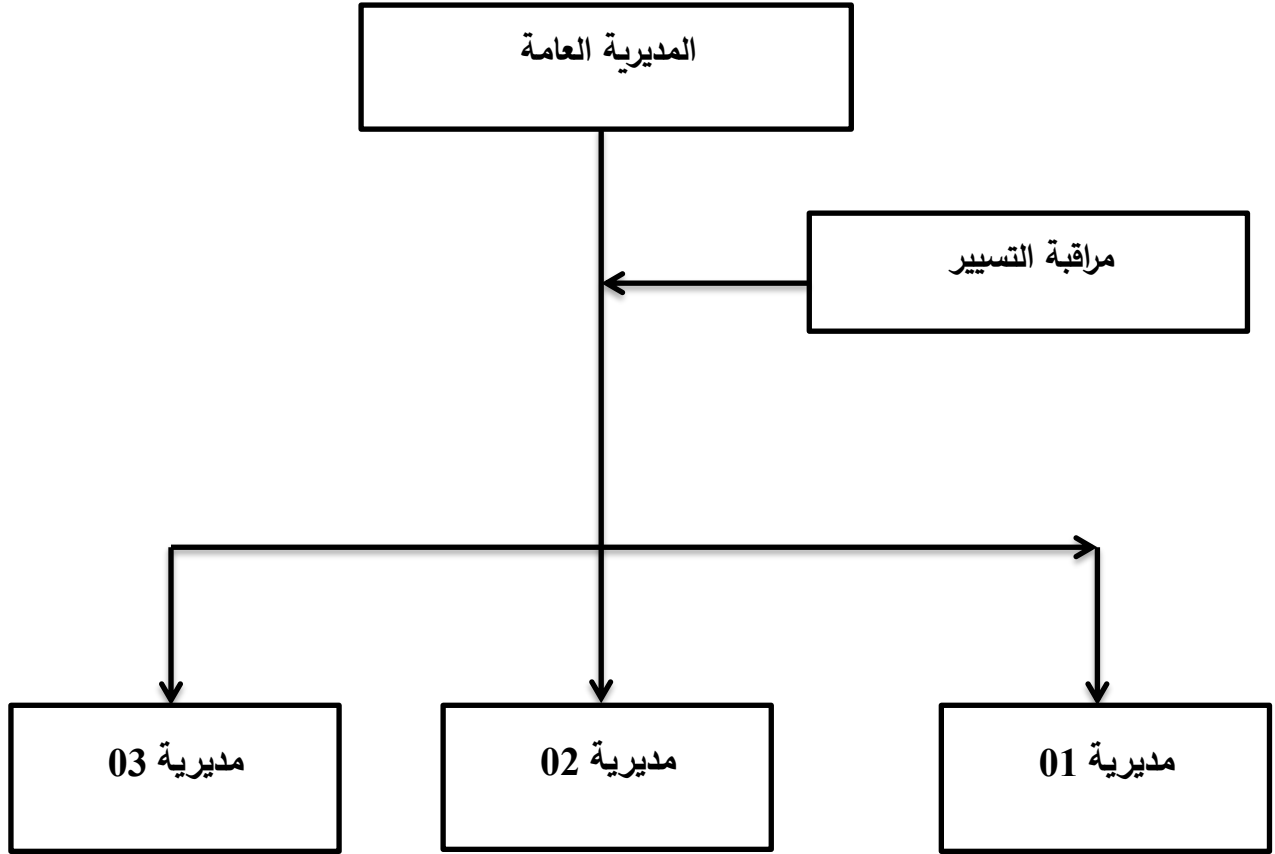
❖ المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير والوسائل المتاحة.

و كما قد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي وقد تم تحديد ثلاث وضعيات و هي كالتالي : <sup>1</sup>

<sup>1</sup> Michel R et Gérard Naulleau , le contrôle de gestion bancaire et financier, 4eme édition, revue banque, France, 2002, p68.

1. الحالة الأولى : مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة:

الشكل رقم 05: مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة.



- Source: Michel.R et Gérard Naulleou, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4<sup>émé</sup> édition, revue banque, France, 2002, p 69

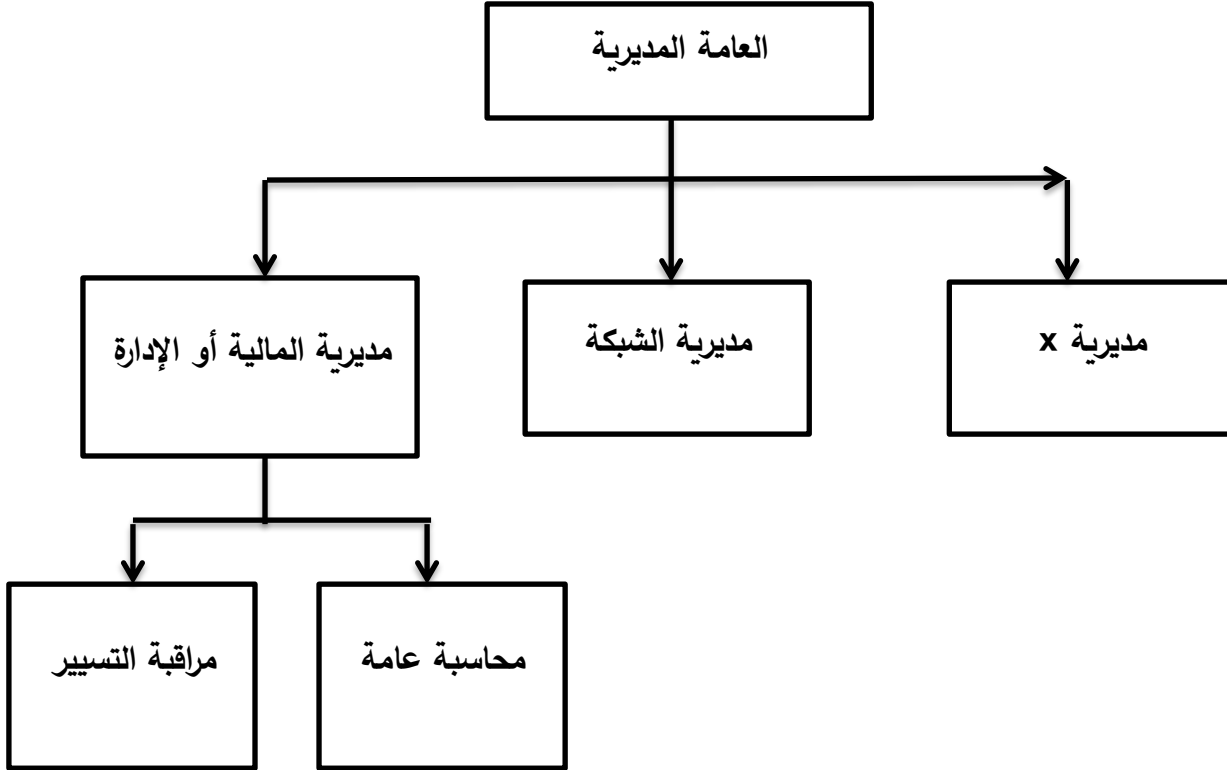
في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير تتميز ب<sup>1</sup>:

- تحظى بأهمية كبيرة.
- تحصل على المعلومات المثلى حول التوجيهات الاستراتيجية.
- تمتاز بالاستقلالية.
- تحتل الموقع الأمثل لتحضير وإعداد مراقبة التسيير.

<sup>1</sup> Michel R et Gérard Noulleou, op.cit., p 69.

2. الحالة الثانية :مراقبة التسيير مرتبط بمديرية وظيفية :

الشكل رقم 06 :مراقبة التسيير مرتبطة بالمديرية وظيفية.



➤ Source: Michel.R et Gérard Naulleau, le contrôle de gestion è financier, IDEM, p: 69

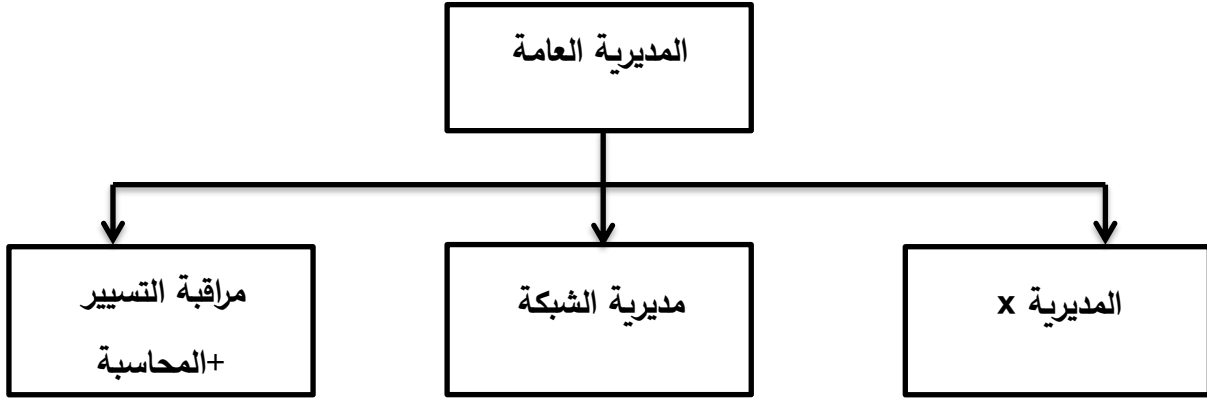
أما هذه الحالة فتتميز ب<sup>1</sup>:

- انعزال المحاسبة العامة ومراقبة التسيير .
- تسمح باتصال أفضل مع مديريات العمليات.
- توفر و تقرب المعلومات المالية و المحاسبة.
- عدم الارتباط المباشر بالمديرية العامة.
- محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة.

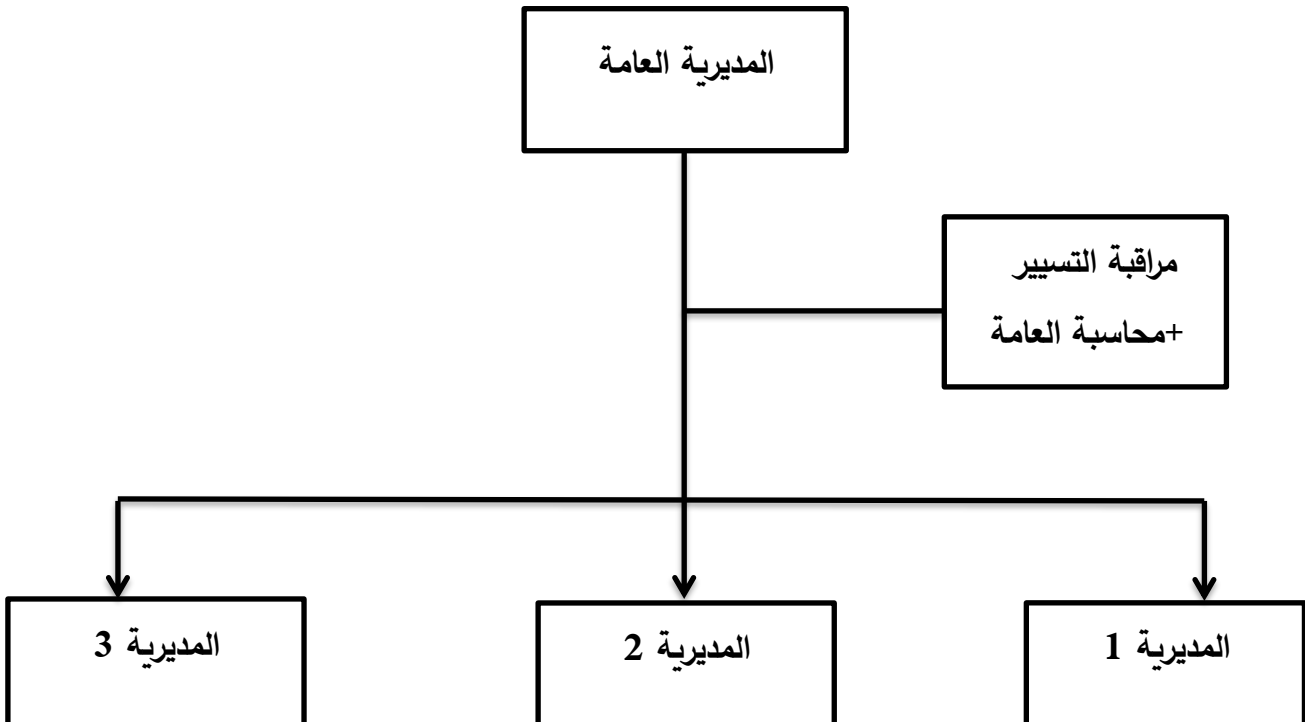
<sup>1</sup> Michel R et Gérard Noulleou, op.cit., p 69.

الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير:

الشكل رقم 07: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.



او



➤ Source : Michel Rouach et Gérard Naulleau, op-cit, p70.

في هذه الحالة مراقبة التسيير تتميز ب<sup>1</sup>:

- إمكانية إرسال وتحليل فعال وسريع للمعلومات المحاسبية.
- يعطي حل وسط بين الحالتين السابقتين.
- يوفر بناء نظام معلومات متجانس.
- حوار مدعم بين المديرية العملية.
- وجود فجوة بين المحاسبة العامة ومراقبة التسيير.

نظرًا للتطورات الأخيرة، يجب أن يكون المسير خارج السلم التنظيمي وله صلة مباشرة إلى المدير العام للمؤسسة، مما يمنح المراقب صلاحية أكبر للتدخل. من أجل إكمال المهمة إلى أقصى حد، فهو يستخدم كل الوسائل المالية والبشرية، كما أنه يكيّف أساليب عمله مع البيئة التي يجد نفسه فيها، أي أنه يتكيف مع التنظيم المؤسسة كما يمكنه اقتراح تعديلات وتغييرات إذا رأى ضرورة ذلك، وفي النهاية عليه دمج ماضي المؤسسة وتاريخها وثقافتها باختصار، كل ما يجسد طابعه الأصلي.

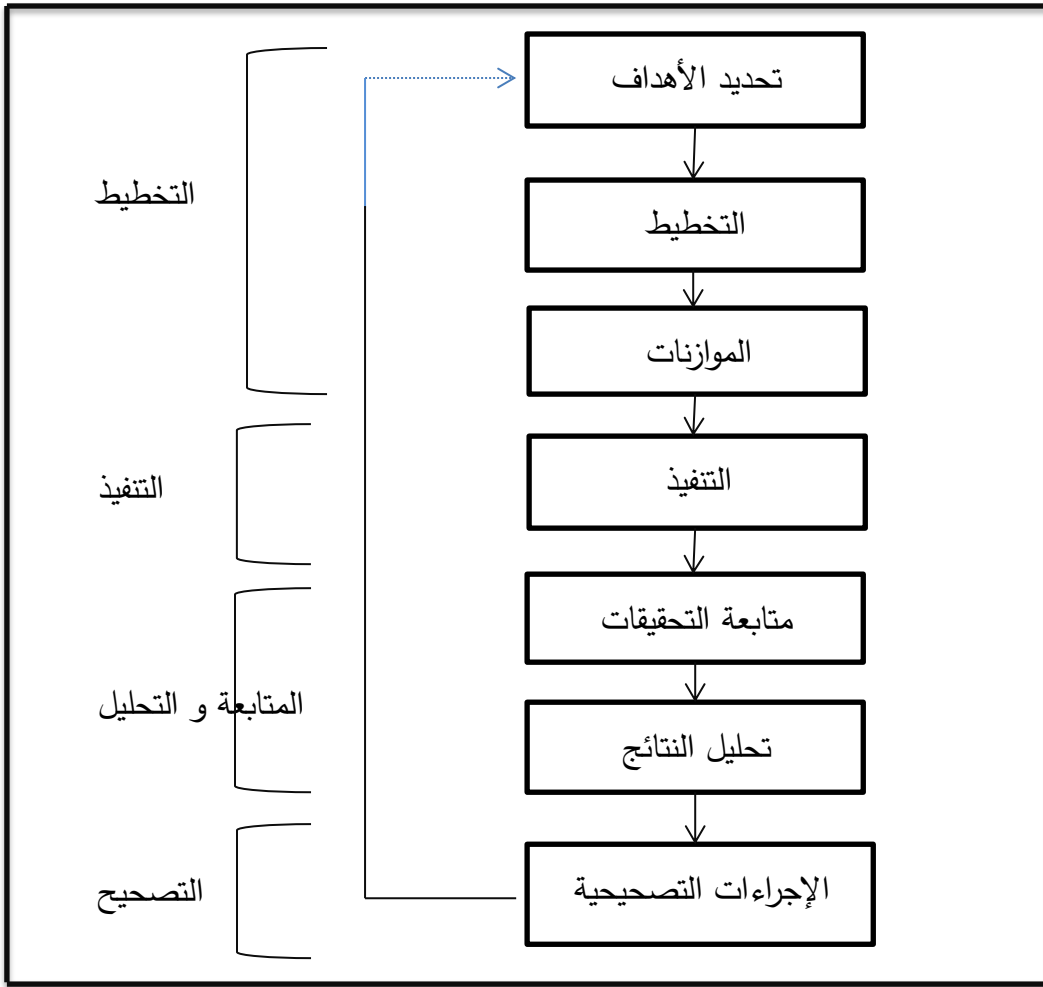
### المطلب الثالث: مسار مراقبة التسيير

يمكن النظر إلى نظام مراقبة التسيير على أنه مسار أو حلقة والتي يمكن تجميعها في أربعة مراحل أساسية وهي : التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة والتحليل ، الإجراءات التصحيحية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Michel R et Gérard Noulleou, op.cit., p70.

<sup>2</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 65 .

الشكل رقم 08 : مراحل مراقبة التسيير: مسار للتعلم



المصدر صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص65.

### المرحلة الأولى: التخطيط:<sup>1</sup>

نقطة البداية لهذا المسار ، والتي من خلالها يتم تحديد الاستراتيجية والأهداف طويلة المدى ، والتي من خلالها يقوم المسير هذه المرحلة بتقديم المعلومات الكافية لإدارة المؤسسة واللازمة للتفكير الاستراتيجي ، ومن ثم تساعد المديرين على التحول إلى عملية اختيار السياسات أي إعطائها الصيغة الاقتصادية ثم تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى المدى المتوسط (3-5 سنوات) ، وهي دائما مبرمجة لتحقيق هذه الأهداف ، ومن ثم تبدأ المرحلة قم بإعداد ميزانية تتوافق مع المدى القصير (أقل من عام) ، وهذا

<sup>1</sup> صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص66.

الأخير يسمح بتحقيق الأهداف قصيرة المدى وهو ضروري تتماشى الميزانيات وتتعلق بالمصالح المختلفة للمؤسسة.

### المرحلة الثانية :التنفيذ

بعد التخطيط والبدء في التنفيذ ، الذي يعتمد على الخيارات الاستراتيجية ، فإن الخطوة التالية هي مرحلة التنفيذ ، وهو ما يجب القيام بتجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الأهداف من خلال إعداد وتنفيذ خطة عمل في الموقع والميدان ، وتعتبر هذا هو الغرض من الإدارة.

### المرحلة الثالثة :المتابعة و التحليل<sup>1</sup>:

الغرض من هذه المرحلة هو إجراء مقابلة ومقارنة النتائج المقاسة مع النتائج المتوقعة أو المتوقعة وتحليل الاختلافات لا مفر منه لتحديد ما إذا كانت تشكل انحرافات عن خطة النشاط، أو ببساطة يقع التباين ضمن التعريف والنطاق المقبول لأي جهد تنبؤ. لذلك ، تمثل هذه المرحلة مراقبة أولية تضمن أن المؤسسة تسيير بصورة جيدة نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

### المرحلة الرابعة :الإجراءات التصحيحية

أدت المرحلة السابقة منطقيًا إلى صياغة مجموعة من الحلول لمعالجة قصور الأداء ، والتي تم اختيارها على أنها الأفضل. أو العمليات التي تم تنفيذها بشكل سيء ، ربما بسبب عدم توافق مرحلة إعداد الموازنات والأهداف السنوية مع الاستراتيجية. اختر المختارة ، حيث يمكن أن تنسب المراجعات إلى الخطة متوسطة المدى أو حتى الاستراتيجية نفسها ، لأنها تفنقر إلى الواقعية أو غير كافية قد يكون موقف المؤسسة ، وفي نهاية المطاف مصدر عدم التوازن ، هو الهدف العام للمؤسسة ، الذي يحتاج إلى إعادة النظر. و هنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر على اقتراح التعديلات وتقديم التوصيات. وبما أن هذا الأخير هو من اختصاص العمليين الفعليين المعنيين بها ، فإن هذا يؤكد أن مسار مراقبة التسيير يهدف إلى تحسين جودة أداء التسيير في التركيز على التدريب أو تعلم من خلال تحليل أسباب الأخطاء السابق.

<sup>1</sup> عقون سعاد ، محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، فرع التسيير ، كلية

العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة الجزائر ،. 2002 ، ص. 74



## المبحث الرابع : ادوات مراقبة التسيير

تعتمد مراقبة التسيير على سلسلة من أدوات معالجة للمعلومات الواردة من مصادر داخلية وخارجية طورت هذه الأدوات معلومات دقيقة بناءً على تطوير المؤسسة والتغيرات في بيئتها المحيطة. كذا حاجة المسيرين لأكثر عدد من المعلومات الدقيقة. حيث أصبحت الحاجة لا تقتصر على حساب التكاليف ومراقبتها وإنما الحاجة إلى نظام متكامل للقيادة، فهو نظام شامل يتطلب إمكانات قيادية شاملة وقرارات وأهداف استراتيجية.

## المطلب الاول : الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير

## الفرع الأول : نظام المعلومات

1. تعريف نظام المعلومات: ان نظام المعلومات له مكانة هامة في مراقبة التسيير لذا نجد أن

مراقب التسيير مكلف بتصميم نظام المعلومات والعمل على الاستغلال الجيد له ومن خلال

مجموعة من الأدوات يستطيع مراقب التسيير وضع نظام المعلومات خاص به.<sup>1</sup>

نظام من الأنظمة الأخرى الموجودة بالمشروع يقوم بمهمة تجميع البيانات و معالجتها وتحويلها الى

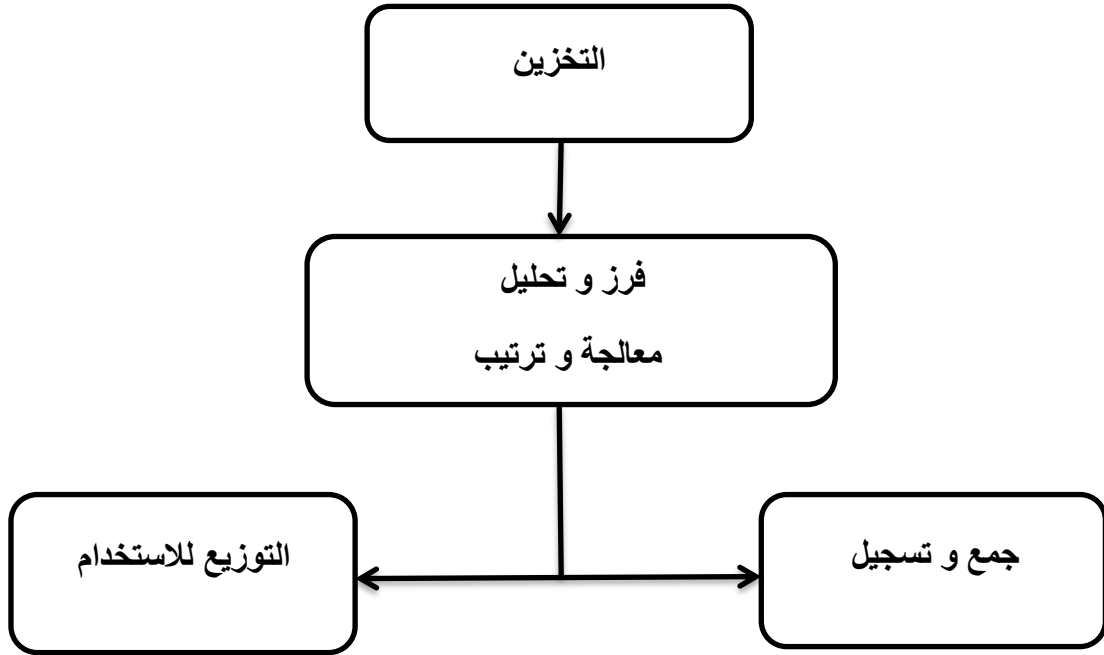
معلومات مفيدة وإيصالها للمستخدمين بالشكل الملائم والوقت المناسب من أجل مساعدتهم في اداء

الوظائف المسندة اليهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مراقبة التسيير وأدواته ومراحل إقامته في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002، ص 87

<sup>2</sup> عبد الرزاق محمد قاسم، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية، ط 1 دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2009

الشكل رقم 09: نظام معلومات التسيير

2. اهمية نظام المعلومات<sup>1</sup>:

- المساعدة في اتخاذ القرار: حيث يوفر نظام المعلومات لمتخذي القرارات بالمعلومات اللازمة لتوضيح المشكلة المراد دراستها او اتخاذ قرار بشأنها كما تساعد المعلومات المتوفرة على دراسة النتائج المحتملة عن القرار المتخذ، مثال اذا اردنا اتخاذ قرارات تجارية جيب توفير معلومات عن المبيعات الحالية بالإضافة التنبؤ بالمبيعات على ستة أشهر .
- تطوير أنظمة المؤسسة و رفع أدائها: من خلال الرقابة المستمرة وكشف الانحرافات ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- التنسيق بين مختلف اجزاء المنظمة: من خلال توفير مختلف المعلومات المتعلقة بكافة المستويات التنظيمية و مختلف الوظائف وهذا لإعطاء صورة واضحة ومتكاملة عن المؤسسة.

<sup>1</sup> د. خالد رجم ، محاضرات في مقياس: نظام المعلومات جامعة قاصدي مرباح ، معهد التكنولوجيا - ورقلة ، 2018 ص 15

## الفرع الثاني: المحاسبة العامة:

### 1. تعريف المحاسبة العامة:

تعتبر المحاسبة العامة من تقنيات التسيير الموحدة، التي تهتم بضبط وقياس الحركات الخاصة بالاستغلال أو الهيكل لدى المؤسسة و الناتجة سواء إثر النشاط الداخلي أو العلاقات مع الخارج ، اعتمادا على طريقة فنية في التسجيل العمليات المحاسبية الناتجة عن مختلف التدفقات التي قامت بها المؤسسة و تم تسجيلها بطريقة معينة معبرا عنها بالنقد.<sup>1</sup>

تعتبر المحاسبة العامة من التقنيات العريقة حيث وجدت منذ الحضارات الرئيسية الأولى، وتطورت فيما بعد لتصبح اليوم من أهم و مختلف التقنيات الأخرى، بما توفره من معلومات ومعطيات في المؤسسة وعلى المستوى الوطني، وتعتبر المحاسبة العامة من أهم فروع أنظمة المعلومات المحاسبية، لكونها تتضمن كل التسجيلات اليومية للعمليات ولحركة الأموال التي تتم داخل وخارج المؤسسة.<sup>2</sup>

### 2. المبادئ الرئيسية للمحاسبة العامة<sup>3</sup>:

- مبدأ السنوية: السنة المحاسبية التي تتوافق مع السنة التقويمية مع التعديلات.
- مبدأ الشمولية: لا تتأثر النفقات والإيرادات إلا في حالات عدم التقيد .
- الفصل بين مسؤولي التفويض والمحاسبين: الموظف المفوض هو الشخص العام المسؤول عن الإدارة الذي يحدد العمليات المالية بينما المحاسب هو أمين الصندوق العام الذي ينفذ ، بعد مراقبة النظام ، عملية المحاسبة.

<sup>1</sup> الاستاذة عقيلة طايبي ، المحاسبة العامة ، موقع التعليم الجزائري ، تاريخ الاطلاع 2023/04/27، ساعة 15 :24

<https://ecoledz.weebly.com>

<sup>2</sup> محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 ، ص 15 .

<sup>3</sup> مصطفى بنقطيب ، المحاسبة العامة ، الموقع العلمي المثابر ، تاريخ الاطلاع 2023/04/27، ساعة 38 :21

<https://motaber.com>

### 3. اهداف المحاسبة العامة : <sup>1</sup>

- تسجيل العمليات: تسجيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة ( شراء و البيع ).
- معرفة المركز المالي: معرفة ممتلكاتها و التزاماتها عند الغير او ما يسمى بأصولها و خصومها و استعمالاتها و مصادر تمويلها .
- معرفة المديونية: الناتجة عن مختلف العمليات من بيع و شراء و التبادل مع المتعاملين الاقتصاديين.
- معرفة النتائج: تحديد الارباح او الخسائر نتيجة الدورة.

### الفرع الثالث: المحاسبة التحليلية:

#### 1. تعريف المحاسبة التحليلية: تعرف المحاسبة التحليلية بأنها: "عبارة عن أداة من أدوات الإدارة

تدل على تطبيق الأسس والمبادئ المحاسبية في تسجيل وترتيب وتحليل البيانات المحاسبية للأعمال التي تمت داخل المؤسسة لمساعدة الإدارة في التخطيط والقياس وتقييم نتائج الأعمال والرقابة عليها واتخاذ القرارات اللازمة". <sup>2</sup>

ان محاسبة التكاليف امتداد للمحاسبة المالية تمد الإدارة بتكلفة إنتاج أو بيع الوحدات من الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها للغير. <sup>3</sup>

#### 2. أهداف المحاسبة التحليلية: هناك العديد من الاهداف للمحاسبة التحليلية و منها :

- قياس تكاليف الأداء: المتعلقة بعناصر التكاليف عن طريق تصميم المستندات والسجلات لإثبات تكلفة كل عنصر مما يؤدي للوصول الى الاهداف التالية: <sup>4</sup>

<sup>1</sup> بويقوب عبد الكريم ، اصول المحاسبة العامة ، وفق المخطط الوطني للمحاسبة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية ، 1999 ، ص 13-14

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات محاسبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1999 ،ص7.

<sup>3</sup> بويقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، الطبعة السادسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015 ص 09

<sup>4</sup> ، غسان فلاح المطارنة مقدمة في محاسبة التكاليف، دار وائل للنشر طبعة 02 الأردن، 2006 ص 17

- ✓ تحديد تكلفة كل عنصر .
- ✓ تحديد تكلفة عناصر التكاليف داخل كل مركز التكلفة.
- ✓ تحديد تكلفة كل منتج أو نشاط.
- ✓ تحديد التكلفة الإجمالية لتحديد أسعار بيع لمنتجات
- تحديد درجة المردودية وتسهيل اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال تقسيم المؤسسة الى مراكز للتكاليف، مراكز للربح ومراكز للمردودية، وهذا سيمكن من اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>
- المساعدة في اعداد الموازنات التقديرية: تلعب محاسبة التكاليف دورا بارزا في إعداد الموازنات التقديرية حيث يساعد محاسبة التكاليف في توفير البيانات الضرورية لإعداد الكشوف الخاصة بتكلفة كل سلعة او مركز تكلفة او كل فرع من فروع الشركة .
- فرض الرقابة على عناصر تكاليف الإنتاج والمواد العمل: التكاليف غير المباشرة بهدف الوصول الى الاستخدام الأمثل لعوامل الإنتاج من طاقات مادية و بشرية .<sup>2</sup>
- مراقبة ظروف الاستغلال الداخلية: من خلال مقارنة التكاليف الفعلية بالتكاليف التقديرية قصد تحديد الانحرافات والبحث عن أسبابها<sup>3</sup>
- المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية: تقوم محاسبة التكاليف بتقديم المعلومات وإعداد التقارير التي تساعد في مجال اتخاذ القرارات لإدارية على النحو التالي:<sup>4</sup>
- ✓ تحديد المشكلة .
- ✓ التعرف على البدائل المتاحة .
- ✓ تقييم البدائل .
- ✓ المقاضلة بين البدائل.

<sup>1</sup> بديسي فهيمة، محاسبة التحليلية ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله ،الجزائر ،2013، ص 10 .

<sup>2</sup> رضوان محمد العناتي ، محاسبة التكاليف ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، طبعة 01 ، عمان ، 2000 ص 16-17

<sup>3</sup> بديسي فهيمة مرجع سبق ذكره ، ص 10

<sup>4</sup> عاطف الأخرس وآخرون ، محاسبة التكاليف الصناعية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، طبعة 02، عمان الاردن

## المطلب الثاني: الادوات الحديثة لمراقبة التسيير

### الفرع الاول: التحليل المالي

1. تعريف التحليل المالي : يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها كما انه يعتبر أداة للتخطيط السليم ، يعتمد على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب القوة و الفشل كما انه أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات المختلفة التي تؤثر على الربح كما يمكن رسم خطة عمل واقعية للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم الأداء.<sup>1</sup>

يعتبر التحليل المالي موضوع هام من مواضيع الإدارة المالية و ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم ، و يعتبر تشخيص للحالة المالية للمؤسسة لفترة معينة، باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق و الأهداف من هذا التحليل.<sup>2</sup>

### 2. أهداف التحليل المالي:<sup>3</sup>

- بالنسبة للشركة: يهدف التحليل المالي الى:
  - ✓ تقييم الوضع المالي والنقدي للشركة
  - ✓ تقييم نتائج وقرارات الاستثمار و التمويل.
  - ✓ تحديد مختلف الانحرافات التي تخلت أداء الشركة مع تشخيص أسبابها.
  - ✓ الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات و الخطط المستقبلية.
  - ✓ تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة والتي يمكن استثمارها.
  - ✓ التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه الشركة.
  - ✓ يعتبر مصدرا للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار .

<sup>1</sup> خلدون إبراهيم شريفات، إدارة و تحليل مالي ، دار وائل للنشر ، 2001، ص93.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير ، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، ص22 .

<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2008، ص 20-21.

- بالنسبة للمتعاملين مع الشركة: كذلك الاطراف المتعاملة مع الشركة لها أهداف حيث تهدف الى:

- ✓ إجراء ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها الشركة في الميدان المالي.
- ✓ تقييم النتائج المالية وبواسطتها يتم تحديد الأرقام الخاضعة للضريبة.
- ✓ تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة لتحمل نتائج القروض.
- ✓ الموافقة أو الرفض على طلب الشركة من أجل الاستعادة من القروض

### 3. وظائف التحليل المالي: <sup>1</sup>

- توجيه المستثمرين لاتخاذ القرار: و تعني توجيه متخذي القرار اتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربحية او الفائدة، بغرض تحقيق هدفها، بالإضافة إلى محاولة التأقلم مع البيئة الخارجية التي تتميز بعدم الاستقرار.
- اتخاذ قرار الاستثمار: وذلك عن طريق إبراز مزايا وحدود عملية الاستثمار المرتقب إنجازه.
- اتخاذ قرار التخطيط والرقابة المالية: من أجل توجيه ورقابة مختلف العمليات المالية.

### 4. أنواع التحليل المالي: هناك نوعان من التحليل المالي و هما<sup>2</sup>:

**التحليل الرأسي :** هو عبارة عن تحويل الأرقام المالية إلى نسب مئوية من الرقم المالي الرئيسي في تلك القائمة ولكل فترة ، و قد تم التعارف على أن يكون الرقم الرئيسي في قائمة الدخل هو رقم صافي المبيعات و في الميزانية العمومية هو مجموع الأصول، و يساعد هذا النوع من معرفة نقاط القوة و الضعف الموجودة في المؤسسة.

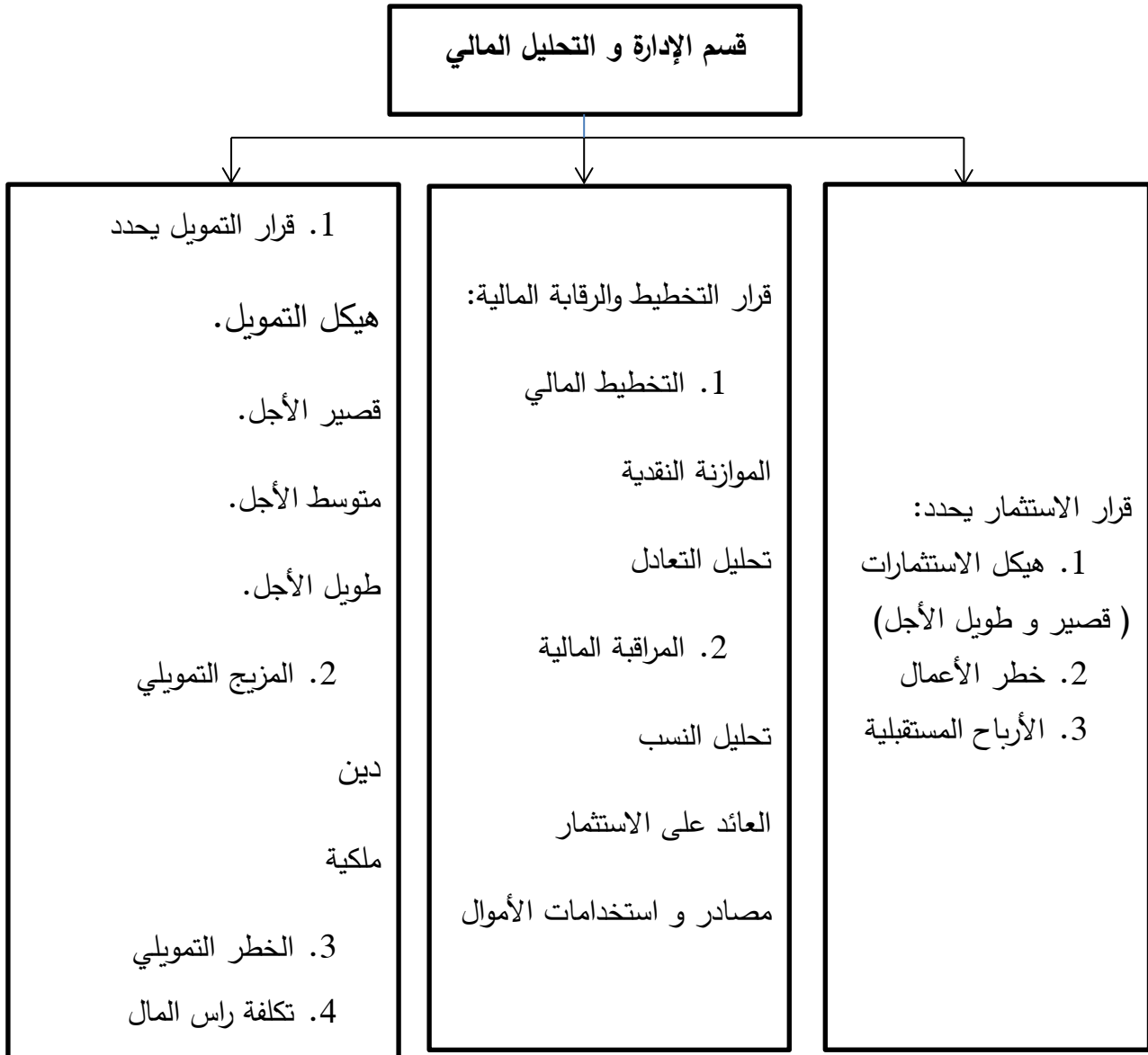
**التحليل الأفقي:** يتضمن التحليل الأفقي لعدة سنوات صياغة كل عنصر من العناصر المالية المراد تحليلها أفقياً بشكل نسب مئوية من قيمة العنصر نفسه في سنة الأمام، و ذلك لمعرفة مدى النمو و الثبات و التراجع في ذلك العنصر عبر الزمن، و يساعد هذا النوع على:

<sup>1</sup> محمد الصالح عواشريه ، التحليل المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، 2005، ص21.

<sup>2</sup> خلدون إبراهيم شريف، مرجع سابق، ص119.

- اكتشاف سلوك المؤسسة.
- تقييم إنجازات و نشاط الشركة في ضوء هذا السلوك.

الشكل رقم 10: وظائف التحليل المالي:



المصدر: إبراهيم خلدون إبراهيم شريفات، مرجع سابق، ص 17.



## الفرع الثاني: الموازنة التقديرية:

1. تعريف الموازنة التقديرية: الموازنة عبارة عن تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة،

كما يمكن اعتبارها خطة تفصيلية محددة مسبقا لأعمال مرغوب في تنفيذها في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة في المستقبل مترجم عنها في شكل نقدي.<sup>1</sup>

تعرف أيضا بأنها: تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق و الرقابة.<sup>2</sup>

## 2. وظائف الموازنة التقديرية:

**وظيفة التخطيط:** يقصد بالتخطيط بأنه رسم الأهداف التي ترغب الإدارة في تحقيقها، وتحديد البدائل الممكنة لبلوغ هذه الأهداف، وهذا يعني أن عملية التخطيط تعتبر من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث تتيح هذه العملية فرصة التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها خلال الفترة القادمة، وفحص تلك المشكلات، والعمل على تفادي وقوعها خلال تلك الفترة ، وبذلك تتم دراسة المشكلة في وقت مبكر بدلا من انتظار حدوثها ، ففتنجاها بها إدارة المؤسسة.

**وظيفة الرقابة :** هي مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر وهي أيضا مجموعة من القواعد والإجراءات التي تتم بموجبها التأكد من أن الأهداف المخطط لها والسياسات الموضوعية يتم تنفيذها في الحدود الموضوعية مسبقا في الخطة.<sup>3</sup>

**تقييم الأداء:** تشمل الموازنة تقديرات وخطط تمثل معايير أداء يمكن الاعتماد عليها في تقييم أداء المسؤولين في المؤسسة، من خلال قياس نجاحهم في تنفيذ خطة الموازنة، والتزامهم بتحقيق أهدافها، وهذا ما يجعل الموازنة أداة فعالة لتقييم أداء العاملين وضبط سلوكهم ، حيث توضح ما إذا كانت نتائج التنفيذ الفعلية تتفق مع مستويات الأداء الواردة في الموازنة أم أن هناك فروقات ، وعند وجود فروقات يتم تحليل أسبابها على مستوى مراكز المسؤولية في المؤسسة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 ،ص47.

<sup>2</sup> فرкос محمد، الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001 ،ص4.

<sup>3</sup> د. سامية مقعاش ، محاضرات في مقياس الموازنات التقديرية ، تخصص مالية عامة ، جامعة الحاج الاخضر باتنة ،

**التنسيق والتحفيز:** تعمل الموازنات التقديرية على التنسيق بين مختلف نشاطات وأعمال المؤسسة لتحقيق الأهداف، ولهذا يمكن وضع أهداف لكل إدارة ولكل قسم ولكن يشترط تحقيق الانسجام مع الأهداف العامة للمؤسسة. كما أن التحفيز يخلق لدى الأشخاص دافع إلى التعاون والإخلاص في العمل وجعلهم أكثر أماناً وطمأنينة ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، و يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

- نلاحظ مما سبق ذكره أن الوظائف الرئيسية للموازنة التقديرية تشكل السبب الرئيسي الذي يدفع المؤسسات للعمل بأسلوب الموازنات التقديرية بين مختلف أقسامها لتحقيق النجاح في العمل، وإلزام عملية الرقابة على أداء العاملين فيها، لمعرفة مدى نجاحهم في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
- 3. العوامل المتحكممة في إعداد الموازنات التقديرية:**

إن التعرف على العوامل المتحكممة في إعداد الموازنة التقديرية يعتبر من أهم الإجراءات لتنفيذها، وتختلف هذه العوامل من مؤسسة إلى أخرى و من فترة لأخرى و نذكر منها:<sup>2</sup>

- **حجم المبيعات:** تصبح المبيعات عاملاً متحكماً إذا كانت الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تفوق كمية الإنتاج الممكن بيعها، وهذا يعني وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها، والتي يجب بدورها أن تكون أقل من الطاقة الإنتاجية المتاحة .
- **الطاقة الإنتاجية المتاحة:** تصبح الطاقة الإنتاجية المتاحة العامل المتحكم في حال كونها أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها.
- **مستلزمات الإنتاج:** يتطلب تنفيذ برنامج الإنتاج توفير مجموعة من المستلزمات كاليد العاملة، المادة الأولية، اللوازم المختلفة، وقد يصعب على المؤسسة إيجاد اليد العاملة ذات مهارة عالية أو توفير المادة الأولية لسبب من الأسباب، ففي هذه الحالة تصبح مستلزمات الإنتاج العامل المتحكم .

<sup>1</sup> محمد فركوس، مرجع سابق ، ص 04

<sup>2</sup> د نعيمة يحيوي، محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، تخصص تدقيق محاسبي ادارة المنظمات ، جامعة الحاج الاخضر باتنة

➤ **رأس المال العامل:** يصبح رأس المال العامل المتحكم إذا كانت أي زيادة في حجم الإنتاج تصاحبها زيادة في رأس المال العامل الاستثمار في مستلزمات الإنتاج، وتعجز المؤسسة على توفيره مما يعرقل تنفيذ البرنامج.

#### 4. مبادئ إعداد الموازنات التقديرية:<sup>1</sup>

**1. مبدأ الشمول:** يقصد بهذا المبدأ أن تكون الموازنة شاملة لجميع إدارات المشروع وأقسامه ومراكز المسؤولية فيه، وعليه تشمل الموازنة بطبيعتها جميع أوجه نشاط المشروع وتلمس جميع عملياته وتمتد إلى جميع مستوياته كما هي محددة في الهيكل التنظيمي للمشروع.

**2. مبدأ التوزيع الزمني:** يقصد بهذا المبدأ توقيت العمليات المختلفة وتوزيعها على مدار فترة الموازنة حسب توقع حدوثها، كأن تقسم موازنة الفترة القادمة إلى فترات متساوية، فالتقسيم الزمني لا يعني توزيع الأرقام السنوية توزيعاً متساوياً على فترات الموازنة إنما المقصود هنا بمبدأ التوزيع الزمني توقيت العمليات خلال فترة الموازنة حسب احتمال أو توقع حدوثها فعلاً.

**3. مبدأ التعبير المالي:** وذلك لتوحيد أساس القياس بين الموازنات المختلفة، إذ يتم في البداية إعداد بعض الموازنات على شكل معايير كمية نوعية مثل الكمية المقدرة من المبيعات أو المنتجات التامة، وكذلك الاحتياجات المقدرة من المواد الأولية أو زمن العمل أو الطاقة... الخ.

**4. مبدأ المشاركة:** في الواقع يعتبر إعداد الموازنة عملية تعاونية تشترك فيها جميع المستويات من إدارات وأقسام ومراكز مسؤولية، حيث يقوم كل منها بالمشاركة في رسم خطط تفصيلية، وتحويلها إلى معايير كمية ونوعية ونقدية، وتؤدي مشاركة جميع المستويات الإدارية المسؤولة في إعداد الموازنة إلى زيادة درجة تقبل الأفراد لها، و لمحاولتهم على إنجاحها بكل الطرق الممكنة .

<sup>1</sup> تفررت يزيد استخدام اسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير تخصص ماجستير محاسبة جامعة ام البواقي الجزائر 2017 بتصرف .

1. مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومراكز المسؤولية: اي تخطيط المبيعات و مراقبة تدفق بنود التكاليف بحسب المسؤولية عن هذه العمليات وعن بنود التكاليف المرتبطة بها، بحيث يكون لكل مركز مسؤولية خطة عمل مرسومة يسير عليها ويتحمل تكاليفها، وبذلك تتسنى مقارنة نتائج التنفيذ الفعلي بهذه الخطة وبالتالي يتسنى اتخاذ الخطوات اللازمة لمعالجة نواحي الضعف والإسراف وتشجيع الكفاءات، ووفقا لذلك يتم تخطيط العمليات وإعداد التقارير الرقابية بحيث يتطابق الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

### الفرع الثالث: لوحة القيادة

1. تعريف لوحة القيادة: من خلال تسميتها يسهل لأي كان تصور أن لوحة القيادة عبارة عن عرض ملخص لمجموعة من المؤشرات الأساسية التي تزود مستخدمها بمعطيات محددة توجه قراراته المستقبلية، وفي هذا السياق عبر الأخصائيون عن نظرتهم للوحة القيادة ، كل من خلال دراسته الأكاديمية أو تجربته المهنية ، فهناك من عرفها على " أنها نظام من المؤشرات التي تهدف إلى إرشاد و قيادة العمليات الاقتصادية و التصرفات الشخصية بشكل متلائم مع الاستراتيجية<sup>1</sup>.

ان لوحة القيادة هي أداة تلبى متطلبات القيادة المستتيرة للمؤسسة في بيئة متعددة الأبعاد تتميز بكمية كبيرة من المعلومات، حيث إنها تختار بعض المؤشرات (المالية والكمية والنوعية) التي تزود صانعي القرار بمعلومات شاملة تمكنهم من القيام بذلك بشكل منتظم. لمتابعة التطورات التي حدثت في المنظمة ، وبالتالي تقييم أداء مراكز المسؤولية الفردية مقابل أهدافها وقدراتها المتاحة ، وتوقع التطورات المحتملة من أجل اتخاذ تدابير استباقية للتعامل مع الأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على مسار المنظمة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

<sup>1</sup> مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، دراسات اقتصادية21، أ. بن معزوز كمال، لوحة القيادة دورها في إدارة المنظمات، تاريخ الاطلاع 2023/05/04 ساعة 20:46.

## 2. خصائص لوحة القيادة:

يمكن تلخيص الخصائص التي يجب ان تتميز بها لوحة القيادة كالاتي<sup>1</sup>:

- ✓ ان تتصف بالوضوح و سهولة الاستعمال.
- ✓ قد توضح لوحة قيادة واحدة للمؤسسة ككل او قد يقوم كل قسم او مصلحة بوضع لوحة قيادة خاصة به.
- ✓ تشمل لوحة القيادة المعلومات الرقمية و الاحصائية الضرورية ولا تعمل كثيرا بالمعلومات الهامشية غير الضرورية.
- ✓ لوحة القيادة دورية تتضمن تحديث المعلومات الموجودة فيها كلما حدث تغير أو استجدت مستجدات تؤثر على نشاط المؤسسة.
- ✓ تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.

## 3. مبادئ لوحة القيادة<sup>2</sup>:

- ❖ تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات ( المالية، استغلال، توزيع، ... )
- ❖ تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، وتتضمن:
  - خط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف....).
  - تقدير على الإنجازات المحققة.
  - الانحرافات بين التقديرات و الإنجازات المحققة.
- ❖ تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير ال تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح.

<sup>1</sup> صالح خالص صافي رقابة تسيير المؤسسات في ظل اقتصاد السوق ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ،ص

276-275

<sup>2</sup> مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير، لعدد: 01 ( 2021 ) ، تاريخ الاطلاع 04-05-

2023 ساعة 20:21

❖ تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

#### 4. الوظائف الأساسية للوحة القيادة :

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها<sup>1</sup> :

أ- أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات: تسمح لوحات القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، الهوامش...) والنتائج غير المالية كذلك ( عدد الوحدات المنتجة...) ومقارنتها بالهدف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين.

ب- أداة حوار و اتصال: تسمح لوحات القيادة بعملية الحوارين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائج ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن ألي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

ت- أداة للتحفيز وتنمية مهارات المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة تعكس أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم لذلك، كما أن التحسيس المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل إيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولون في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي مهارات وقدرات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل، لذا يمكن القول ان لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة.

الجدول 01: نموذج مصغر للوحة القيادة (تصميم الأساس)

منطقة المؤشرات أو مراكز التحليل	منظمة النتائج الفعلية	منظمة الاهداف	منظمة الانحرافات
---------------------------------	-----------------------	---------------	------------------

المصدر: نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية، ص 44

الجدول 02: شكل لوحة القيادة

البيان				الشهر				المتراكم السنوي			
السنة	الانحراف	المحقق	الميزانية المرجعية	السنة	الانحراف	المحقق	الميزانية المرجعية	السنة	الانحراف	المحقق	الميزانية المرجعية
ن+1				ن+1				ن+1			

SOURCE: MAHMOUD ZOUAOUI Budgets Contrôle Budgétaire et tableaux

de bord IFID 25eme Promotion Tunis, 2006-2007, P 171.

## خلاصة: الفصل الاول

تم تطوير مراقبة التسيير بشكل كبير لتشمل جميع وظائف المؤسسة، حيث أصبحت تساهم بشكل فعال في عملية التخطيط والتنظيم وإدارة الأفراد. تعتبر مراقبة التسيير أداة فعالة لتحقيق التجنيد الدائم للموارد والطاقات المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة. يتم الاعتماد على العديد من الأدوات في نظام مراقبة التسيير لضمان متابعة إنجازات المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها. يهدف النظام إلى توفير مجموعة من المعلومات الهادفة إلى خدمة أطراف خارجية، وتسمح محاسبة التسيير بتبيان المعلومات الحالية المتعلقة بكل مركز مسؤولية. يتيح النظام لوحة القيادة المتابعة الجيدة لسير العمليات ويساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة بسرعة.



# الفصل الثاني

المؤسسة الاقتصادية

**تمهيد :**

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الحيز الأساسي والمحور الرئيسي لأي عملية اقتصادية من خلال وظائفها المختلفة للوصول إلى أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة من اجل تحقيقها ، و كما تعتبر المؤسسة الاقتصادية نواة و محرك الاقتصاد لأي بلد ، فهي كعون اقتصادي يتعامل و يتبادل مع مختلف التدفقات الحقيقية و النقدية مع بقية الأعوان الآخرين و هدفها الاساسي هو البقاء على طريق الربح و النمو و تطور نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية لتحقيق هذه الاهداف.

## المبحث الاول : ماهية المؤسسة الاقتصادية

ان المؤسسة هي القلب النابض للنظام الرأسمالي و هي ناتجة عن التغيرات و التطورات في الانظمة الاقتصادية و الاجتماعية، و التي دفعتها إلى زيادة بروزها و انتشارها و الاهتمام بها.

## المطلب الاول : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

### 1. تعريف المؤسسة الاقتصادية:

تعرف المؤسسة على أنها: " الو حدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي ".<sup>1</sup>

المؤسسة هي مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع و الخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى<sup>2</sup> .

هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز الزمني و المكاني الذي يوجد عليه و تبعا لحجم و نوع نشاطه<sup>3</sup>.

### 2. نشأة و تطور المؤسسة الاقتصادية:

تطورت المؤسسة الاقتصادية عبر العصور بما يتناسب مع التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والاجتماعية، مما أدى إلى تغيير العديد من المفاهيم العلمية والاقتصادية، و خلط بعض المبادئ العامة. وكانت هذه التطورات مرتبطة بالتطورات العلمية والتكنولوجية السريعة في القرن العشرين، مما أدى إلى إعادة النظر في طرق وكيفيات التنظيم الاقتصادي على المستويين الوطني والمؤسسي. وبسبب اتخاذ المؤسسة الاقتصادية أشكالا وأنماطاً جديدة نتيجة لهذه التطورات.

كانت قادرة على تحقيق تقدم كبير في الحياة الاقتصادية والاجتماعية للأفراد والمجتمعات. و جدير بالذكر أن المؤسسة الاقتصادية تعد ذات أهمية كبرى للعديد من المجالات بما في ذلك الجوانب السياسية،

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003، ص24.

<sup>2</sup> رفيقة حروش ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، شركة دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013، ص 28.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998، ص 10.

العسكرية، والعلمية. و لم تظهر المؤسسات الاقتصادية في وضعها الحالي فجأة، ولكنها تعد وليدة لمختلف التغيرات والتطورات التي شهدتها النظم الاقتصادية والاجتماعية والحضارات البشرية منذ ظهور الحضارات الأولى وبدء الإنسان في استخدام طاقته الجسمية والفكرية.

### المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة للمؤسسة الاقتصادية ، يمكن استخلاص الخصائص التالية التي تتصف بها:<sup>1</sup>

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق و صلاحيات أو من حيث واجباتها و مسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو اداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسية والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها :أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم أعمال معين
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات، وإما عن طريق الإيرادات الكلية، أو عن طريق القروض، او الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف<sup>2</sup>.
- لا بد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن أن تعرقل عملياتها المرجوة وتفسد أهدافها.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ، الطبعة الثالثة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003،ص25.

<sup>2</sup> د. عمر صخري، نفس المرجع السابق ص 25-26.

- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، بالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

### المطلب الثالث: أهداف و انواع المؤسسة الاقتصادية

#### 1. أهداف المؤسسة الاقتصادية: <sup>1</sup>

##### 1. الأهداف الاقتصادية:

- ✓ توفير السلع والخدمات من أجل تلبية حاجيات المستهلكين.
- ✓ تنمية الاقتصاد الوطني عن طريق الاستثمار مما يؤدي إلى توفير مناصب شغل.
- ✓ المساهمة في التطور التكنولوجي عن طريق دعم البحوث والتنمية من أجل تحسين النوعية و زيادة الإنتاج.
- ✓ تحقيق الربح، لأنه لا يمكن أن تستمر المؤسسة في الوجود دون تحقيق مستوى أدنى من الربح يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى المنافسة.

##### 2. الأهداف الاجتماعية:

- ✓ تحسين مستوى المعيشة السكان عن طريق ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- ✓ القضاء على الآفات الاجتماعية نتيجة القضاء على البطالة.
- ✓ رفع المستوى التكويني للعمال من خلال الدورات التكوينية؛
- ✓ إقامة أنماط استهلاكية معينة من خلال التأثير في عادات وأذواق المستهلكين وذلك بتقديم منتجات جديدة بواسطة الإشهار و الدعاية.
- ✓ توفير تأمينات ومرافق للعمال: التأمين الصحي ضد حوادث العمل والتقاعد بالإضافة إلى مزايا أخرى مختلفة.

<sup>1</sup> د. بوشريبة، محمد، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة قسنطينة 2، تاريخ

### 3. الأهداف الثقافية و الرياضية:<sup>1</sup>

- ✓ توفير وسائل ثقافية وترفيهية للعاملين وذويهم من مسرح ومكتبات ورحلات سياحية، مما يساهم في الرفع من المعنويات ورضا وتفكير العاملين، وبالتالي في تحسين مخرجاتهم.
- ✓ تخصيص وقت محدد لمزاولة النشاطات الرياضية التي تعود بالفائدة على العامل والمؤسسة من خلال توطيد العلاقات المهنية والاجتماعية بين العاملين وتنمية روح المسؤولية والمبادرة في العمل.

### 4. الأهداف التكنولوجية:

- ✓ توفير مصلحة خاصة للبحث والتنمية للوصول إلى أحسن الطريقة الإنتاجية علميا للرفع من المردودية الإنتاجية في المؤسسة.
- ✓ مساندة السياسة القائمة في البلاد في مجال البحث و التطور التكنولوجي.

## II. انواع المؤسسات الاقتصادية:

تصنف المؤسسات وفقا لمجموعة من معايير:

### 1. المعيار القانوني:

يتم وفق هذا المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعا لشكلها القانوني، فعادة ما تقسم على حسبه إلى<sup>2</sup>:

- ❖ **مؤسسات فردية:** و هي مؤسسات تعود ملكيتها لشخص واحد يعتبر هو المسؤول الأول و الأخير عن نتائج أعمالها ، فهي مؤسسات تتسم بسهولة إنشائها و بساطة هيكلها التنظيمي ، و لكن في المقابل قد تكون ضعف خبرة مالکها وضعف مستواه في الإدارة و التسيير عاملا لفشلها.
- ❖ **الشركات :** حيث تعرف الشركة على أنها عبارة عن مؤسسة تعود ملكيتها لشخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل الاقتسام ما قد ينشأ عنها من أرباح أو خسارة ويمكن تقسيمها إلى:

<sup>1</sup> د. بوشريبة محمد ، نفس المرجع السابق ص 07 .

<sup>2</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص24.

- أ. شركة الأشخاص : و هي شركات تضم عددا من المؤسسات الفردية بحيث يكون رأسمالها أكبر و تمثل مكانة أكبر في السوق ، و عليه يكون لشخصية الشريك الاعتبار الأول ، و يكون الشريك فيها مسؤولا شخصيا في ذمته الخاصة و تضامنيا مع بقية الشركاء ، و مثالها شركات التضامن و شركات التوصية البسيطة.
- ب. الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL) و تتميز بمحدودية مسؤولية الشريك بقدر حصته التي تكون متساوية و غير قابلة للتداول ، كما أن رأسمالها محدود و شركائها محدودين ، أما إذا كانت مؤسسة تتكون من شخص واحد فتأخذ تسمية ( EURL ) .
- ت. شركات الموال: و يتولى تسييرها مجلس إدارة، و تتكون من مجموعة مساهمين في رأسمالها عن طريق الأسهم التي تكون قيمتها متساوية و قابلة للتداول، و يتحمل المساهم فيها الخسارة بقدر رأسماله، و مثالها شركات التوصية بالأسهم و شركات المساهمة (SPA).

## 2. معيار الطابع الاقتصادي:

حيث يتم وفقا لهذا المعيار تصنيف المؤسسة الاقتصادية تبعا لنشاطها الاقتصادي فهي تقسم إلى<sup>1</sup>:

- ❖ **المؤسسات الصناعية** : وهي بدورها قد تنشط في صناعات ثقيلة أو استخراجية كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العاملة في مجال الحديد والصلب مثال ، كما قد تنشط في صناعات تحويلية أو خفيفة كصناعة الجلود والنسيج.
- ❖ **المؤسسات الفلاحية**: و هي المؤسسات الناشطة في المجال الزراعي و تربية الحيوانات و الصيد البحري.
- ❖ **المؤسسات التجارية** : و هي مؤسسات ناشطة في مجال التجارة أي شراء السلع و إعادة بيعها دون إدخال تحويل عليها.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص24.

- ❖ **المؤسسات المالية :** و هي المؤسسات الناشطة في المجال المالي كالمؤسسات المصرفية و مؤسسات التأمين مثال.
- ❖ **مؤسسات الخدمات:** و هي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، حيث تعتبر الخدمة منتج غير مادي و غير مرئي، و من أمثلتها مؤسسات النقل و الاتصالات و غيرها.

### 3. معيار الملكية: <sup>1</sup>

- ❖ **المؤسسات العمومية :** و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة ، حيث ال يجوز للأشخاص المسؤولين عنها بيعها ، و إنما يعينون إدارتها و تسييرها فقط نيابة عن الدولة ، و للدولة حق تقرير التنازل عنها لصالح الخواص، و تعتبر هيمنة المؤسسات العمومية (القطاع العمومي) سمة تميز النظام الاشتراكي أو ما يعرف بالاقتصاد المخطط.
- ❖ **المؤسسات الخاصة :** و هي مؤسسات تعود ملكيتها لفرد (مؤسسات فردية) أو مجموعة من الأفراد يشتركون في ملكيتها (شركات) ، و تعتبر هيمنة المؤسسات الخاصة أي الملكية الخاصة لو سائل الإنتاج سمة بارزة للنظام الرأسمالي الحر ، و عليه فإن الدول التي تقرر التحول من النظام الاشتراكي إلى نظام اقتصاد السوق ، تقوم بتطبيق برامج الشركات الخاصة.
- ❖ **المؤسسات المختلطة:** و هي مؤسسات تكون ملكيتها مشتركة بين القطاعين العمومي و الخاص.

### 4. معيار الحجم: <sup>2</sup>

- ✓ **المؤسسات الصغيرة:** يتراوح عدد عمالها ما بين ( 1-49 ) وتعود ملكيتها غالبا لشخص واحد أو العائلة وتتمثل في المؤسسات الزراعية والتجارية والإنتاج الحرفي.
- ✓ **المؤسسة المتوسطة:** ويتراوح عدد عمالها ( 10-500 ) وهي نشيطة وفعالة في أغلب الأحيان وتتميز بالابتكار والإبداع في نشاطها الإنتاجي وتساعد السلطات في الانتشار والترقية.

<sup>1</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص27.

<sup>2</sup> د. بوشريية محمد ، نفس المرجع السابق ص 10-11 .



✓ **المؤسسات الكبيرة:** وتشغل يد عاملة كبيرة تفوق (500) عامل كذلك الموارد المالية الضخمة، ملكيتها غالبا ما تعود إلى عدد كبير من الأشخاص، ولهذه المؤسسات أشكال مختلفة: المجمع، شركات متعددة الجنسيات.

## المبحث الثاني: وظائف و اهمية المؤسسة الاقتصادية وأهم مواردها

### المطلب الاول: وظائف المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>

مع التطور و التوسع الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية في مجال الادارة وتسيير المؤسسة، فقد ظهرت عدة اقتراحات فيما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها ما يجمع بعضها في نفس الوظيفة ومنها ما يضيف الى أخرى، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف:

#### 1. الوظيفة الإنتاجية:

تعتبر وظيفة الانتاج من اهم الوظائف الممارسة في المؤسسة، و لإنتاج العملية يجب على المؤسسة مزج العديد من العوامل ذات الخصائص التقنية و المالية، و كذا المعنوية، و لتحقيق أهداف الوظيفة الإنتاجية يجب المرور بالمراحل التالية:

- **التخطيط:** يقوم بهذه العملية قسم الهندسة الإنتاجية و قسم البحوث و التنمية.
- **متابعة و مراقبة تنفيذ برامج الإنتاج:** أي مراقبة المنتج كما و نوعا و التكاليف التي يستلزمها .
- **تنفيذ العملية الإنتاجية:** و يكون بتوزيع المهام لإنجازها حسب المناصب.

#### 2. الوظيفة التجارية:

و ترتبط هذه الوظيفة بين المؤسسة و السوق ،و منه المستهلك ، و نعني بهذا مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لضمان حركة المواد و السلع المقدمة إلى السوق ، وتهتم الوظيفة التجارية بحسن

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998 ، ص 60

التدبير في استخدام القدرة المتاحة، بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

### 3. وظيفة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

لقد تطورت هذه الوظيفة منذ القرن العشرين ، حيث اصبحت تهتم بتوظيف العمال ذو الكفاءة ، و ذلك بترقيتهم و إدماجهم في فترات التربص ، و في الأخير تسوية وضعيتهم إداريا، و كذا إحالة ملفاتهم إلى الصندوق للتعاقد ، فهي لذلك تسعى إلى:

- تحقيق سعادة العاملين .
- تحقيق الكفاءة في الإنتاج .
- التعريف الدقيق للمناصب.
- تطور عدد العمال (التشغيل و التسريح )

### 4. الوظيفة الإدارية:

تعتبر الوظيفة الرئيسية للمؤسسة و تشمل الإدارة كل الواجبات و الوظائف التي تتعلق بإنشاء المؤسسة، أي تنسيق استخدام الموارد البشرية و المالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، و بذلك فان الوظيفة الإدارية تتحقق وفقا ل:

- ✓ التنبؤ بالأحداث الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية المستقبلية، و دراسة آثارها على نشاط مؤسسة مستقبلا.
- ✓ وضع الخطط طويلة المدى بعد تحديد الأهداف العامة للمؤسسة و رسم سياسة لتحقيق هذه الأهداف.
- ✓ تخطيط الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تحديد المسؤوليات لضمان سهولة الاتصال بين مختلف وحدات المؤسسة.
- ✓ توفير الموارد البشرية بالكفاءة لتكوين و تنمية الهيئة الإدارية.
- ✓ الرقابة الشاملة و توجيه الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1 1</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق .

**5. الوظيفة المالية:**

و هي مجموع المهام و العمليات التي تريدها من خلال خططها و برامجها، كما تقوم الوظيفة المالية بمتابعة تنفيذ البرامج المالية بمراعاة العناصر التالية:

- ✓ استعمال الموارد المالية بصفة عقلانية .
- ✓ الحرص على التوازن المالي في المؤسسة للمدى و الطويل و القصير .
- ✓ اختيار أحسن مصادر التمويل.

**6. الوظيفة المحاسبية:**

المحاسبة هي نظام يقوم بتقديمها و عرضها في صورة ملخصة، و بالتالي معرفة الوضعية المالية للمؤسسة بحيث تستفيد منها عدة أطراف من داخل و خارج المؤسسة، إذ يمكن القول أن وظيفة المحاسبة لها أهميتها و هي تعمل بالتنسيق مع مختلف الوظائف الأخرى.

**7. الوظيفة التموينية<sup>1</sup>:**

إن عملية التمويل تعتبر العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج وتتكون من عمليتين متكاملتين :  
الاولى في عملية الشراء والأخرى في عملية التسيير الحسن للعملية وهو يمثل حلقة وصل بين التمويل وعملية الإنتاج وعملية التسويق.

**8. الوظيفة التسويقية:**

تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات، ومن أجل معالجتها في أسرع وقت لتمكن من تعظيم الربح في رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة ويحاول مسؤولون المؤسسة معرفة السوق، المتعاملين وقنوات التوزيع لأسعار منافسة، من خلال تحليل هذه المعطيات تستطيع أن تصنع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق .

## المطلب الثاني : أهمية المؤسسة الاقتصادية

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع يجعلها تؤثر وتتأثر في حيزها المكاني و الزماني ،  
تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية ومصنفة إلى نوعين أساسين:

1. الأهمية الاقتصادية : و تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- ظهور منشآت تجارية جديدة : ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجيات العمال الجدد وتلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية ولهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور ودفع حركة تنموية في المؤسسات.
- التأثير على الاستهلاك : إن سياسات البيع والديوان التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع، فزيادة المبيعات وتنوعها تؤدي إلى المنافسة وبالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة من خلال هذه العناصر تظهر لنا أهمية المؤسسات الاقتصادية و التي تسعى من خلال القيام بنشاطها إلى تحقيق أهداف والتي درست سابقا.

و من الأهمية الاقتصادية نذكر أيضا :<sup>2</sup>

- ✓ تعظيم الإنتاج و البيع.
- ✓ تخفيض التكاليف.
- ✓ تعظيم الربح:

$$\text{الإيرادات} = \text{الكمية} \times \text{السعر}$$

$$\text{الربح} = \text{الإيرادات} - \text{التكاليف}$$

<sup>1</sup> د. ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص74 .

<sup>2</sup> د. عاشور مزريق ، دروس المنصة العلمية ، إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة شلف ، تاريخ

هناك مجموعة من القرارات لتعظيم الربح وهي:

- زيادة السعر مع ثبات التكلفة.
- زيادة السعر مع زيادة التكلفة.
- تخفيض السعر مع ثبات التكلفة.
- تخفيض السعر مع تخفيض التكلفة.

✓ إيجاد مركز تنافسي جيد في السوق:

تعظيم القيمة السوقية للاسهم: إن تعظيم القيمة السوقية للأوراق المالية هو هدف استراتيجي يسمح بالنمو والاستمرارية .

## 2. الأهمية الاجتماعية : ويمكن حصرها فيما يلي<sup>1</sup>:

- توفير الشغل: إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا سمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني وتختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تنشط فيه وكذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة.
- التأثير على الأجور: إن ظهور المؤسسات الاقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير وذلك بإنشاء مساكن للعمال وإعداد الطرقات، والمرافق العامة كما تقوم ببناء مدارس والمستشفيات وقد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة.

<sup>1</sup> د. ناصر دادي عدون، نفس المرجع السابق، ص 74 .

## المطلب الثالث: اهم موارد المؤسسة الاقتصادية

تعتبر الموارد على بانها المدخلات التي تستخدم في العمليات الانتاجية بشكل عام و هي في الغالب موارد ملموسة كما ان المؤسسة تمتلك موارد غير ملموسة تميزها عن غيرها من المؤسسات .

أولاً: الموارد الملموسة: 1

1. **الموارد المادية:** ويشمل كل شيء مادي يستعمل في المؤسسة بغرض في عملية الإنتاج وعملية الخدمات ولها صفة الملكية التامة للمؤسسة، حيث تتمثل الموارد المادية في ما يلي:

أ. **الأراضي:** وهي شكل من أشكال الوسائل المادية المستعملة في النشاط الاقتصادي للمؤسسة، وتختلف قيمتها وطبيعتها من مؤسسة إلى أخرى وقد تكون العنصر الأساسي في وجود وحركة المؤسسة سواء الزراعية أو الصناعية.

ب. **المباني:** والمحلات لها عدة أنواع منها ما يستعمل كورشات أو مصانع للإنتاج، أو كمخازن للموارد والمنتجات، وهي بذلك أهمية بالغة في المؤسسة لكونها تتأثر بها إلى حد بعيد، فموقعها وطريقة بناءها وأشكالها تؤثر على الصورة المرسومة لدى المتعاملين.

ت. **الآلات والأدوات:** تقتني المؤسسة عددا من الآلات والتجهيزات التي تستعمل في العملية التحويلية للمواد الأولية أو في عملية البيئة والتغليف أو من أجل توفير الظروف العامة للنشاط مثل أجهزة التهوية والتبريد، وتختلف قيمتها وطبيعتها ودرجة تطورها من مؤسسة إلى أخرى.

ث. **وسائل النقل:** وتستعمل في النقل الداخلي للمواد والأشخاص، أو النقل الخارجي من وإلى المؤسسة، وتزداد أهميتها حسب درجة الحاجة إليها.

ج. **المخزونات:** تحتوي المخزونات على:

- ❖ البضاعة: وهي عناصر المادية يتم الحصول عليها من عملية الشراء.
- ❖ مواد ولوازم: ويتم حيازتها لغرض تحويلها واستعمالها في ميدان إنتاجي.

<sup>1</sup> الدكتور برني الميلود ، محاضرات في مادة **اقتصاد المؤسسة**، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة ميلة ، عبد الحفيظ بوالصوف، 2022 ص 21.

- ❖ منتجات قيد التنفيذ ونصف مصنعة: وهي منتجات تحت الإنجاز، أو منتجات نصف مصنعة تكون كمادة أولية تستخدم لتصنيع منتجات نهائية أخرى.
- ❖ منتجات تامة: وهي منتجات جاهزة للبيع.
- ❖ فضلات ومهملات: وهي ما ينتج عن العملية الإنتاجية من بقايا المواد الأولية، أو هي منتجات تحوي عيوباً أو أضراراً.

2. **الموارد المالية:** تقوم المؤسسة في إطار نشاطها العادي بتوفير مبالغ في صورتها النقدية أو في صورة مبالغ في حساباتها بالبنوك و مختلف المؤسسات المالية، وتكون تحت تصرفها تنتظر التحصيل في المستقبل.<sup>1</sup>

وتوجد عدة إمكانيات أمام المؤسسة احتياجاتها التمويلية سواء عند بداية نشاطها أو أثناء ممارستها الوظيفية من خلال مصادر تمويل ذاتية وأخرى خارجية.

أ. **مصادر التمويل الذاتية:** أثناء ممارستها لنشاطها تقوم المؤسسة الاقتصادية بطرح أعباءها من إيراداتها لتتحصل على نتيجة سنوية صافية التي توزع طبقاً لسياسة محددة وأهداف مرسومة والباقي منها بعد عملية التوزيع يضاف له الاهتلاكات والمؤونات غير المحققة بعد تصفيتها لتشكيل ما يسمى بقدرة التمويل الذاتي للمؤسسة، وهي تعتبر تمويلاً ذاتياً يسمح لها بالاستثمار والتوسع كما يعد ضماناً لتسديد ديونها تجاه الغير ومحركاً لنموها يعمل على رفع استقلاليتها المالية.

ب. **مصادر التمويل الخارجي:** يمكن تقسيم التمويل الخارجي إلى قسمين هما:

- ❖ **التمويل الطويل ومتوسط الأجل:** هو الذي يتعلق بتكوين رأس المال والقروض التي تسدد في مدة تتراوح من سنتين إلى خمس سنوات أو ديون طويلة وهي التي تدفع في مدة خمس سنوات أو أكثر، وللتمويل طويل الأجل أشكال عدة منها:

<sup>1</sup> الدكتور برني الميلود نفس المرجع السابق ص 21.

- الأسهم: هي عبارة عن حصص متساوية من رأس المال في شركات المساهمة، وتقدم الحصة من طرف الشريك لأي شخص مكتتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى السهم ولها قيمة اسمية التي تعبر عن قيمتها الحقيقية.
- السندات: وهي جزء من قروض تطلبها المؤسسة من السوق المالية ولصاحبها الحق في الحصول على أرباح بنسبة ثابتة كل سنة واسترجاع قيمتها في الوقت المحدد لها ولصاحبها أولوية استرجاع قيمة سنده قبل المساهمين في حالة التصفية.
- التمويل التأجيري: يمثل اتفاقا بتأجير الأصول الرأسمالية، ويستفيد منها المستأجر بانتفاع كامل مقابل تقديم أقساط إيجار سنوي طول مدة العقد.

#### ❖ التمويل قصير الأجل: وله عدة أشكال هي:

- القروض التجارية بين المؤسسات : وهي قروض متعلقة بالمخزون والاستعمالات طويلة الأجل، وتلجأ له المؤسسة في حالة عدم وجود أموال كافية لها أو للاستفادة من هذا الامتياز وقد تكون على أساس التسجيل في دفاتر أو مقابل حصولها على أوراق تجارية قابلة للدفع في تاريخ محدد.
- القروض المصرفية: وهي قروض تقدمها البنوك التجارية مقابلة فائدة بمعدلات متفق عليها ويتم تمديدها خلال فترات لا تزيد عن سنة.
- قروض من جهات أخرى : قد تأخذ المؤسسة قروضا في أشكال متعددة في إطار نشاطاتها في صورة تسبيقات من الزبائن أو خصم أوراق تجارية قبل تاريخ استحقاقها.

### 3. الموارد البشرية : و تعني جملة الأفراد الذين يتميزون بقدرات جسمانية وعقلانية في العمل، ويمكن

تشجيعهم وتحفيزهم على زيادة فعالية أدائهم. أي أنهم المجموعات القادرين والراغبين في أداء العمل، ومن الضروري توفر صفتي الرغبة والقدرة لدى الأفراد، لأنهما متلازمتان ومكملتان لبعضهم حتى يتحقق العمل وتتحقق بالتالي أهداف المؤسسة. ومن خلال هذا التعريف تلاحظ وجود صفتين

رئيسيتين في تركيب الموارد البشرية : <sup>1</sup>

<sup>1</sup> الدكتور برني الميلود نفس المرجع السابق ص 22.



- صفة القدرة على أداء العمل.
  - صفة الرغبة في أداء العمل .
  - و الصفتان متكاملتان، لأن أداء العمل يتوقف على تفاعل وتكامل بين القدرات للموارد البشرية ورغبتها في أداء العمل.
- و تتمثل اهمية الموارد البشرية في:

❖ **الموارد البشرية كميزة تنافسية:** الميزة التنافسية هي مجموعة العوامل التي تميز منتجات المؤسسة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف الزيادة الحصة السوقية، حيث تسعى بعض المؤسسات إلى رفع أجور قوة العمل بها. ما يمكنها من انتاج منتجات عالية الجودة وبتكلفة أقل، وبهذا يدل على أهمية المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الحديثة من كونه المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها.

❖ **دور الموارد البشرية كشريك عمل استراتيجي:** هناك رؤية ترى أن الموارد البشرية تعد بمثابة شريك متساو يجب أخذه في الاعتبار عند إعداد الخطة الاستراتيجية، إذ يمكن أن تشارك الموارد البشرية في عملية صياغة استراتيجية المؤسسة خلال توفير المعلومات عن نقاط القوة والضعف الداخلية بالمؤسسة، كما تلعب دورا هاما في تنفيذ هذه الاستراتيجية.

❖ **المورد البشري كأداة مرنة:** إن أهمية العنصر تكمن فيما يتصف به من مرونة وقدرة على الإبداع والابتكار واكتساب المعارف والخبرات والتأقلم مع الظروف المحيطة والتفاعل معها.

#### 4. الموارد التكنولوجية: تعددت التعاريف المتعلقة بالتكنولوجيا ويمكن سرد أهمها فيما يلي: <sup>1</sup>

يعرفها جين بيرين **Jean Perin** التكنولوجيا على أنها: "المعرفة المنظمة المشكلة للتقنيات".

يعرفها "**Root**" روت بأنها مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج سلع وفي إنشاء سلع جديدة ب مكوناتها.

<sup>1</sup> الدكتور برني الميلود نفس المرجع السابق ص 23.

و تتمثل أهمية الموارد التكنولوجية في المؤسسة :

إن توفير المنتج بالأشكال والكميات التي تكون مطلوبة من قبل المستهلك. مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية و النوعية.

إن المنافسة بين المؤسسات على الجودة والسعر يتطلبان مستوى تحكم قوي في التكنولوجيا بمختلف أشكالها.

إن ظروف السوق الحالية التي بات فيها مجال تأثر وتأثير المؤسسة فيه أوسع مدى وازدياد نسبة الأخطار التي تنتج عن التنافس في حالة ما تم اختيار التكنولوجيا في الوقت والسوق غير المناسبة، يفرض على المؤسسة إدخال طرق وآلات جديدة بحثا عن التحسين المستمر وتغاديا الأخطار المنافسة.

### ثانيا: الموارد غير الملموسة:

إن هذا النوع من الموارد مهم جدا لأي مؤسسة حيث تعتمد قيمة المؤسسة على السمعة الناشئة عنها من خلال: <sup>1</sup>

1. **الجودة:** تسعى المؤسسات في بيئة تنافسية الى التسابق نحو الاستحواذ على حصص السوق وذلك بالاعتماد على الجودة .
2. **المعلومات** مهمة جدا كونها قد توصل المؤسسة إلى السوق قبل المنافس ووسيلة كذلك لتطوير وسائل الانتاج
3. **المعرفة:** تتضمن تلك المعلومات التقنية والعلمية التي تهم المؤسسة وتمكنها من حل مشاكلها وتغذية قدراتها الإبداعية.
4. **طرق وأساليب الإدارة:** ويقصد بها مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة.
5. **العلامة التجارية:** إن السمعة مع العملاء مثلا قد تشمل التعرف على العلامة التجارية مقارنة بالمنافسين .

<sup>1</sup> الدكتور برني الميلود نفس المرجع السابق ص 23.

المبحث الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعلاقتها بالبيئة و اهمية مراقبة التسيير في المؤسسة.

### المطلب الاول : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

من المستحيل انشاء نظام محاسبي فعال بدون تنظيم صارم داخل المؤسسة، ويقصد بالتنظيم هنا تقسيم المؤسسة إلى هيئات تسمح بتحديد المسؤوليات وإظهار نقاط القوة ونقاط الضعف، بحيث يمكن اتخاذ قرارات سليمة بالنظر إلى تاريخ التنظيمات و خاصة المدرسة الكلاسيكية نجد أن "فايول" كان أول من حدد التقسيمات الأساسية للمؤسسة الاقتصادية و لا تزال سارية المفعول، مع إضافة بعض الهياكل التي فرضها التطور و الرؤية الجديدة للتكنولوجيا في للمؤسسات الاقتصادية.

#### 1. تعريف الهيكل التنظيمي:

هو مخطط او شكل يوضح توزيع السلطات و المسؤوليات على الوظائف في المستويات الادارية المختلفة داخل المؤسسة ، حيث يمكن معرفة موقع كل نشاط او مصلحة او قسم، و العلاقات القائمة و درجة التنسيق و الارتباط بينها، و مصادر الاوامر و اتخاذ القرارات ، أي انه يظهر البنية الرئيسية للعمل داخل المؤسسة .<sup>1</sup>

يتميز بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة الأعلى الأسفل على الجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي. وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجالاً للحقوق لمختلف المناصب، ويكون على شكل هرمي تتوسع السلطة والمسؤولية حسب التدرج في المستويات، و لكل منصب في التنظيم دور يناسبه من الحقوق و الواجبات ، و الامتيازات و الالتزامات ، التي تحدد سلوك من يقوم بهذا الدور بشكل رسمي .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الدكتور برني الميلود محاضرات في مادة اقتصاد المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية جامعة ميلة ، عبد الحفيظ بوالصوف ، المحاضرة، 07 ، 2022 ص 21.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة الجزائر ، ص 199

## 2. خطوات و مراحل بناء الهيكل التنظيمي:

مراحل بناء الهيكل التنظيمي هي خطوات و عمليات متناسقة و متتالية تتمثل في<sup>1</sup>:

- تحديد أهداف المؤسسة و عدد الوظائف اللازمة لتحقيقها.
- إعداد قوائم تفصيلية بالنشاطات التي لتحقيق الأهداف المحددة سلفا.
- تجميع الأنشطة المتشابهة مع بعضها البعض و وضعها في وحدة إدارية واحدة، و يكون ذلك حسب الوظائف أو المنتج أو العملاء أو المناطق الجغرافية و غيرها من الأسس التي تتم على أساسها عملية التقسيم و التجميع للأنشطة.
- تحديد العالقات التنظيمية حيث يجب تحديد العالقات التي تجمع مختلف العاملين في الوحدات الإدارية المشكلة في المرحلة السابقة، و تكون العالقات بين العاملين إما رأسيا أو أفقيا.
- تحديد العالقات بين الوحدات الإدارية من خلال إيجاد شبكة و نظام اتصال و تنسيق بين مختلف الإدارات ( إدارة التسويق، إدارة الإنتاج، الإدارة المالية)، و هذا ما يضمن انسيابية في تبادل المعلومات و البيانات المختلفة في ما بينها.
- رسم الهيكل التنظيمي في شكل خريطة تنظيمية.
- إعداد الدليل التنظيمي الذي يمثل ملخصا في شكل كتيب يتضمن اسم المنظمة و عنوانها و أهدافها و سياساتها و هيكلها التنظيمي بفروعه و أقسامه و غيرها من العناصر الأخرى.
- مراقبة عملية التنظيم بشكل دائم و مستمر مع إدخال التعديلات و التغييرات اللازمة حتى يتكيف مع المتغيرات و المتطلبات الجديدة.

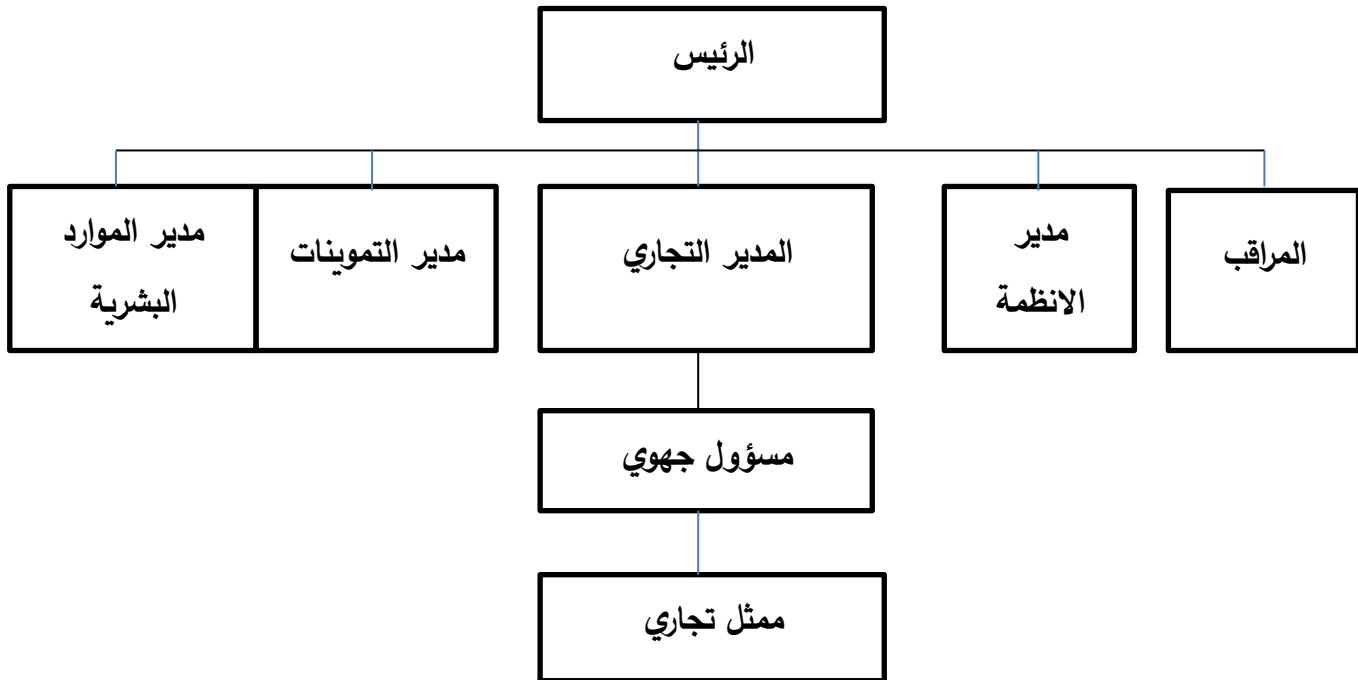
<sup>1</sup> د. مبانى محمد ، دروس في مقياس اقتصاد المؤسسة ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، إبراهيم سلطان شيبوط ، 2018-2019 ، ص 23 .

### 3. نماذج هيكل المؤسسات الاقتصادية: <sup>1</sup>

لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها يجب تقديم المسؤوليات للعاملين فيها، كما يجب توضيح العلاقات بين مختلف عناصر هذه المؤسسة، تجميع الموارد وتوزيع المهام، كما يجب إنشاء تكامل وتناسق كل النشاطات بين مختلف وحدات التنظيم و التوفيق بينها، وفي هذا المحور يمكن تصور كل أنواع الهياكل التنظيمية من وجهة نظر أفقية أو عمودية.

❖ **الهيكل التنظيمي العمودي:** يحدد هذا النوع من الهياكل العلاقات الموجودة بين كل رئيس (مسؤول) ومرؤوسيه و كذا العلاقات بين مختلف الوحدات الإدارية على جميع المستويات. يوجد هذا النوع من التنظيمات خاصة في المؤسسات الجديدة حيث لا يتلقى الموظف تعليمات إلا من طرف مسؤول واحد و هذا حسب مبدأ وحدة القيادة ، تحدد السلطة عموديا أي من المديرية إلى أبسط عامل مرورا ، بجميع المستويات، وهذا ما يسمى أيضا بمبدأ تفويض السلطة.

الشكل 01: الهيكل التنظيمي العمودي

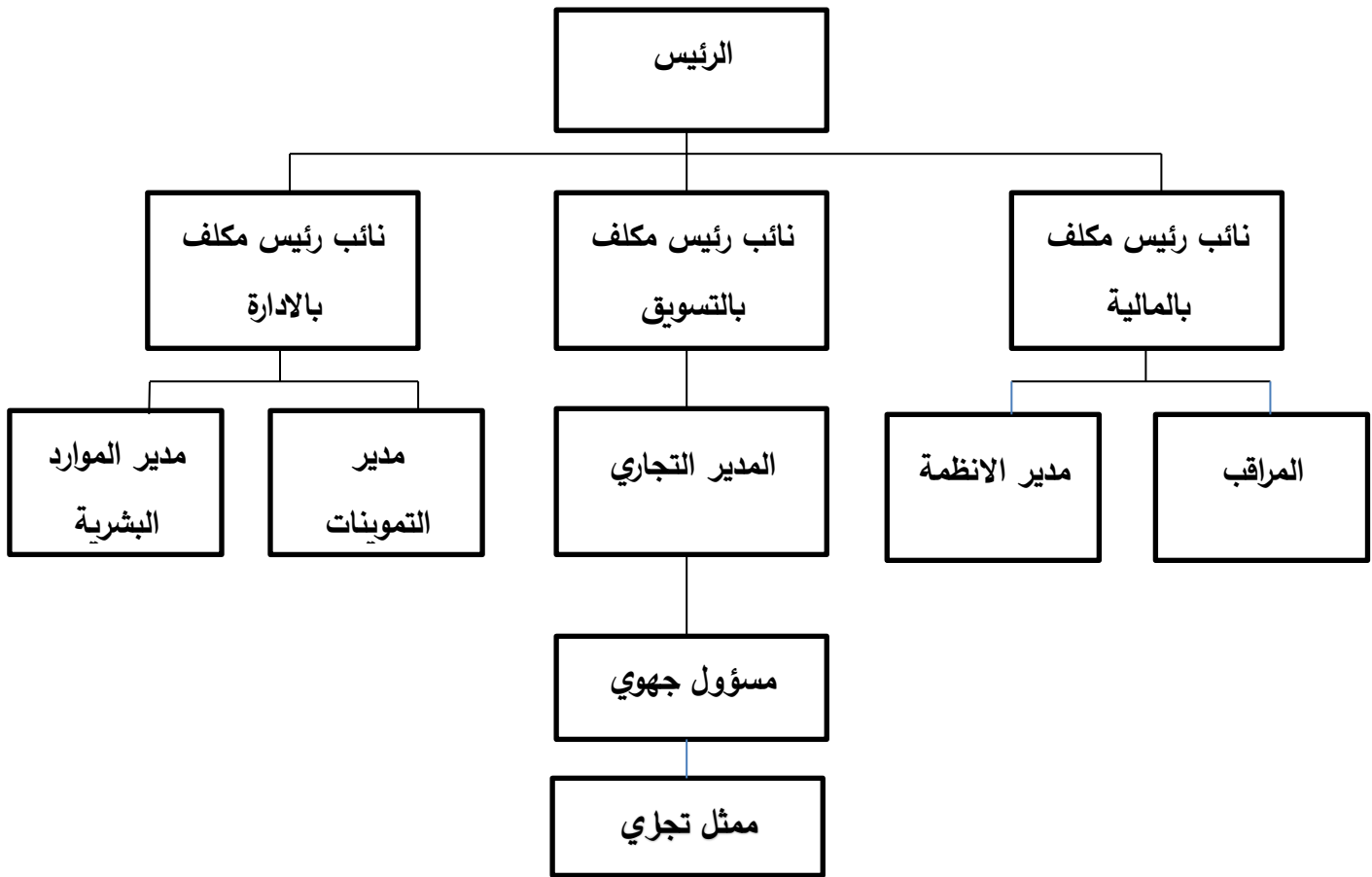


Source : P.D. GAGNON, OPCIT, P 115.

<sup>1</sup> وادة جميلة ، المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، (منكرة ماجستير)، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص 23.

❖ **الهيكل التنظيمي الأفقي :** عندما يتسع تنظيم المؤسسة يصبح من الصعب على المسؤولين الاهتمام بكل جوانب المهام المسندة إليهم، و بالتالي يكونون بحاجة إلى مساعدات و ارشادات ونصائح تقنية، وفي هذه الحالة يمكن توسيع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من الناحية الأفقية وهذا ما يسمى بمناصب جديدة. كما تسمى أيضا مناصب مجلس القيادة بالتنسيق أو الهيكل التنظيمي الأفقي<sup>1</sup> حسب ما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل 02: الهيكل التنظيمي الأفقي

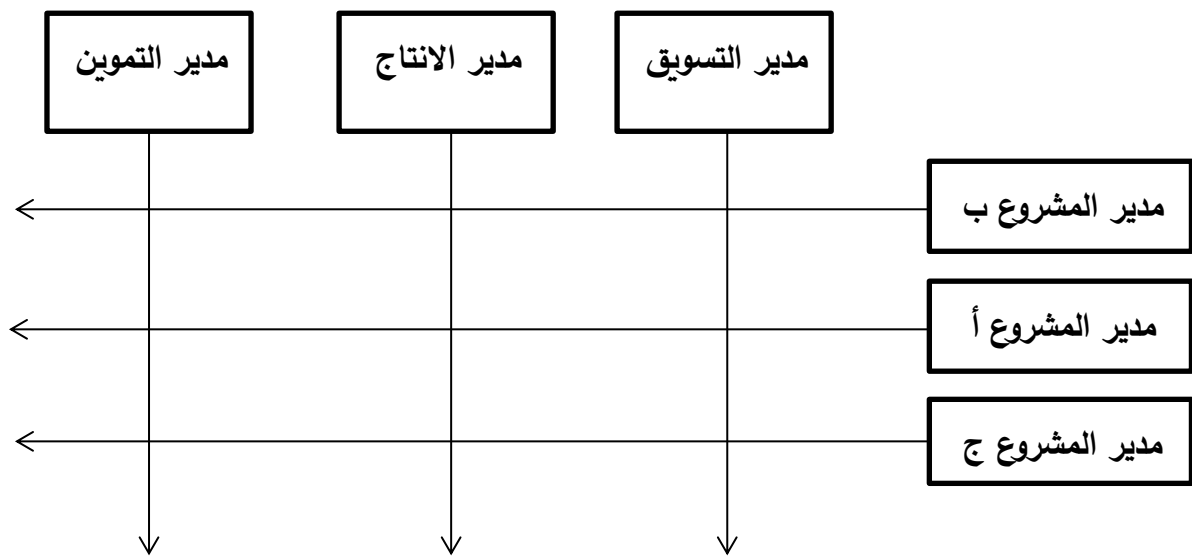


Source : P.D. GAGNON, OPCIT, P 116.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 23

❖ الهيكل التنظيمي المصفوفاتي<sup>1</sup>: يسمى هذا النوع من التنظيم أحيانا بالهيكل التنظيمي العضوي ، حيث يعتمد على ما يسمى المصفوفة التنظيمية، اما النشاطات في حد ذاتها هي عبارة عن مهام تابعة لمختلف الوظائف (تسويق، إنتاج، مالية، موارد بشرية) . و التي لها علاقة بالسلعة أو الخدمة، كما أن هذا النوع من الهيكلية يهدف إلى تحقيق تنسيق أكبر ومرونة مقارنة بالهيكل التنظيمية التي سبق ذكرها، يمكن تصور هذا النوع من الهيكل التنظيمي في الشكل التالي:

الشكل 03: الهيكل التنظيمي المصفوفاتي



Source : P.D. GAGNON, OPCIT, P 116

<sup>1</sup> د. مبانى محمد نفس المرجع السابق ص 28.

## المطلب الثاني: المؤسسة الاقتصادية و البيئة

1. تعريف بيئة المؤسسة: هي عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة.<sup>1</sup>

أما **W.Dill** فيعتبر أن بيئة العمل الخاص بالمؤسسة هو ذلك الجزء من البيئة الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات من المتعاملين هي : الزبائن، الموردون، العاملون بالمؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها.<sup>2</sup>

2. خصائص بيئة المؤسسة: <sup>3</sup>

- **حدود البيئة:** ان كل ما يقع داخل حدود المؤسسة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة منظمة المؤسسة.
- **التفرد:** حيث تختلف بيئة كل مؤسسة عن المؤسسات الأخرى فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من مؤسسة إلى أخرى.
- **تغير البيئة:** وهذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل مؤسسة عوامل مختلفة و ان بعضها يمكن قياسه، والبعض الآخر لا يمكن قياسه.
- **صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة:** إن المتغيرات التي تحيط بالبيئة ليس من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة، والجاذبية، أو التفاعلات الكيماوية التي يمكن السيطرة عليها ، و توجيهها، فإن ما يحكم بيئة المؤسسة هو متغيرات اجتماعية، واقتصادية سياسية، قانونية، وتكنولوجية إضافة إلى الهيكل التنظيمي، والموارد البشرية، والتنظيمية

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ط 4، الجزائر ديوان المطبوعات الجامعية ، 2009 ص 37.

<sup>2</sup> د. عمر بلخير ، دروس المنصة العلمية، المؤسسة و المحيط ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة سعيدة، تاريخ الاطلاع

2023-05-11 ، ساعة 22 :09 [/https://e-learning.univ-saida.dz](https://e-learning.univ-saida.dz)

<sup>3</sup> محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج لمنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 146.



- **خضوع المؤسسة لآثار البيئة:** حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تعيش وتعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها ، وتساهم في تحديد مستوى أدائها ونموها ، كما انها تترك بعض الآثار على البيئة.

### 3. مستويات بيئة المؤسسة: تنقسم بيئة المؤسسة الى فرعين و هما : <sup>1</sup>

➤ **البيئة الخارجية:** هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير مباشر وتتكون من خلال هذا التعامل علاقات مركبة، تقدم دلالات ونتائج مختلفة. تتكون البيئة الخارجية من مجموعتين من المتغيرات، ويطلق عليها :

✓ **البيئة العامة:** و تشمل البيئة العامة للمؤسسة متغيرات البيئة الاجتماعية و والفنية، السياسية و القانونية و الاقتصادية و الدولية.

✓ **البيئة الخاصة:** تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين، والمستهلكين، والحكومة و الموردين.

" والواقع أن ما يميز البيئة العامة عن متغيرات البيئة الخاصة كون الأولى تكون ذات تأثير مباشر على الأداء الوظيفي للمؤسسة أما الثانية فهي تؤثر على العمليات التشغيلية للمؤسسة ".

➤ **البيئة الداخلية:** يقصد بها كل القوى التي تعمل داخل المؤسسة وتشمل البيئة الداخلية الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة، وثقافة المؤسسة، وموارد المؤسسة، والموارد البشرية، ونظم المعلومات و هي البيئة التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل محمد صبحي ادريس ، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط 2 عمان 2009 ص 255.

**المبحث الرابع: معوقات عمل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و طرق معالجتها:**

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها نظام مراقبة التسيير من خلال الأهداف التي يسعى لتحقيقها في المؤسسة وأيضاً مجاله الذي يضمن تحليل الانحرافات وتصحيحها للتحكم في التسيير الجيد، لكن هذا لا ينفى عدم وجود صعوبات التي قد تؤدي الى اختلال التوازن في المؤسسة الاقتصادية.

**المطلب الاول: معوقات عمل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تواجه عملية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، ومن أهم هذه المعوقات<sup>1</sup>:

1. الوضعيات الغامضة جزئياً التي تعترض المؤسسات والتي تزداد أكثر فأكثر مع التغير السريع للمحيط، فلم يعد المهم في الوقت الراهن تحديد الفروقات بفضل أداة ( محاسبية) متطورة بل المهم هو البحث عن المؤثرات الممكنة مستقبلاً ، التشخيص الذي ينبغي استخلاصه والتعديلات التي ينبغي إدخالها على مخططات النشاط .
2. تشكل المعلومات عائقاً آخر بالنسبة لعمل مراقب التسيير ، وهذا راجع إلى فائض وحجم المعلومات التي تتلقاها المؤسسة ومدى توافقها لاحتياجات المستخدمين لها ما .
3. نقص في الموارد المالية والبشرية، وهذا يؤثر على قدرة المؤسسة على توظيف الإمكانيات الكاملة لإنشاء نظام فعال لمراقبة التسيير .
4. بطء وعدم كفاءة في استخدام التكنولوجيا والأدوات المدرجة في عملية المراقبة والتقييم، وهذا يمكن أن يؤدي إلى تأخر في توفير معلومات حاسمة وتحليلها.
5. سوء التنظيم وعدم الإصلاح الفعال للنظام الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وهذا يمكن أن يؤدي إلى الإساءة إلى السيطرة على المؤسسة الاقتصادية وتحقيق الأداء المطلوب.
6. صعوبة قياس مردودية نظام مراقبة التسيير أي تحديد الأرباح الناتجة عنه والتكاليف التي يسببها.

<sup>1</sup> بدار عاشور، بوتيارة عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الادارية، مسيلة - المجلد 08، العدد 03-2021. تاريخ الاطلاع 13-05-2023 ساعة 55: 19 [/https://www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz)

7. تخطي الإدارة للإجراءات الرقابية قد تقوم الإدارة بتجاوز السياسات و الإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات.

### المطلب الثاني: معالجة العراقيل التي تعيق عمل مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

يمكن تقديم بعض الحلول المقترحة لتجاوز بعض المعوقات التي تؤثر على عملية مراقبة التسيير

في المؤسسة الاقتصادية و هي كالتالي <sup>1</sup>:

- ✓ تحليل الحاجة الفعلية للموارد في عملية المراقبة وتوفير الموارد المطلوبة حسب الاحتياجات، كما يمكن استخدام التكنولوجيا على نطاق واسع لتقليل الحاجة إلى المزيد من الموارد البشرية.
- ✓ ينصح بتحديد الأهداف والرؤية بشكل واضح وشرحها بطريقة فعالة لجميع الموظفين، كما يمكن تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية لتصبح جزءًا من الهدف العام للمؤسسة.
- ✓ استخدام أحدث الحلول التقنية والبرمجيات، مثل لوحات التحكم الذكية وبرامج ادارة الشركات الناشئة واستكشاف الكفاءات المتعلقة بالتكنولوجيا لدى الموظفين لزيادة كفاءة استخدامها.
- ✓ تحديث وإعادة هيكلة العمليات وإعداد مستندات وجميع الإجراءات اللازمة لتوضيح الوظائف والمسؤوليات وتحديد المعايير والمؤشرات التي يجب استخدامها في عملية التقييم.
- ✓ ينصح بإجراء مراجعة شاملة لجميع العمليات المتعلقة بالتسيير والمراقبة، وتعديل العمليات والإجراءات المناسبة للتحقق من الفعالية والسهولة والجودة.
- ✓ تحديد معايير ومؤشرات الأداء التي يتعين على كافة أعضاء المؤسسة الاقتصادية الالتزام بها بشكل مستمر، وتحديد مؤشرات أخرى تتعلق بأوجه مختلفة من عملية المراقبة يمكن تحديثها وتطويرها مع مرور الوقت.

<sup>1</sup> بدار عاشور، بوتياره عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية و الادارية، مسيلة - المجلد 08، العدد 03-2021. تاريخ الاطلاع 13-05-2023 ساعة 55: 19 [/https://www.asjp.cerist.dz](https://www.asjp.cerist.dz)

## خلاصة: الفصل الثاني

تلعب المؤسسة الاقتصادية دورًا مهمًا في تطوير الاقتصاد وتحقيق التنمية الاقتصادية، و تلعب دورًا حيويًا في بناء الاقتصاد الوطني الذي يلبي احتياجات السوق وتعزيز الهيئة الاقتصادية أو الشركة التي تعمل في القطاعات الاقتصادية المختلفة، مثل الصناعة والتجارة والخدمات والزراعة.

تحتاج المؤسسة الاقتصادية إلى وجود رؤية واضحة وخطط استراتيجية يتم تنفيذها على أرض الواقع، بهدف تحقيق الأهداف المحددة، و كما يجب أيضًا أن يتوفر نظام فعال ومراقبة تسيير فعالة تضمن الالتزام بالمعايير الدولية وتحقيق النتائج المرجوة، إلى جانب ذلك ينبغي على المؤسسة الاقتصادية مراجعة أدائها بشكل دوري وتحديد أهدافها بما يتوافق مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء

مستغانم

**تمهيد :**

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

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

**المبحث الأول :** تقديم عام المؤسسة ميناء مستغانم.

**المطلب الأول :** لمحة حول مؤسسة ميناء مستغانم.

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

**أولاً:** نشأة الميناء .

كان الميناء خليجا صخريا حادا يمتد بين الرأس البحري لسلامندر و رأس البحري لخروبة استخدمه القراصنة لاقتسام الغنائم، وسمي ميناء مستغانم فيما قبل 1833م بـ "مرسى الغنائم " ومن هنا سميت مدينة مستغانم.

في سنة 1848 انشأ أول رصيف للميناء بطول 80 مترا ليصل امتداده إلى 325 متر بحلول سنة 1861.

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

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

**ثانياً:** تحديد الموقع الجغرافي ميناء مؤسسة مستغانم.

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

- كاسرة الأمواج بطول 1830م ..
- المدخل البحري للميناء شمالي غربي بعرض 100م و عمق 12م.
- الأحواض : وتتكون هذه الأحواض من حوضين وهما :

1. الحوض الأول بمساحة مائية تقدر ب 14 هكتار و عمق يتراوح بين 6.11 م و 8.17 م ، ويحتوي كذلك على 4 محطات رسو.
2. الحوض الثاني بمساحة مائية تقدر ب 16 هكتار و عمق يتراوح بين 6.95 م و 8.22 م. يحتوي على 6 محطات رسو.
- الأرصفة : يحتوي على 10 محطات رسو. حيث يصل طول كل واحدة منها إلى 1296 متر خطي و ينقسم كما يلي:
  - الرصيف الشمالي الشرقي : 117 متر خطي ( المحطة 0) .
  - رصيف المغرب : طوله 412 متر خطي ( المحطة 1، 2 و 3) . الرصيف الجديد : طوله 217 متر خطي ( المحطة الجديدة 8 و 9) . رصيف الاستقلال : طوله 270 متر خطي ( المحطة 4 و 5) .
  - الرصيف الجنوبي الغربي : طوله 280 متر خطي ( محطة 6 و 7). أرضية التخزين : بمساحة تقدر ب 44430م<sup>2</sup> .
  - مرآب السيارات : بمساحة تقدر ب 24000م<sup>2</sup>.
  - مرآب الحاويات : بمساحة 15000م. وقدرة معالجة 15000 حاوية سنويا.
  - المخازن : عددها 16 مخزن بمساحة 7455م، حيث تستخدم 8 مخازن لأغراض تجارية .
  - طرق المواصلات : يتكون مما يلي :
    - الطريق الأرضي : تقدر مساحته ب 3885 متر خطي .
    - السكة الحديدية : تقدر مساحتها ب 3747 متر خطي. ( كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية محددة وتستخدم مؤقتا لنقل الحبوب أو الأنابيب بمختلف أنواعها خاصة منها الأنابيب المعدنية، نقل قصب السكر).

**ثالثا: نشأة مؤسسة ميناء مستغانم .**

يقدم الميناء نوعين من الخدمات : الخدمات التجارية وخدمات الصيد البحري ، و تشرف على تسييره مؤسسة ميناء مستغانم وهي مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم SPA/EMP/EPE انشأت في إطار إصلاح النظام المينائي الجزائري بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82-287 الصادر بتاريخ 14 أوت 1882 .

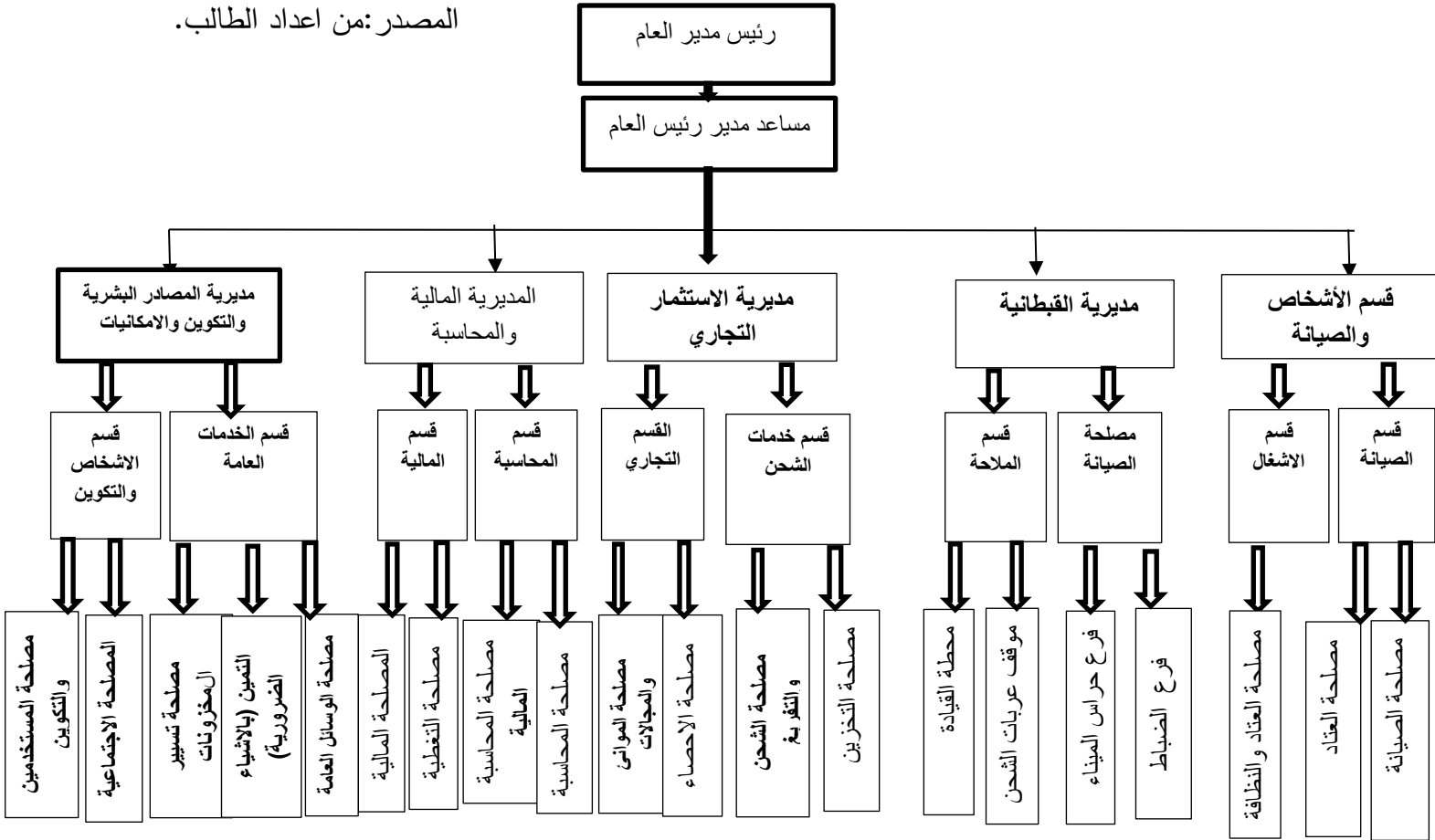


في 29 فيفري 1989 شقت مؤسسة ميناء مستغانم طريقها حول الاستقلالية على غرار المؤسسات التي كشفت عن استقرار في وضعيتها المالية، حيث تم تحويلها عقد موثق من شركة عمومية ذات طابع اجتماعي إلى شركة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم رأس مالها 25.000.000 دج تحت الحيازة الكاملة لشركة تسيير مساهمات الدولة "الموانئ" . تحمل السجل التجاري رقم 01 88 . B . و تخضع للقانون التجاري والمدني طبقا لإحكام القانون 88.01 و 03.88 و 04.88 الصادرة بتاريخ 12 جانفي 1988 والمتضمنة للنصوص التنظيمية الاستقلالية المؤسسات وطبقا للمرسوم 88-101 الصادرة بتاريخ 12 جان في 1988 و المرسوم 88 -119 الصادر بتاريخ 16 ماي 1988 . و المرسوم 88 - 177 الصادر بتاريخ 28 سبتمبر 1988 .

**المطلب الثاني :** الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء مستغانم.

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

المصدر: من اعداد الطالب.



يبين الهيكل للمؤسسة كيفية توزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة بصفة عامة فالمؤسسة المينائية منظمة وهيكله ومديرية عامة و 7 مديرية مركزية و هي :

1. مديرية القيادة المينائية.
  2. مديرية الاستغلال الشحن والتفريغ.
  3. مديرية الأشغال المينائية.
  4. مديرية المالية والمحاسبة.
  5. مديرية الإدارة العامة.
  6. مديرية التسويق والاتصال.
- المدير العام : يعتبر المدير العام العمود الفقري الميناء حيث أغلبية الصلاحيات و من بين مهامها :
    - الإشراف المباشر على باقي المديریات .
    - إتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة في إطار سياسة التنمية الوطنية و التنسيق بين مختلف المديریات .
  - مدير المؤسسة : مهامه هي تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن
  - صيانة العتاد والآلات والمعدات المينائية : تشمل هذه المديرية على قسم المشتريات والتجهيزات .
  - مديرية الأشغال : تقوم هذه المديریات بإنجاز و متابعة العمال التي توجه المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية و أماكن التخزين داخل المؤسسة.
  - مديرية الاستغلال و الشحن والتفريغ.
  - متابعة حركة البضائع منذ وصولها إلى الميناء حتى تسليمها إلى الإشراف على عملية الشحن والتفريغ إلى الزبائن .
  - تأخير المخازن و المساحات الزبائن الدائمين.
  - مديرية الموارد البشرية وتنقسم إلى مصالح التالية: . مصلحة الأجور و عقود التأمين.
  - مديرية الاستغلال : مكلفة بتنظيم وربط ومراقبة النشاط المتعلق باستغلال الميناء وهي التطورات التقنية للمساهمة في تطويره، وتنقسم إلى مصلحتين : المصلحة التجارية / مصلحة الشحن .
  - مديرية الأشغال والصيانة : تعمل هذه الأخيرة على التنبؤ التنظيم الربط بين جميع أشغال الصيانة وهي تنقسم إلى مصلحة الأشغال مصلحة الصيانة.

أولاً: مكانة الميناء اقتصادياً.

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

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

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

مصالحة التكوين التي تعمل على توظيف، تخزين وتطوير الموارد البشرية . خلية المنازعات : ومن مهامها:

- إبرام الصفقات و عقود التأمين.
- تمثيل المؤسسة أمام المحكمة و أقسام الشرطة والدفاع عن حقوق المؤسسة.
- خلية التسويق والاتصال : تتمثل صلاحيات هذه المديرية في تطوير وسائل الإعلام للمؤسسة و متابعة تطبيق البرامج، إعداد الإحصائيات الخاصة بالمؤسسة وتوزيعها على باقي المديريات الموجودة داخل الميناء و التنسيق بين التسويق والاتصال.

- مديرية المحاسبة المالية : تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديريات الأخرى و تعتبر كمركز لاتخاذ القرارات و تنفيذها و تتكفل بما يلي : متابعة السير المالي والمحاسبي للمؤسسة، المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة إلى تحسينها وتطويرها وتحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

- التسهيلات المينائية والإنشاءات المتخصصة له .

- التسهيلات المينائية :

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

**ثانيا :** الإنشاءات المتخصصة :

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

**ثالثا :** التحديات والمشاريع المستقبلية للميناء .

- التحديات : يواجه الميناء عدة تحديات تتمثل في :

- محدودية عمق الأرصفة ب 8.22 م .
- عدم كفاية طول الأرصفة ومساحة العبور والتخزين . غياب مراب الحريق المخصص لمعالجة المواد الخطيرة المسجل في المخطط التتموي 2010 - 2014 .

- مشكل التزاوج بين النشاط التجاري والصيد البحري ( 157 زورق صيد حيث 43 خارج الولاية )  
مما أدى إلى تعطيل 04 محطات إرساء من جملة 10 .

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

- المواد السائلة القابلة للالتهاب .
- المواد الصلبة القابلة للالتهاب .
- المواد المحرقة ( الملهبة ) .
- المواد السامة .
- المواد المذيبة .
- المواد الخطيرة الأخرى .

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

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

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

أولاً : أهداف مؤسسة ميناء مستغانم

- تقديم تسهيلات حقيقية ذات كفاءة عالية التي تتمثل في كيفية تحديد وسائل العبور و عملية
- المعالجة و التخزين .
- تسيير الاستثمار و تطوير ميناء مستغانم .
- تنفيذ كل العمليات التجارية المالية و الصناعية و العقارية المرتبطة بصفة مباشرة و غير مباشرة
- بالهدف الاجتماعي .
- استغلال الوسائل والتجهيزات المينائية.
- إصدار برنامج أشغال الصيانة و التهيئة و خلق بنيات مينائية بالتنسيق مع متعاملين آخرين
- متخصصين .

- تنفيذ عمليات الشحن والتفريغ والمينائية، إضافة إلى عمليات القطر والإرشاد و الرسو..... الخ .
- تسيير أملاك الدولة .

**ثانياً :** مميزات وخصائص مؤسسة ميناء مستغانم

- موقع جيو استراتيجي هام .
- وفرة طرق مواصلات نحو منطقة خلفية تتألف من 12 ولاية .
- محطات رسو متخصصة لسفن الأداء لتأمين الخطوط البحرية المنتظمة .
- إنشاءات متخصصة لمعالجة ناقلات الحبوب السكر الخمور وناقلات الزفت .
- قدرات تخزين مغطاة وغير مغطاة .
- تقديم حماية جيدة للبضائع .
- تنوع طرق تسليم البضائع ( السكة الحديدية، الطريق الأرضي ) عبر التراب الوطني .
- يمتاز ببنى فوقية وتجهيزات وفق طموح المتعاملين الاقتصاديين .
- إطارات و عمال مهنيون ومدربون على عمليات الشحن والتفريغ .
- ساعات العمل متواصلة 24 سا / 24 سا و 7 أيام / 7 أيام .

**ثالثاً :** دور المؤسسة ومسؤولياتها :

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

المبحث الثاني : استراتيجية ميناء مستغانمالمطلب الأول : المؤشرات الهامة للنشاط المينائي

## 1- المؤشرات الهامة للنشاط المينائي سنة 2018

أ- النشاط المينائي

ب- الانتاج المينائي

الجدول رقم 1 :

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
النشاط الاجمالي	1036829	1000000	1172439	13.08	%117.24
الموارد الزراعية	434364	400000	593025	%36.53	%148.26
الموارد الحديدية	140364	150000	173702	%23.30	%115.80
مواد البناء	353592	350000	241454	%31.17	%68.99
المواد البترولية	65964	50000	46935	%28.85	%93.87
الصفات الخاصة	42035	50000	117323	%179.11	%234.65

## 2- الجدول رقم 2 حركة السفن

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
حركة السفن	348	400	419	%20.40	%104.75

## الجدول رقم(3):حركة الحاويات

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
عدد الحاويات	2261	2200	3067	%35.65	%139.41
الحمولة الخام	18370	18000	20544	%11.83	%114.13



## ب-الجدول رقم 4 : الموارد البشرية

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	الفارق
-المستخدمين	68	69	59	-9
-الاطارات	78	74	79	+1
-الموظفين	204	217	204	0
-المنقدين	350	360	342	-8
المجموع				
المستخدمين	113	124	120	+7
-المنتجين	67	65	62	-5
-التقنيين	170	171	160	-10
-الاداريين	350	360	342	-8
المجموع				

## ج-الجدول رقم 05 المؤشرات المالية :

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
رقم الاعمال	570417	594950	787004	% 37.98	%132.29
نفقة التسيير	532553	550800	639687	% 20.12	%116.14
كتلة الاجور	251984	26000	286145	%13.50	%110.06

## 6-المؤشرات الهامة للنشاط المينائي لسنة 2019

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
النشاط الاجمالي	1172439	1250000	1077482	%8.10	%86.20
الموارد الزراعية	593025	400000	661827	11.60%	% 165.46
الموارد الحديدية	173702	200000	84464	51.37%	% 42.23
مواد البناء	241454	300000	137351	43.12%	% 45.78
المواد البترولية	46935	240000	179592	282.64%	74.83%
الصفات الخاصة	117323	110000	14248	87.86%	12.95%

الجدول رقم (7): حركة السفن

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
حركة السفن	419	450	578	%30.79	%121.78

الجدول رقم (8): حركة الحاويات

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
عدد الحاويات	3007	3000	3995	%30.26	%133.17
الحمولة الخام	20544	22000	28872	%40.54	%131.24

-الجدول رقم 9 : الموارد البشرية

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	الفارق
-المستخدمين				
-الاطارات	59	70	60	1+
-الموظفين	79	82	82	3+
-المنقدين	204	204	197	7-
المجموع	342	356	339	-3
المستخدمين				
-المنتجين	120	112	118	-2
-التقنيين	62	62	63	+1
-الاداريين	160	182	158	-2
المجموع	342	356	339	-3

-الجدول رقم 10 المؤشرات المالية :

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
رقم الاعمال	570417	594950	787004	% 37.98	%132.29
نفقة التسيير	532553	550800	639687	% 20.12	%116.14
كتلة الاجور	251984	26000	286145	%13.50	%110.06

المؤشرات الهامة للنشاط المينائي لسنة 2020 :الجدول رقم(11) :

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
النشاط الاجمالي	1077482	1180000	1188987	% 10.35	%100.76
الموارد الزراعية	401784	420000	579903	%44.33	%138.07
الموارد الحديدية	181177	190000	122959	% 32.13	% 64.72
مواد البناء	179592	205000	166106	%7.51	% 81.03
المواد البترولية	14248	20000	39662	% 178.37	%198.31
الصفات الخاصة	241680	345000	202039	% 16.40	% 58.56

الجدول رقم (12): حركة السفن

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
حركة السفن	578	500	511	%6.75	% 102.20

الجدول رقم(13):حركة الحاويات

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
عدد الحاويات	3995	4500	6208	% 55.39	% 137.96
الحمولة الخام	28872	22000	40646	% 40.78	% 184.75

الجدول رقم (14) : الموارد البشرية

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	الفارق
-المستخدمين				
-الاطارات	60	65	85	-2
-الموظفين	82	76	77	-5
-المنقدين	197	199	285	+88
<b>المجموع</b>	<b>339</b>	<b>340</b>	<b>420</b>	<b>+81</b>
المستخدمين				
-المنتجين	118	105	198	+80
-التقنيين	63	63	60	-3
-الاداريين	158	172	162	+4
<b>المجموع</b>	<b>339</b>	<b>340</b>	<b>420</b>	<b>+81</b>

الجدول رقم (15) المؤشرات المالية :

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الإنجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
رقم الاعمال	1049537	1055240	1145069	%9.10	% 108.51
نفقة التسيير	958660	472080	715277	% 25.39	%151.52
كتلة الاجور	426118	362300	467860	%9.80	%129.14

المطلب الثالث: تحليل المؤثرات الميدانية

التحليل المؤقت الميدانية لسنة 2018.

النشاطات المينائية:

الإنتاجية : سجلت 2018 ارتفاعا قدره 1613.08 حيث بلغت 117.24% مقارنة بـ 2017 يفسر هذا ارتفاع حجم الصادرات من المواد الزراعية، 36.53% حيث بلغت 148.26% وكذلك المواد الحديدية 23.30% التي بلغت 115.80% أما مواد البناء فسحبت انخفاضات قدرها (31.71%) مقارنة مع سنة 2018 وقد بلغت 68.99% وكذلك تراجعت المواد البترولية 28.8% فبلغت 93.87% أما الصفقات الخاصة فسجلت ارتفاعا قدرة 179.11% و بلغت 243.65%.

الحركة البحرية : محلت الحركة البحرية ارتفاعا قدره 20.40% مقارنة بسنة 2018 أي بفارق 71 باخرة هذا النمو بصفة خاصة إلى ارتفاع عدد حاملات السيارات و قد بلغت 104.75%. يشار إلى أن استراد السيارات عبر ميناء مستغانم انطلق في أكتوبر 2009 بموجب تعليمة من الوزير الأول.

تجارة الحاويات : وزن الحاوية الفارغة + وزن البضاعة الموجودة داخل الحاوية حيث ارتفع عدد الحاويات الحملة للبضائع والسيارات إلى 35.65% و هذا مقارنة مع سنة 2017 وقد بلغت 39,41% وكذلك ارتفع عدد الحمولة الخام إلى 11.83% كذلك مقالة مع سنة 2017 وقد بلغت 114.13% و نلاحظ أن نسبة ضئيلة من الحاويات تحمل بضائع حقيقة في بعض الاحيان .

المؤشرات المالية : سجل رقم الأعمال ارتفاعا قدره (37.98) مقارنة بـ 2017 يرجع هذا الارتفاع

الى نمو مخصصات الخدمات (39) وكذلك ارتفاع الرسوم (32) وقد بلغت 132.29% أما بالنسبة لنفقة التسيير كذلك سجلت ارتفاعا بـ 20.12% و و قد بلغت 116.14% و التي تليها

كتلة الأجور سجلت ارتفاعا بـ (13.56%) حيث أصبحت 110.06%

مؤشرات المالية لسنة 2019 النشاطات المينائية

1 - الإنتاجية : سجلت 2019 انخفاضا قدره 8.10 بمقارنة بسنة 2017 حيث أصبحت 20.86 165.46 بلغ و يفسر هذا ارتفاع حجم الصادرات من المواد الزراعية بـ 11.60% و قد كذلك المواد

الحديدية سجلت انخفاضا قدره 51.37% حيث بلغت 42.23% أما مواد البناء فسجلت انخفاضا كذلك قدره (43.12%) مقارنة مع سنة 2017 حيث بلغت 45.78% و

سجلت المواد البترولية ارتفاعا قدره (28.85%) فأصبحت 74.83% أما الصفقات الخاصة

فسجلت انخفاضا قدره 78.86% فبلغت 12.95%

1 - الحركة البحرية : سجلت الحركة البحرية ارتفاعا قدره 30.79% مقارنة بسنة 2017 حيث بلغت

121.78% يرجع هذا النمو بصفة خاصة الى ارتفاع عدد حاملات السيارات

2 - تجارة الحاويات : يقصد بها عدد الحاويات ذات طول 20 قدما.

3 - الحمولة الخام : وزن الحاوية الفارغة + وزن البضاعة الموجودة داخل الحاوية حيث ارتفع عدد

الحاويات الحاملة للبضائع و السيارات نجد 30.26 و هذا مقارنة مع سنة 2017 حيث بلغت

133.17% و كذلك ارتفع عدد حمولة الخام الى 40.54 كذلك مقارنة مع سنة 2017 و

نلاحظ أن نسبة ضئيلة أي أن الحاويات تحمل بضائع خفيفة في بعض الأحيان.

الموارد البشرية : سجلت 2019 تغييرا كذلك في عمال الميناء حيث ازداد عدد الإطارات ب (1+) مقارنة

مع 2017 أما المسيرين فقد ازداد عددهم ب (3) ، أما المنفذون فتقلص الى (7) و هذا يعطي اجمالي

انخفاض ب (3)، أما بالنسبة للمنتجون فتقلص الى (2) و التقنيون ب (1) أما الاداريون

فانخفض ب(2) هذا يعطي مجموع.(3-)

المؤشرات المالية : سجل رقم الأعمال ارتفاعا قدره (33.35%) مقارنة ب 2017 و قد بلغ 134.21%

يرجع هذا الارتفاع الى نمو مخصصات الخدمات (39) وكذلك ارتفاع الرسوم (32) أما بالنسبة لنفقة

التسيير كذلك سجلت ارتفاعا ب 49.86% وقد بلغت 255.64% و التي تليها كتلة الأجور سجلت

ارتفاعا ب (48.92%) . وقد بلغت 152.19%

النشاطات المينائية:

1 - الانتاجية : سجلت 2020 ارتفاعا قدره 10.35% بمقارنة بسنة 2017 و قد بلغت 100.76%

يفسر هذا ارتفاع حجم الصادرات من المواد الزراعية بـ 44.33% وكذلك المواد الحديدية سجلت انخفاضا قدره 32.13% وأصبحت 64.72% أما مواد البناء فسجلت انخفاضا كذلك قدره (7.51% مقارنة مع سنة 2018 و قدرة بـ 81.03% .

و كذلك ارتفعت المواد البترولية بـ (178.73%) و أصبحت 198.31 أما الصفقات الخاصة فسجلت انخفاضا قدره 16.40% فبلغت 58.56%

2 - الحركة البحرية : سجلت الحركة البحرية انخفاضا قدره 6.75% مقارنة بسنة 2017 و أصبحت 102.20% يرجع هذا التقلص بصفة خاصة الى انخفاض عدد حاملات السيارات.

3-تجارة الحاويات : يقصد بها عدد الحاويات ذات طول 20 قدما.

الحمولة الخام : وزن الحاوية الفارغة + وزن البضاعة الموجودة داخل الحاوية حيث ارتفع عدد الحاويات الحاملة للبضائع و السيارات نجد ارتفاعا بـ 55.39% و هذا مقارنة مع . سنة 2017 وقد بلغت 137.96 و كذلك ارتفع عدد حمولة الخام الى 40.78% كذلك مقارنة مع سنة 2017 و قد اصبحت 184.75% و نلاحظ أن نسبة ضئيلة أي أن الحاويات تحمل بضائع خفيفة في بعض الأحيان.

الموارد البشرية : سجلت 2020 تغييرا كذلك في عمال الميناء حيث انخفض عدد الإطارات بـ (2) مقارنة مع 2017 أما المسيرين فقد تقلص عددهم (5) ، أما المنفذون فازداد بـ (88) و هذا يعطي اجمالي ارتفاع بـ (81) أما بالنسبة للمنتجون فازداد بـ (80) و التقنيون بـ (3) أما الاداريون فازداد بـ (4) هذا يعطي مجموع (81) أي ارتفاعا.

المؤشرات المالية : سجل رقم الأعمال ارتفاعا قدره (9.10%) مقارنة بـ 2017 و قد بلغ 108.51% يرجع هذا الارتفاع الى نمو مخصصات الخدمات (39) وكذلك ارتفاع الرسوم (32) أما بالنسبة لنفقة التسيير كذلك سجلت انخفاضا بـ 25.39% وأصبحت 515.52

و التي تليها كتلة الأجور سجلت ارتفاعا بـ (9.80%) . و أصبحت 129.14%

خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة ميناء مستغانم لاحظنا ان المؤسسة على احسن ما يرام رغم التغيرات اليومية وهذا يرجع الى التسيير الحسن للمؤسسة و التنسيق ما بين الوظائف و تقسيم العمل و اتباع القانون الداخلي الى جانب الكثير من العوامل منها:

-اعتماد المؤسسة على نظام المعلومات كمصدر للمعلومات الرقمية التي تساعد على اتخاذ القرارات.

-اتباع القانون الداخلي المنظم ولكن رغم هذه النجاحات الا ان المؤسسة تعاني من بعض المشاكل الطفيفية كأى مؤسسات اخرى.



# الخاتمة العامة

إن كل المؤسسات الاقتصادية لها أهداف مراقبة متساوية وتتمثل في ضمان تكامل المعلومات واحترام الخطط المسطرة، كما تعتبر مراقبة التسيير دور فعال و أساسي في الحفاظ على استدامة ونجاح المؤسسة الاقتصادية و تحقيق التنمية المستدامة حيث تساهم في ضمان إنجاز الأهداف المحددة، إذ تعتبر وسيلة ربط حيث تساعد على ربط وتأقلم المحيط الخارجي مع المؤسسة، وكذلك الربط بين الإدارة العامة ومختلف القطاعات الأخرى الاستراتيجية والهيكلية التنظيمية للمؤسسة و تقييم المخاطر التي قد تواجهها، سواء كانت مخاطر مالية أو تنظيمية أو غيرها. وبناءً على هذه التحليلات، يتم اتخاذ إجراءات للتحكم في المخاطر والحد منها، وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي عبارة عن أداة لتحسين وتطوير النتائج القياسية للمؤسسة، من خلال الجانب التطبيقي الذي هو عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة الميناء ، تعرفنا من خلاله على المؤسسة وطرق عمل نظام مراقبة التسيير بها.

### صحة الفرضيات:

✓ **الفرضية الأولى:** مراقبة التسيير تعتبر ضرورية لتسيير المؤسسات وتحسين أدائها ونشاطها الاقتصادي: تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فمن خلال مراقبة التسيير يتم متابعة وتقييم أداء المؤسسة في تحديد نقاط القوى و الضعف وضبط العمليات والإجراءات الداخلية لتحقيق الفوائد الاقتصادية و الأهداف المحددة.

✓ **الفرضية الثانية :** مراقبة التسيير هي عبارة عن نظام متكامل يزود المسؤولين بكل البيانات والتقارير التي تمكنهم من استغلال الطاقات والموارد المتوفرة بكفاءة عالية واتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات الحاسمة: تعتبر هذه الفرضية صحيحة، حيث يتم جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي وتقديمها للمسؤولين في صورة تقارير لاستغلالها بفعالية في اتخاذ القرارات الحاسمة للمؤسسة.

✓ **الفرضية الثالثة:** مراقبة التسيير لها دور أساسي في رفع مردودية المؤسسة من خلال اكتشاف الانحرافات ومعالجتها في الوقت المحدد: تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فمن خلال مراقبة التسيير يتم اكتشاف أي انحرافات أو اختلالات في الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها في الوقت المناسب لتجنب تأثيرها السلبي على مردودية المؤسسة ، وتحسين فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة.

✓ **الفرضية الرابعة:** الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية هي المحاسبة التحليلية، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة: تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فهذه الأدوات تعتبر الأساس في مراقبة التسيير و تساهم في تحسين أداء المؤسسة و تحليل البيانات المالية والإدارية بهدف فهم أفضل للعمليات وتحديد الأنشطة والعوامل التي تؤثر على الاداء المالي للمؤسسة. وبالتالي فتساعد في تخطيط الموارد المالية المتوقعة للمؤسسة على المدى الزمني الطويل. و تحديد الأهداف المالية.

### النتائج :

- يعتبر نظام مراقبة التسيير من أهم الأنظمة داخل المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها الكاملة
- إن التخطيط في المؤسسة ضروري ويجب أن يشمل كافة أنشطة المؤسسة ومختلف مستوياتها التنظيمية على المدى القصير، والمتوسط، والبعيد، وصولاً لتحقيق أفضل النتائج، ولكن التخطيط يبقى غير فعال ما لم تصاحبه رقابة مستمرة تتوافق مع التخطيط وأهدافه.
- يعمل مراقب التسيير على إيجاد علاقة بين ثلاثة عناصر للأداء هي: الأهداف المنتظرة، الموارد المتاحة والنتائج المحققة، وينتج عنه ثلاثة معايير يركز عليها مراقب التسيير هي: الكفاءة، الفعالية والملائمة.
- يساهم نظام مراقبة تسيير في تحسين الأداء للمؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيه.
- تكمن مساهمة نظام مراقبة التسيير في التحكم في المؤسسة في توفره أدواته وتقنياته، وهذا من خلال التشخيص الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وتحليل محيطها الخارجي و استنتاج القرارات الاستراتيجية وترجمتها في شكل موازنات سنوية، ومتابعة تنفيذها بمختلف معايير الأداء، لمعرفة وضعية المؤسسة.
- إن مراقبة التسيير في مؤسسة الميناء تقوم بوظيفة التنسيق بين مختلف الاقسام و المصالح.

### التوصيات:

- من أهم العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تطور نظام مراقبة التسيير هو نظام المعلومات الذي على المؤسسات الجزائرية أن تهتم به أكثر من خلال إدخال الإعلام الالي و المعلوماتي.

- العمل على تأسيس ثقافة جديدة في النظام التسييري و إدخال نظام جديد لتحفيز الموظفين على أداء مهامهم و اشتراكهم في اتخاذ القرارات.
- تصميم لوحة القيادة بكل مستوى من مستوى الهيكل التنظيمي من أجل قياس أداء كل منها و مدى مساهمتها في الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.
- استخدام جميع أدوات التسيير دون الاعتماد على استخدام أداة واحدة دون الأخرى .
- يجب على المؤسسة القيام بتحليل الانحرافات الواقعة في التنفيذ لفترات زمنية قصيرة نسبيا (سنة على الغالب) وعدم ترك المدة مفتوحة.
- الاعتماد على نظام فعال يساعد على انتقال المعلومات بسرعة وتخزينها بالكيفية التي تمكن طالبيها من الحصول عليها في الأوقات المناسبة والتمكن من تجديدها.
- إعطاء لمحة عن رقم أعمال الشركة ومواردها وكذا النفقات المترتبة عليها .
- مساعدة المسؤولين و العاملين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء و تطوير ذاتهم في مجال تخصص مراقبة التسيير بشكل عام .

#### الافاق الدراسية:

و انطلاقا على ما تم تناوله في هذه الدراسة ومن خلال تحليلها يمكن استنباط بعض الدراسات المستقبلية منها:

- أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .
- دور مراقبة التسيير في تسيير المؤسسة بكفاءة و فعالية .
- لوحة القيادة كأداة التسيير و التنبؤ .
- الأدوات الحديثة لنظام مراقبة التسيير بين النظرية و التطبيق.

# العلاج

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

. قائمة المصادر والمراجع

ابو بكر مصطفى بعدة ، الرقابة الإدارية في المنظمات مفاهيم الالمامية. برايس سورة - القشرة عليك  
الصفوة والمتوسطة والمكانية تموينية - 2000 د جمال أحمد توفيق ، الدارة الأعمال - الجزائر -  
2000 محمد فريد العجين علي الشريف مبادي الإدارة ، مصر ، 1000 محمد فريد صحن و تهرون  
مبادي الادارة الاسكانية عبد الفتاح محمد السعي، سنور كامل ، الرقانية والمراجعة الداخلية. عبد الكريم  
الادارة عملية وتنظيم مصر، 2000، من 25

جميل احمد توفيق ، ادارة الاعمال 3000

عبد السلام ابو قصف، اساسيات التنظيم والإدارية، جامعة الاسكتريا ، مصر، 200 من 253

الأولية للمماسية.

العماري تونني - مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة التمويل البنكي ، مجلة العلوم الإنسانية ، بسكرة.

12 عبد الرزالي تحديج شكيت جودي ، سيادة الدول في على العملة - الجزائري 2011

ل فريد واقف السياسات الإدارية واستراتيجيات الأعمال ، طبعة الأولى الكويت 1000

العربي لخمول، محاصر المؤسسة مطابع ، جامعة المنظمة

عمر ستري ، ميادين الاقتصاد العربي ، ديوان المطبوعات المنادمية.

النساء المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجرام 1001

1 قمار جديعة ، مكة المؤسسة الاقتصادية العمومية في المطار الإصلاح المؤسساتي الجزائري

1 ناسر دادى مدون ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة العراقي 1990

19 مستني كمال لله ، الشركات التجارية ، دار المعلومات الجامعية ، الاسكندرية - مصر 20000.

## الكتب :

1. د.معراج هواري - أ. مصطفى الباهي، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
2. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
3. ناصر دادي عدون، محاسبة تحليلية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2000 .
4. ناصر دادي عدون، تقنيات محاسبة التسيير، دار المحمدية، الجزائر، 1999 .
5. ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير ، التحليل المالي ، دار المحمدية العامة ، الجزائر .
6. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
7. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر ، 1998.
8. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير :أساسيات، وظائف تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، الجزء 01.
9. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، عدد 2011/09.
10. د. خليل محمد حسن الشماخ " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 5 2007 .

## مراجع باللغة الاجنبية:

1. Hama douche Malika, contrôle de gestion d'une entreprise publique économique, mémoire magister, l'ESC, Alger, 2000.
2. Frédéric gutier, Anne pezet, contrôle de gestion Darios et Pearson éducation, France, 2006.
3. Nobertguedg, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, paris, 2000.
4. Michel R et Gérard Naulleau, le contrôle de gestion bancaire et financier, 4eme édition, revue banque, France

