

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
شعبة: علوم إقتصادية. تخصص: تدقيق محاسبي و مراقبة التسيير.

نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة ميناء "مستغانم"

تحت إشراف الأستاذ:
بن شني يوسف

مقدمة من طرف الطالب :
بن زعيط نسيمة

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	أ.ولد سعيد محمد	أستاذ محاضر (ب)	جامعة مستغانم
مقررا	د.بشني يوسف	أستاذ محاضر (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	أ.حمو معمر عبد الله	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2017/2016

الإهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إلى هذا لولا فضل الله علينا أما بعد

من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع إلى أعز وأغلى الناس والداي

الكريمين أمي وأبي العزيزين حفظهما الله ورعاهما.

إلى أختي العزيزتين منال و سهيلة و زوجها حميد وابنتيهما لنا و أمانى وإخواني الأبناء كل باسمه

محمد عبد الإله، فاروق،.

كما أتقدم بفائق الشكر و التقدير إلى كل من عماتي و اعمامي و كل من يحمل لقب بن زعيط كما لا

أنسى أحوالي و خالاتي و كل من يحمل لقب بحيح و إلى جدتي أطال الله في عمرها وإلى صديقتي و

اصدقائفي مشواري الدراسي وإلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلبي إلى كل من علمني حرفا و قدم لي

قلما و في الأخير أسئله عز وجل أن يتقبل مني ثمرة إجتهادي

نسمة

الخاتمة العامة

- يعتبر ضمان أحسن وضعية للمؤسسة الإقتصادية غاية من الصعب بلوغها في ظل محيط تتحكم فيه عدة مراحل ومتغيرات داخلية تنفر منها طبيعة المنهج الإقتصادي والقواعد القانونية المعمول بها ، وثقافة المسييرين وطبيعة الزبائن المتعامل معهم من جهة ومتغيرات خارجية ظهرت مع توجه العلم نحو التكتلات الإقتصادية ومراجعة أنظمتها التسييرية بما يضمن لها مكانتها التنافسية ضمن هذه التكتلات من خلال تبني التقنيات والطرق التسييرية الحديثة التي تضمن التحكم أكثر في التسيير والتجنيد الفعال لموارد المؤسسات لتحقيق هذه الأهداف والغايات من خلال الربط الدائم بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة الإقتصادية والتسيير اليومي والذي هو موضوع بحثنا هذا من خلال دراستنا لهذا الموضوع ومحاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة بعد القيام بالدراسة الميدانية للنظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية توصلنا إلى بعض النتائج الممثلة فيما يلي :
- التأكد من مدى نجاعة وجدية الوسائل المستعملة من أجل الأهداف المسطرة فهي جوهر نظام مراقبة التسيير من خلال ما يركز عليه من معايير قياس الكفاءة والفعالية في تقييم الأداء .
 - كما يمكن القول أن مراقبة التسيير هي وسيلة لا غاية لها موصفات أهمها ملائمتها لغرض قدرتها على إكتشاف الأخطاء قبل أو فور وقوعها و الوضوح بمعنى سهولة فهمها من العاملين بها و من سيطبق عليها
 - تطور مفهوم مراقبة التسيير أصبح يدعم ويقسم العمل ويحدد المسؤوليات كمرشد إقتصادي يكتسب أهمية بالغة
 - أما بالنسبة للمؤسسة الجزائرية في مراقبة التسيير وبالرغم من بداية ظهورها فهي لازالت مراقبة تسيير الخمسينات ومن خلال الدراسة الميدانية وباعتبارنا كمرقي التسيير نرى انه يجب تحسين سير هذه المؤسسة لذلك نقترح بعض الحلول التي من شأنها تطوير نشاط المؤسسة .
 - على المؤسسة مسايرة التطور الحاصل في الإقتصاد بإستعمال جدول القيادة .
 - وضع مكتب خاص بمراقبة المعلومات المختلفة (نظام معلوماتي) .
 - إعادة النظر في المدة الممنوحة للزبائن .

- يجب على المؤسسة بتكوين عملها بإدخال تقنيات جديدة للرفع من مستواهم

وفي الأخير ما عسانا إلا أن نقول بأن مراقبة التسيير جاءت بالنفع والفعالية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية

تمهيد:

أن الأهمية البالغة التي تكتسبها مراقبة التسيير داخل المؤسسة تكمن في تحقيق الأهداف المرجوة و ذلك عن طريق ضمان قدرة التحكم و التسيير في المسار الصحيح مع تقديم النصائح و الارشادات اللازمة و الكافية لتجنب الانحرافات السلبية التي تعيق تحقيق تلك الاهداف وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى مدخل لمراقبة التسيير و مراحل تطورها من اجل توضيح معني مراقبة التسيير سنحاول ابراز اهم العناصر المتعلقة بهذه العملية في هذا الفصل .

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

نظرا للتغيرات التي يعرفها المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة تعتمد هذه الأخيرة على التسيير بأبعاده المختلفة التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة، و ذلك من أجل التكيف مع هذه التغيرات من خلال التحكم في محيطها الداخلي، و مسايرة محيطها الخارجي .

فنجدها تعتمد على الرقابة كوظيفة هامة لضمان التحكم في مواردها من أجل جعلها أكثر فعالية و ملائمة مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها .

المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير

يمكن إدراج عدة مفاهيم لمراقبة التسيير نذكر منها :

التعريف الأول ENTONY : «هي التسلسل الذي من خلاله يقوم مسؤولي المؤسسات بضمأن استغلال الموارد المتاحة بأقل التكاليف و أكثر فعالية و نجاعة، للوصول إلى الأهداف المسطرة¹ .»

التعريف الثاني G.PILLOT : « يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمأن توحيد الأهداف اللامركزية للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقا، و يشمل نظام مراقبة التسيير جملة من العمليات الداخلية و التي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية و ذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل و تكوين امهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير² .»

¹ Entony Managerial, " contrôle systeme", edition wood, 1997, p10.

² G .Pillot," maîtrise de contrôle de gestion"

التعريف الثالث : **A.GERMALIS et H.ARNAULD et V.VIGNON** : «و

هي جملة من الوسائل و المرافق و العمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل، و كذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة¹ .

التعريف الرابع **M.GERVAIS** : «هي عبارة عن نظام الذي من خلاله يتأكد المديرون من أن الموارد

قد تم الحصول عليها و تم استعمالها بفعالية و فاعلية² .».

التعريف الخامس **KHEMAKHEM** : «هي العملية المنجزة داخل وحدة اقتصادية لضمان التنشيط

و التحريك الفعال الدائم للطاقات و الموارد المراد بها تحقيق الأهداف المسطرة من طرف هذه الوحدة³ .».

المطلب الثاني: التطور التاريخي لمراقبة التسيير

مراحل مراقبة التسيير : ظهرت مراقبة التسيير في بداية القرن العشرين في المؤسسات

الأمريكية و مع تطور نشاطها و تعقد عملياتها وما سببته الأزمة الاقتصادية العالمية لها أنا

ذلك و بسبب عجز الطريق الرقابية الكلاسيكية المستعملة في إخراج هذه المؤسسات من

أزمته، حاولت إيجاد طرق وأسباب رقابية جديدة محاسبية مثل المحاسبية التحليلية و طرق

رياضية أخرى مثل بحوث العمليات.... الخ هذه الطرق التي ابتكرتها هذه المؤسسات كانت

هي بداية ميلاد مراقبة التسيير الحديثة ومن ابرز المؤسسات التي ساهمت في ذلك نجد شركة

"فورد" و "جينيرال موتورز" وشركة "DUPONT" هذه الشركات التي أدخلت طرق

وأساليب جديدة على نظام مراقبة التسيير من اجل تدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية

وذلك للتحكم في إدارة المؤسسة مهما كبر حجمها و تعددت وظائفها.

¹ A.Germalis, "contrôle de gestion en action" édition lison, 1992, p 10.

² Antony manargerial, "contrôle systeme" edition heure wood, 1976, p10 .

³ A. Khemakhem, "Dynamique du contrôle de gestion" édition dunod,p

ولقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير أربعة مراحل:

1-1 المرحلة الأولى: في البداية وكمرحلة أولى استعملت مراقبة التسيير المحاسبة العامة

(المالية) وإعلام المسيرين بالمعلومات اللازمة المتنوعة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط

والمنتجات المحققة والمباعاة من طرف المؤسسة. وهكذا وضعت النقاط الأولى لاستعمال

أنظمة النسب ومؤشرات قياس الأداء الاقتصادي منذ بداية القرن الماضي وشاع نظام

النسب وتطور داخل المؤسسات الكيميائية خاصة مثل مؤسسة "DUPONT" سنة

1907 وهذا النظام وضع لأول مرة في علاقة مع حسابات الميزانية و حسابات النتائج من

أجل إبراز مختلف

1-2 المرحلة الثانية: تعتبر هذه المرحلة مرحلة بداية اللامركزية في المؤسسة وجاءت من والذي وضع

"sloam" "ميكانيزمات التنظيم" وتقسيم هيكل المؤسسة إلى عدة وظائف

داخل المقر المركزي مثل الخزينة المالية، البحث والتطوير، وحاول فرض نظام استقلالية الأقسام وإجراء مقارنة

داخلية مع الأقسام الأخرى من أجل تحديد الموارد الضرورية للاستثمارات الجديدة وتطويره

1-3 المرحلة الثالثة: هي المرحلة التي تأسس فيها نظام مراقبة التسيير والتي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية في

عصر الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري والتي طبقت في المؤسسات الخاصة، هذه الأخيرة خصت إستراتيجية

تخطيط العمليات والموازنة عن طريق الأقسام التي تعتبر ذات أهمية في المستقبل بالنسبة للمسيرين، ولكن ذلك في

تخطيط عملياتهم وتسيير الميزانية الداخلية من أجل مطابقة الموارد مع الاهتمامات الخاصة.

المرحلة الرابعة: هذه المرحلة تعتبر من أهم مراحل تطور مراقبة التسيير والتي

ظهرت في الستينات مع أنتشار أسس الإدارة بالأهداف التي أنشأت نمط التنظيم التسلسلي الذي يعتمد على

معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج الموازية، والذي استدعى عن طريق مراقبة التسيير تصميم مراكز المسؤولية

وبذلك رسمت مراقبة التسيير أولى مستويات المسؤوليات التسلسلية.

مراقبة التسيير في مدارس التسيير.

المدارس الكلاسيكية: كانت رؤية النظرية الاقتصادية الكلاسيكية في بادئ الأمر

لمفهوم التسيير في المؤسسة على أنه كمية السلع أو الخدمات المنتجة بدلالة السعر الذي كأن يمثل الهدف الأول

بالنسبة للمؤسسة الصناعية، حيث كأن لزاما عليها أن تنتج كميات ضخمة من السلع المماثلة لتلبية الطلب

عليها، وتخفيض تكلفة الوحدة انطلاقا من فكرة اقتصاديات الحجم

مدرسة العلاقات الأنسانية: غيرت هذه المدرسة بصفة جذرية بعض المفاهيم حول أندماج العمال في المؤسسة

إذ بينت العديد من الدراسات التي أجريت مدى أهمية تحفيز العاملين من خلال العمل على إيجاد مناخ سليم و

مناسب للعلاقات الأنسانية بتوفير المعاملة الحسنة للعمال و مساعدتهم على حل مشاكلهم و تجنب الاستخدام

غير الأنساني لهم و لجهودهم و توفير الحرية في التفكير و الرأي و إيجاد العلاقات الحسنة بينهم و بين المؤسسة و

مالكيها و إدارتها بل و حتى إشراكهم في رسم خطط للمؤسسة و أهدافها الإستراتيجية وذلك لتحفيزهم على

زيادة أدائهم

نظرية الأنظمة: لقد حاول مفكرو هذه المدرسة طرح نظرة نظامية و هيكلية للرقابة والتي في نظرهم يمكن أن

تظهر المفهوم الشامل لهذه الوظيفة.

المطلب الثالث : أهداف و أهمية مراقبة التسيير¹

1-أهداف مراقبة التسيير : من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا أنها وظيفة

ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى إلى :

-تحليل الأنحرافات : التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي و النشاط المعياري

¹ عبد الفتاح بوخمحم . تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية جامعة منتوري قسنطينة 2002 ص 126 .

و إبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات، و ذلك يتم عن طريق الميزانيات التقديرية -تحقيق الفعالية: و
 نعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة و من أجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي
 لأنظمة المعلومات حتى تتمكن من جمع المعلومات في الوقت و الحجم المناسبين، إضافة إلى ضرورة معرفة إيرادات
 و تكاليف المؤسسة .

الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها و استنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها .

-تحقيق الفعالية : يعتبر المبدأ الأساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني و الرشيد للموارد
 المؤسسة ، ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية ثم مقارنة بين ما خطط له وما تم تحقيقه .

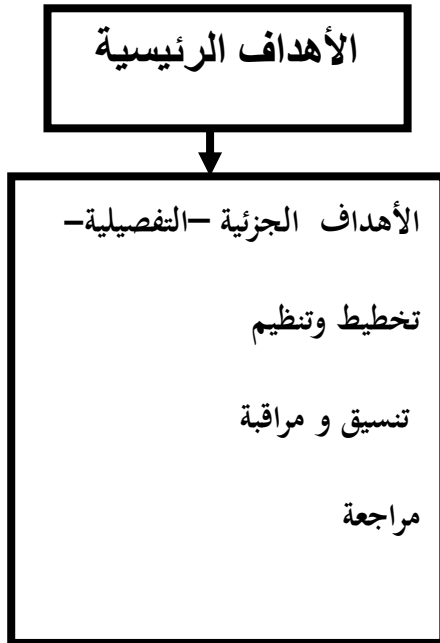
-تحقيق الملائمة : أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة

و ذلك بتبني إستراتيجية مدروسة و تسيير أمثل للأفراد ، اد أن بهدين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل

الاستغلال و بالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف ¹ .

و يمكن تلخيص أهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي ² :

الشكل رقم 01 : أهداف مراقبة التسيير .



المصدر S.separi .C.alazard

¹ بومزار مسون، زروالية، مدكرة لنيل شهادة ليسانس، تحت عنوان، نظام مراقبة البنوك، INC، بن عكنون، 1999، ص 29

² C.Alazard et S.Separi, "contrôle de gestion" épreuve n 7, DECF, 3^{eme} édition, édition dunod, 1996, p08.

أهمية مراقبة التسيير:

- لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل و ذلك للأسباب التالية :
- 1-تعقد و تشعب نطق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير و التحليلات لأحكام الرقابة على العمليات .
 - 2-الضبط الداخلي و الفحص المناضل في مراقبة التسيير يقلل من الضغط البشري واحتمال الأخطاء و الغش .
 - 3- من المستحيل أن يقوم المراقب داخل المنشأة بطريقة اقتصادية بدون الاعتماد على مراقبة التسيير .¹
 - 4- تقليل مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمه المهني و ذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من لإبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة و هذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة لأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير لتحديد مخاطر الرقابة و من ثم تصميم الاختبارات التفصيلية تمكنه من الحصول على أدلة و قرائن إضافية تمكنه من ايداء الآي المهني السليم عن أداء المؤسسة و مدى وصولها لأهدافها .
 - 5-التنظيم و التوجيه و توزيع الموارد : حيث أن الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها و يقع على عاتق المدراء و مسؤولية توبع هذه الموارد النادرة و استعمالها في المؤسسة بأقصى كفاءة و فعالية ممكنة , و يتطلب ذلك تعاون الأنشطة المختلفة و تنظيمها و توجيهها بحيث تؤدي إلى أفضا استعمال لها , و تتعلق مهام التنظيم و التوجيه و توزيع الموارد بعملية تنفيذ الخطط الموزعة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة و أن القرارات المتعلقة بالمهام المذكورة تتطلب معلومة مراقبة التسيير الأكثر دقة للوصول إلى اتخاذ القرارات السليمة .
 - 6-تقييم الأداء و تصحيح الانحرافات :ترغب إدارة المؤسسة بمعرفة كيفية تنفيذ الخطط المرسومة و مدى ملاءمتها ,و تتسلم الإدارة عدة معلومات عن الإنجاز الفعلي الذي تم مقارنته الخطط المرسومة و تقييم الانحرافات و يتم البحث عن أسباب الانحرافات .

فؤاد الشيخ سالم . زياد رمضان " المفاهيم الإدارية الحديثة " طبعة¹⁵

7- جمع و تحفيز الأفراد العمال مراقبة التسيير على توجيه من اجل تحقيق المشاركة في عملية المراقبة و بالتالي تحقق أهداف المؤسسة حيث تقوم مراقبة التسيير في العمل على بحث الحيوية في مختلف مستويات السلطة في المؤسسة و تنظيمها عن طرق و معاقبة المتهاون و كذا تحفيز الأفراد و حثهم على بذل أقصى مجهودا ممكنا.

8- توفير المعلومات في الوقت المناسب من أجل اتخاذ القرار .

9- مراقبة التسيير يسمح بتنظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التنفيذ المكتسبة التي تزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول وظائفها و تقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها . ووسائلها مقارنة بالانجازات و التأقلم مع محيطها ، و بذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في الإجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة في :
التخطيط، القياس، الرقابة، التوجيه و التنظيم.

المبحث الثاني أدوات و أنواع مراقبة التسيير

المطلب الأول: أدوات مراقبة التسيير

أن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجح استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف و ذلك عن طريق مقارنة الإيذاء الحقيقي بالمعياري و على أساس نتيجة المقارنة يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة و للوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد ألا و هو التحكم في التسيير منها :

1-1 الأدوات التقليدية

1- نظم المعلومات

أ - مفهوم نظم المعلومات : يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع و استرجاع و تشغيل و تخزين و توزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات و الرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات و التنسيق

و الرقابة، و يمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين و العاملين في تحليل المشاكل

و تطوير المنتجات المقدمة و خلق المنتجات الجديدة¹ .

و حتى عام 1980 لم يكن المديرين يهتمون بكيفية جمع و تنظيم و تشغيل و بث المعلومات في المنظمة و لم يكونوا يعلمون الكثير عن تكنولوجيا المعلومات، و بالرغم من ظهور الحاسبات الآلية و استخدامها في مجال نظم المعلومات سواء في عملية التخزين

و التشغيل، و ظهور البرامج المتطورة التي تساعد في فعالية العملية الإدارية و اتخاذ القرارات .

و كانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة، و لكن في الآونة الأخيرة و حاليا لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة، و النظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة و البقاء في مجال الأعمال .

ب - خصائص المعلومات: كما ذكرنا فأن المعلومات تضيف إلى المعرفة المرتبطة

و تخفض من عدم التأكد، و تؤيد عملية اتخاذ القرارات في المنشأة، مع ذلك فهناك أنواع مختلفة من المعلومات و طرق مختلفة لوصف المنشأة أو الهدف أو الموقف و سنوضح خصائص المعلومات فيما يلي :

أولاً- الدقة : قد تكون المعلومة صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة، فالمعلومات الدقيقة هي نتيجة

أخطاء تكون خلال عملية الجمع، أ و التجهيز ، أو إعداد التقارير

و قد يعتقد مستخدمها أن معلومات غير دقيقة بأنها دقيقة، و في هذه الحالة طالما أن مستلمها يعتقد أنها دقيقة و

يستخدمها لبعض الأغراض، فأنها تعتبر معلومات لهذا الشخص

معروضة على الشاشة، ملخصة أو مفصلة، و عادة ما تحتاج إلى عدة أشكال من البدائل المتاحة وفقا لكل موقف

ثالثاً- التكرار: يقيس التكرار ثانياً- الشكل : قد تكون المعلومات كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على

الورق أو مدى تكرار الحاجة إلى معلومات و تجميعها و أنتاجها .

² صونيا محمد الكبرى، " نظم المعلومات الادارية"، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 1997، ص 11-14.

رابعاً-المدى: شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدى كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب .

خامساً-الارتباط: قد تكون المعلومات مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكون مرتبطة في وقت آخر لذلك فإن المعلومات التي نحصل عليها .

سادساً-الكامل: توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين .

سابعاً-التوقيت: المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها.

ثامناً-النشأة: قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها .

تاسعاً-الفترة الزمنية: قد تكون المعلومات مستمدة من الماضي، أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة¹

2-المحاسبة العامة :

أ- مفهوم المحاسبة العامة : هي عبارة عن فن للتسيير المحكم و المضبوط المتمثل في متابعة و معاينة كل الحركات

المخصصة للاستثمار داخليا و خارجيا، و التي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة، مع تحديد

النتيجة من حيث الربح أو الخسارة

ب- أهداف المحاسبة العامة: تتمثل أهداف المحاسبة العامة في :

- معرفة نتائج النشاط .
- معرفة مدى تطور الذمة.
- تزويد المحاسبة التحليلية و المحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
- تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي .

هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي :

¹ محمد القيومي محمد، " نظم المعلومات المحاسبية في المنشأة المالية" . المكتب الجامعي، دینوقراط الأربطة، 999/1998، ص 34.

- تعرف المحاسبة العامة على أنها نظام إعلامي و بالإضافة إلى تزويد مسئولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فأنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن،الموردون، المساهمون، الخواص، البنوك، وكل الهيئات الأخرى).
- تزود المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل ميزان المدفوعات)
- تزود مصلحة الضرائب بالبيانات، مما يسمح بالمراقبة و فرض الضرائب المختلفة على النشاط و الأرباح .
- نستخلص من هذا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية (الميزانية ،جدول حسابات النتائج، و الملحقات).
- بكل عناية أن وضوحها و دقتها و صدقها و موضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية، و قواعد التقييم و معايير إظهار النتائج و التسجيل التي جاء بها المخطط المحاسبي الوطني و إلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا و مضمونا غير قابلة للاستعمال، و أن استعملت فستكون لها آثار وخيمة على الجميع¹.

ج- المبادئ المحاسبية : تتصف هذه المبادئ بالقوة القانونية أن المحاسبين يحاولون دائما تقديم صورة صادقة

لوضعية المؤسسة متمثلة في القوائم المالية .

من المبادئ الأساسية المحاسبية المتعارف عليها عموما :

- مبدأ استمرارية النشاط .
- مبدأ استقلالية الدورات و النتائج الدورية .
- مبدأ الإستقرارية الوحدة النقدية .
- مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية .
- مبدأ الحيطة و الحذر .
- مبدأ القيد المزدوج .

¹ محمد بوتين، " المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة، 1994 ص 14 .

- مبدأ أحسن البيانات أو الموضوعية .

د- العمل المحاسبي بالدرجة الأولى: تسجيل و معاملة البيانات المحاسبية إعداد مختلف الوثائق المحاسبية الشاملة

- مهمة مراجعة و مراقبة الحسابات الداخلية و الخارجية .
- مهمة تدقيق المحاسبة من طرف مصلحة الضرائب .
- مهمة جمع البيانات الاقتصادية الخاصة بالمؤسسات من أجل الدراسات الإحصائية و التخطيط .
- عملية التحليل المالي للأوضاع و نتائج المؤسسات .
- مهمة تعليم المحاسبة في قطاع التعليم .

هـ- استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير : كما أشرفنا فإن مراقبة التسيير هي

مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل و إتخاذ القرار و التي منها

المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات و أنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها كما أشرنا مصدر المعلومات و هي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية و تحدد الميزانية العامة لآخر السنة¹.

3 - المحاسبة التحليلية :

أ- مفهوم المحاسبة التحليلية : المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة،

بالإضافة إلى مصادر أخرى و تحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروا المؤسسات القرارات

المتعلقة بنشاطها و تسمح بدراسة

¹ د خيرت ضيف، مرجع سابق، ص 15

و مراقبة المر دودية، و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة ، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة¹.

ب- أهداف المحاسبة التحليلية : أهداف المحاسبة التحليلية تتجلى فيما يلي :

أولاً-تحديد تكلفة الإنتاج: و يعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية، إذ تقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج

التام، و يحمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج، بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع .

ثانياً-ضبط رقابة التكاليف : المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات

الخاصة بالمنتج، و تحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط و رقابة استخدام هذه العناصر المهمة

أساساً لتحقيق هدف خفض التكلفة و تحقق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات و النظم و الدورات

المستندية الخاصة لكل عنصر من عناصر التكاليف .

ثالثاً-إمكانية تقييم المخزونات : أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة الحسابية الخاصة

بالنسبة لحسابات: 33، 34، 35، 36.

رابعاً-مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية و تحليل الانحرافات : و تتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة

عن الخطط المعيارية ، و البيانات المثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي،

و المقارنة بينهما و تحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .

خامساً-اختيار أفضل بديل : تهتم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل، و يتحقق ذلك من خلال تحليل

بيانات التكاليف وفق مفاهيم و طرق معينة، بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة

القرارات البديلة و العائدات المترتبة عن كل بديل منها .

¹ ناصر دادي عدون، " المحاسبة التحليلية و تقنيات مراقبة التسيير " الجزء الثاني، قسنطنة ، 1988، ص 8

سادسا- قياس النتائج التحليلية : لمعرفة التكاليف و سعر التكلفة نستطيع قياس مردودية المنتوجات المختلفة أو المبيعات كل منها على حدى اد يتحدد سعر البيع على أساس سعر التكلفة و تحديد المردودية على أساس الربح الذي تحققه المؤسسة .

سابعا- إكمال المحاسبة العامة : عن طريق تزويدها بكل المعلومات المتعلقة بتطورات بعض عناصر الأصول كمخزونات السلع، المنتوجات، و الاستثمارات التي تمولها، و الأعباء غير المعتبرة، و كذلك العناصر الإضافية .

ج- علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير : تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير و التنظيم داخل المؤسسة ، أن لأغلب المؤسسات الكبيرة محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، و نظر للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح ب:

- المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات).
- توجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف و التكلفة النهائية .
- قياس مردوديات التصنيع .
- التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة .
- التقديرات (التنبؤات) بتبني سياسة معينة .

هذا و أن كل مؤسسة ناجحة يجب تقسيمها إلى أقسام بغية تحديد المسؤولية في كل قسم، و أن المحاسبة التحليلية هي التي تحدد علاقات الأقسام ببعضها، كما و أن كل قسم يوزع إلى أجزاء أو وحدات صغيرة تحمل كل منها مسؤولية خاصة .

و على ذلك فإنه يمكن تقسيم المؤسسة إلى الأقسام التالية:

- 1 - الأقسام المختلفة الخاصة بالانتاج و تسمى بمراكز الانتاج .
- 2 - الأقسام المختلفة الخاصة بالخدمات و تسمى بمراكز الخدمات .

3- أقسام المحاسبة العامة و يتفرع عنها قسم المحاسبة التحليلية، و يلاحظ بأن قسم التكاليف هو من أهم

أقسام المصنع الرئيسية الهامة، فهو يجمع كافة المعلومات

و الإحصاءات المالية العائدة لأوجه نشاط الأقسام الأخرى التي تكون أساسا لاعداد الكشوف و التقارير، و يقوم

بإجراء المراقبة الكاملة على كافة الأقسام، بينما في الأقسام الأخرى نرى كل قسم مسؤول عن مراقبة قسمه فقط .

1-2 الأدوات الحديثة

1- التحليل المالي :

أ- مفهوم التحليل المالي : يعني التحليل المالي إيجاد النسب المالية للبنود المتناسقة في القوائم المالية الختامية و

غيرها لاستخلاص المعلومات التي تعطي صورة واضحة عن تقدم المشروع و نموه، اد أن الرقم المالي في أي قائمة لا

تظهر أهميته و لا تتضح دلالاته إذا نظرنا إليه بشكله المطلق، و يجب أن ننظر إليه في علاقته مع غيره من الأرقام

المرتبطة به، ليعطي صورة لها مدلولها الخاص و مفهومها الواضح، بل أن دلالة الأرقام المطلقة مشكوك في صحتها و

الاعتماد عليها غالبا يؤدي إلى نتائج لايمكن الاعتماد عليها

و من الممكن تلخيص المعلومات المنتقاة من التحليل المالي بصفة عامة في الآتي :

❖ معلومات عن مستقبل المشروع و بيانات يمكن الاستفادة منها في فحص أعماله عن طريق التحليل المالي

للقوائم الختامية و تبرز هذه المعلومات المعاني التالية :

● مدى تمثيل هذه القوائم لرقم الربح أو الخسارة في قائمة الدخل و مدى تمثيل المركز المالي السليم في قائمة

المركز المالي .

● مدى التطبيق السليم للمبادئ المحاسبية المقبولة بصدق .

❖ إيضاحات خاصة بالبنود المحاسبية في القوائم المالية الختامية مع توضيح أسباب الزيادة أو النقص في البنود

المهمة خلال الفترة أو الفترات المالية المتعاقبة .

و يعاب على النسب المالية أنها مقياس للإداء عن مدة ماضية، و لما كانت مؤسسة الأعمال تعمل داخل اقتصاديات الحركة، فإن النسب المالية تكون غير سليمة حينما تستخدم في تقييم العمليات المالية الخاصة بمستقبل المشروع، و من الممكن وضع نمط معين لنسبة الربحية مثلا حتى يتسنى تحديد درجة نجاح المشروع و استخلاص الانحرافات و تحليلها و معرفة مسبباتها¹.

ب- أهداف التحليل المالي :

تستخدم المؤسسة التحليل المالي من أجل تحقيق عدة أهداف أهمها مايلي :

أولاً- الرقابة: معرفة درجة إداء المؤسسة من خلال التقارير المالية التي تعدها في السابق، و من ثم إمكانية إعداد برنامج للمستقبل يخص السياسات المالية التي تتبعها في عدة دورات من نشاطها، و كذلك القيام بالدراسات التفصيلية للبيانات المالية الخاصة بها، و بالتالي اكتشاف الإيجابيات و السلبيات في السياسة المالية المطبقة خلال فترة معينة، و على أثر ذلك يتم الاتفاق على الاستمرار في تطبيقها إذا كانت نتائجها جيدة أو تعديلها أو تغييرها إذا كانت النتائج سلبية .

ثانياً- اتخاذ القرارات المالية : تتمثل القرارات المالية في قراري الاستثمار و مصادر التمويل، فالأول يعني اختيار المشاريع المناسبة للاستثمارات، بينما القرار الثاني فهو إيجاد مصادر كافية لتمويل المشاريع، و من أهمها رأس مال المؤسسة الخاصة و كذلك القروض، و يصب المحلل اهتمامه نحو دراسة هيكل الأصول و قدرة المؤسسة على الاقتراض و التسديد، و تطور شروط التمويل سواء ذاتيا أو عن طريق الاقتراض يستطيع المحلل تسيير هيكل الأصول في فترة معينة، و منه فإن وضع أي برنامج متوازن منت طرف مجلس الإدارة يصعب تحقيقه إذا كانت وضعية الأنطلاق مختلفة .

ثالثاً- إعلام الغير : يؤدي ذلك إلى تحاليل مالية تبعا لسياستها المالية اتجاه السوق المالية، هذه التحاليل يتضمنها تقارير مجلس الإدارة و غالبا ما تتصف سياسة المؤسسة تجاه متعاملها بالحذر .

¹ د أبو الفتوح علي فضالة، " التحليل المالي و ادارة الأموال " دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، 1999، ص 66.65

بصورة عامة يمكن الكشف عن حقيقة المركز المالي، و ذلك بتوفير بيانات محاسبية

و مالية التي تستخلص منها النتائج المعبرة عن المركز المالي، و بالتالي التخطيط للسياسات المالية¹.

2- الميزانية التقديرية:

أ- مفهوم الميزانية التقديرية : هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة، أو بعبارة أخرى هي للتعبير عن أهداف و سياسات و خطط و نتائج، تعد مقدما بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باعتباره وحدة واحدة .

و تتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدة ميزانيات فرعية لكل قسم، و تتكون هذه الأخيرة بدورها من عدة ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام، فالميزانية التقديرية بمثابة أدوات تستخدم في التعبير عن هدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة

و قد يحدث العكس لذلك كأن من الضروري متابعة تنفيذ لإجراء تعديلات معينة تكفل نجاح الخطة الموضوعية، بل قد يتطلب الأمر إدخال تعديل شامل على البرنامج المرسوم².

و للميزانية التقديرية ثلاث وظائف إدارية

أولاً- وظيفة التخطيط: و هو وضع الأهداف و إعداد التنظيمات اللازمة لتحقيقها،

و توضع الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل و خطط قصيرة الأجل، بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة لكل قسم من أقسامها، و بعد أن يتم التخطيط يصبح من الضروري تنظيم عوامل الإنتاج تنظيماً يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية³.

¹ ناصر دادي عدون، "تحليل مالي" دار البعث، قسنطنة 1988، ص 11.

² Willsmore, .A.wcc." business budgets and budgetary controle" london, sir isaac pitman and sons, ltd 1960, .p05.

³ - د خيرت ضيف، مرجع سابق، ص 13-08

ثانياً-وظيفة التنسيق: و هو العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة بحيث يعمل كل قسم منها نحو تحقيق الهدف الموضوع، و لهذا فإنه يجب أن لا يصدر أحد الأقسام قرارات تخصه يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام. فمثلا لا بد أن يكون هناك توافق تام بين إدارة المبيعات و الإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعه لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن أنتاجها في قسم الإنتاج، و لا ينبغي أن تقوم سياسة الإنتاج على أنتاج كميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها.

ثالثاً-وظيفة الرقابة: الرقابة هي عملية متابعة تنفيذ الخطط و الأهداف الموضوعه

و استخدام الميزانيات التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط و الأهداف و السياسات الموضوعه مقدما، و مقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط و الأهداف الموضوعه مقدما، و متابعة الانحرافات التي تحدث نتيجة للتنفيذ الفعلي¹

ب- المراحل التي يمر بها إعداد مشروع الميزانية التقديرية :

من الضروري وضع جدول زمني يحدد الترتيب الذي يجب مراعاته في أعداد الميزانيات التقديرية و الوقت اللازم لذلك .

و يمكن تلخيص المراحل التي يمر بها إعداد الميزانيات التقديرية مرتبة ترتيبا زمنيا على الوجه الآتي :

- إعلان السياسة العامة للمؤسسة .
- إعداد التقديرات.
- مراجعة الميزانيات التقديرية المختلفة و التنسيق بينها .
- المصادقة النهائية على الميزانيات التقديرية .
- و تعرض لهذه الخطوات تواريخ تقريبية يجب مراعاتها .

¹فرکوس محمد " الموزانات التقديرية أداة فعالة للتقدير " ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2001

أولاً- إعلان السياسة العامة للمؤسسة : تقوم إدارة المؤسسة بإعلان الخطوط الرئيسية للسياسة العامة للشركة للسنة التالية، و يتم تحديد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات و على ضوء التغيرات المنتظرة في مستويات الأسعار.

و نظراً لأن هذه الخطوط الرئيسية تعتبر ذات أهمية بالغة فإنه ينبغي العمل على الاحتفاظ بسريتها .

ثانياً- إعداد التقديرات : يقوم كل مشرف مسؤول في مستويات الإدارة التنفيذية بإعداد تقديرات عن المفردات التي يعتبر مسؤولاً عنها مسترشداً في ذلك الخطوط الرئيسية للسياسة الموضوعة، و يتم مناقشة هذه التقديرات و التصديق عليها بموقف الرئيس المباشر، ثم تجمع التقديرات المماثلة الإدارة العليا .

و يلاحظ أن قسم الحسابات هو الذي يقوم عادة بإعداد البيانات التاريخية اللازمة التي يعتمد عليها المشرفون في اتخاذ القرارات الخاصة بهذه التقديرات .

و في خلال هذه الفترة يتم تحديد المواعيد النهائية لاعداد كشوف كل نوع من التقديرات بحيث يمكن أنجاز المجموعة الكاملة للميزانيات التقديرية في موعد محدد.

ثالثاً- المراجعة و التنسيق : تسلم تقديرات الميزانيات التقديرية إلى السلطة التنفيذية حيث يتم التنسيق بين الميزانيات التقديرية المختلفة، ثم تراجع هذه الميزانيات الإجمالية لدراسة مدى إمكان تنفيذها عملياً، و قد تؤدي عملية المراجعة إلى إظهار حاجة الشركة إلى إدخال تعديلات جديدة بعد استشارة المختصين.

فإذا بقيت بعض المشاكل فإنه ينبغي عرضها على لجنة الميزانية التقديرية لدراستها و اتخاذ قرار بشأنها .

و في خلال هذه الفترة أيضاً يتم إعداد المرفقات و القوائم الإجمالية، و منها الميزانية العمومية التقديرية و حساب الأرباح و الخسائر التقديرية.

رابعا- المصادقة النهائية : يقوم رئيس مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة مجتمعاً بالمصادقة على مشروع الميزانية التقديرية، ثم تبلغ مستويات الإدارة المختلفة بالميزانيات التقديرية المعتمدة و بداية إبلاغ هذه المستويات بأهداف الشركة و بالخطط الموضوعة لتحقيق هذه الأهداف خلال السنة التالية¹.

3- لوحة القيادة

أ - مفهوم لوحة القيادة : لقد ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شك متابعة النسب و البيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المسطرة، و ذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها و النسب المعيارية. ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 و كأن معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري و قد اختلفت تسمية هذه الآدات من "جدول التسيير"، "جدول المراقبة"، "لوحة القيادة"، إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الآدات لها معنى واحد .

تعريف Norbert Guedj : « لوحة القيادة هي مجموعة مهمة من المؤشرات الإعلامية التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة للمجموعة كلها، و التي تكشف الاختلافات الحاصلة، و التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير، و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن إستراتيجية المؤسسة². »

تعريف Michel Gervais : « لوحة القيادة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة و تسهل لهذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات³. »

¹ د خيرت ضيف، مرجع سابق، ص 22.21

² Nguedj, " le contrôle de gestion" ED d'organisation, 1995, p 285

³ M. Gervais, " contrôle de gestion" ED economica ,1997, .p 593

تعريف **Jean Richard Sulzer** : « تعتبر لوحة القيادة على أنها تركيب مرقم للمعلومات الأساسية و الضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجمع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم¹. »

ب- أنواع لوحة القيادة : تتنوع لوحة القيادة حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة و عموما نجد الأشكال التالية :

أولا - لوحة قيادة الاستغلال (الوظيفية) : تساغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما، حيث توفر المعلومات المباشرة و المفهومة في الظرف الزمني الملائم و تتفرع إلى :

- لوحة قيادة مالية : تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخليل تكاليف (أجور، علاوات، تكاليف خارج الاستغلال... الخ²).
- لوحة قيادة اجتماعية: هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات بالمستخدمين المهنية منها و الاجتماعية (عدد المستخدمين، الإطارات، التوظيف، التكوين، حوادث العمل.... الخ).
- لوحة قيادة تقنية: هذه اللوحة تمس الجانب التقني (عدد الآلات ، حالات العطب، الصيانة..... الخ).
- لوحة قيادة الخزينة : تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات، الديون..... الخ).

¹ J.R sulzer, "comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes d élaboration, ED dunod, 1975, p 10.

² Jerome Depuis, " le contrôle de gestion dans les organisation publiques", 1^{er} édition, puf paris, 1991., p 127.

ثانيا- لوحة قيادة التسيير : و هي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الأنواع السابقة تحتوي على المؤشرات و المعلومات الأساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات و السياسات المسطرة، و هدفها متابعة النتائج و مراقبة التنفيذ المحقق بين

مستويات المؤسسة توجه إلى المديرية العامة

ج- أهداف لوحة القيادة: من بين أهداف لوحة القيادة نجد :

أولا- لوحة القيادة "أذات رقابة و مقارنة : و ذلك لأنها تقوم بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة سابقا مع النتائج المحصل عليها و إظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة و هي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، و تشخيص نقاط القوة و الضعف في المؤسسة .

ثانيا- لوحة القيادة أذات حوار و مشاور : أن الهدف الرئيسي للوحة القيادة هو تسيير عملية الحوار عبر كافة مراكز المسؤولية، و هذا انطلاقا من الاجتماعات المختلفة اذ يمكن للأفراد التابعين للمسير من التعليق عن النتائج المتوصل إليها في إطار نشاطاتهم و على المسؤول في المنظمة أن ينسق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة بخلق تلاؤم بين مختلف إجراءات المقترحة من طرف جميع المستويات رغبة منه في توحيد المعايير و خلق خطاب مشترك بين أفراد المنظمة .

ثالثا- لوحة القيادة تسهل عملية الاتصال و التحفيز : تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المحصلة على مستوى كافة مراكز المسؤوليات، و كذلك تساعد على الاتصال الجيد و تبادل المعلومات بين المسؤولين و يمكن أن تساهم أيضا في تحفيز العمال و هذا بإمدادهم بمعلومات أكثر موضوعية و أكثر وضوحا لامكانية التقييم (زيادة في الأجر، علاوات.....الخ)¹ .

¹Claude Alazard et Sabine Separi , " contrôle de gestion" épreuve n 07, DECF, 3^{eme} édition , ED Dunod, 1996, p 333.

رابعاً- لوحة القيادة أداة لاتخاذ القرار : تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة و تحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة و الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، و يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كون أنها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلاً

المطلب الثاني: أنواع مراقبة التسيير.

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولي.

1- من حيث الزمن: أن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي سواء قبل التنفيذ أو أثناء أو بعد التنفيذ، ونجد

أ- المراقبة القبلية: هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، و يعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر

متطلبات أنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية. حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج

المتوقعة (التقديرية) و النتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تتركز على التنبؤ بالمشاكل

المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات و الاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

ب- المراقبة الأنية: (أثناء الأنجاز) و هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو

الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل و التأكد من أنه سيتم أنجازه بالمواصفات المطلوبة و هذا النوع من الرقابة

له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

ج- الرقابة اللاحقة: (البعدية) تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام

محددة. لذلك توضع برامج دورية للمراقبة و يتم تنفيذها مسبقاً و الهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من

الانحرافات و سلبيتها، و يتم هذا النوع من المراقبة بعد أنجاز النشاط.

1- من حيث التنظيم: هناك ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار

أ - المراقبة المفاجئة: وهي التي تتم بشكل مفاجئ و بدون أذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء و

الأخراقات و التمكن من تقييم الأفراد. و ذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى أنضباطهم و سير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب- المراقبة الدورية: و تكون على شكل دورات (أسبوعية، شهرية،...) و تكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.

ج- المراقبة المستمرة: تكون طوال أيام السنة، (دائمة) لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار و القيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

3- من حيث المصدر: و هناك نوعان من مراقبة التسيير

أ- المراقبة الداخلية: و هي المراقبة الذاتية (Autocontrôle) أي تتم داخل المؤسسة على

جميع الأنشطة و المهام و الغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة:

تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي و الاقتصادي

تقدير حصة المؤسسة في السوق

تقدير احتياجات الزبائن و تصنيفهم

ب- المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بتبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمرقابة مجلس المحاسبة للعمليات المالية -

على الدوائر الحكومية و مراقبة مدققين الحسابات لميزانيات المؤسسات

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

أ- على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم و التعرف على سلوك الأفراد أثناء

عملهم و هذا باستخدام عدة مؤشرات : الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب و التأخر

ب- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: و تشمل كل وظائف و أنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل، الإنتاج و إدارة الموارد البشرية، و تقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات

ج- المراقبة على أداء المؤسسة الكلي: و من خلالها يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة و هذا عن طريق معايير و مؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة، معدل الإنتاجية و إلى غير ذلك من المؤشرات و هذا من أجل معرفة مدى كفاءة تحقيق الأهداف المسطرة كما يمكن اعتماد معيار آخر يرتبط بالبنية الهيكلية للمؤسسة

المطلب الثالث : الارتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير :

أن مراقبة التسيير هي العملية التي شأنها أن تقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتحليلها و تقديمها للمصالح المعنية للاستفادة منها في شكل توجيهات وإرشادات، لذلك فإن مكانة مراقبة التسيير داخل الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة يعتبر مشكلة صعبة الحل مند القلم

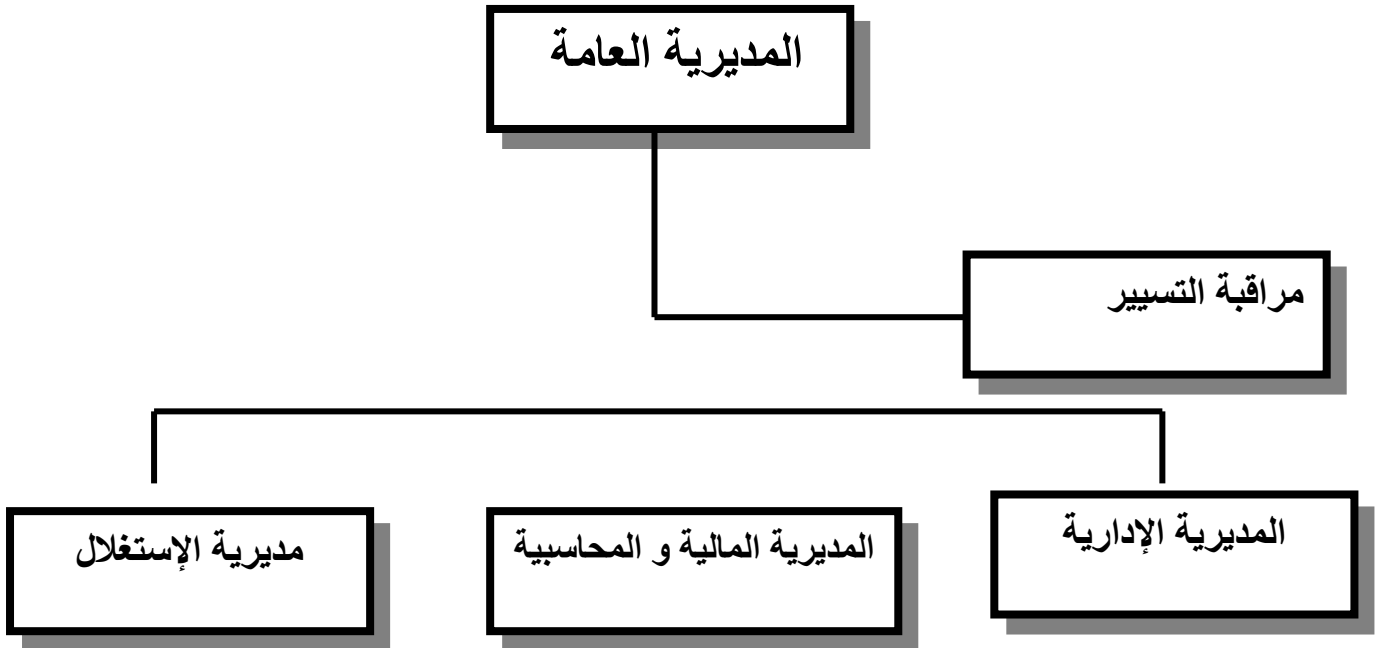
و على العموم فإن مراقبة التسيير لها علاقة وطيدة ب :

- طريقة تسيير المؤسسة (تسيير مركزي و لا مركزي).
- حجم الإمكانيات الموجودة .
- حجم المؤسسة .
- الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة.

و فيما يلي، نتطرق إلى بعض الأنماط لتوضيح مكانة مراقبة التسيير داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة :

النمط الأول بنية: الشكل التالي :

الشكل رقم 2 : مراقبة التسيير لها ارتباط مباشر مع المديرية العامة¹.



في هذه الحالة فإن مراقبة التسيير مرتبطة ارتباط مباشر مع المديرية العامة

تحظى بأهمية كبرى

تمتاز باستقلالية التسيير

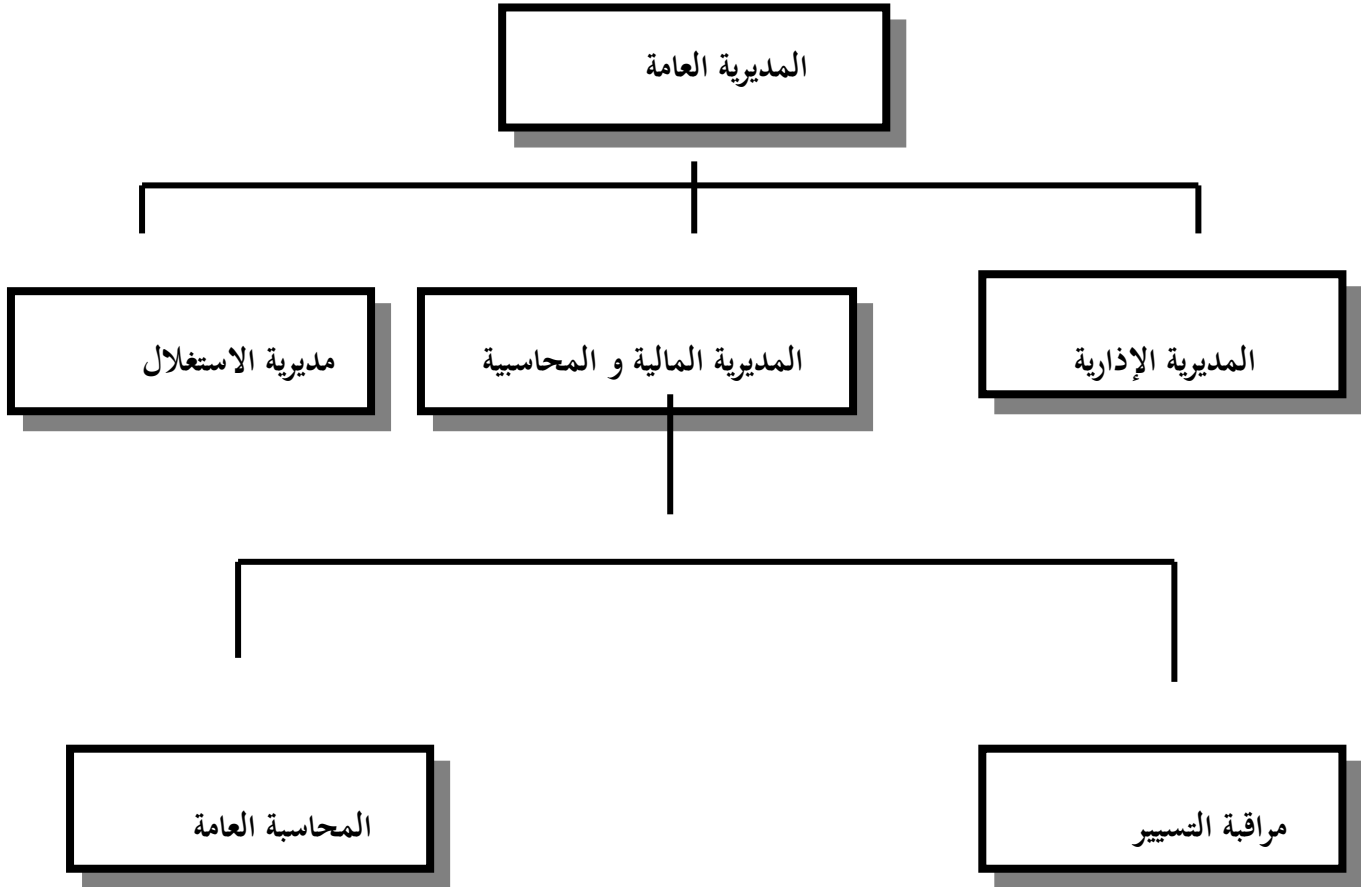
تحصل على معلومات من المديرية الفرعية تناقشها و تعالجها و تقدم التوجيهات

و الإرشادات

النمط الثاني: بنية الشكل التالي

¹ · Michel Rouach, op. Cite p 83.

الشكل رقم 3 مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان بمديرية وظيفية حسب هذا الهرم التنظيمي¹:



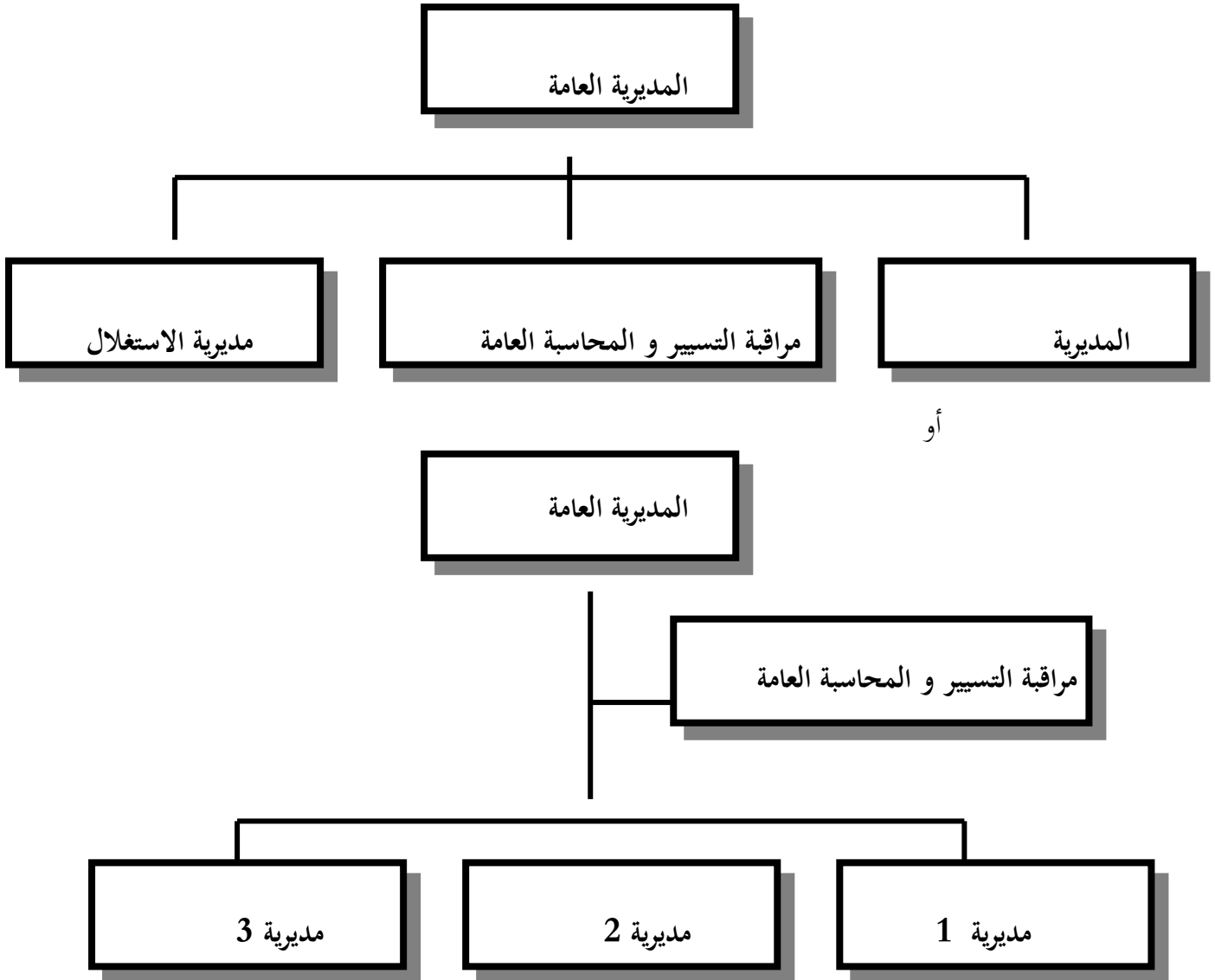
و في هذه الحالة، فإن مراقبة التسيير و المحاسبة العامة تنتميان إلى نفس المديرية الوظيفية و التي هي المديرية المالية و المحاسبة، و ما يلاحظ :

- محدودية الاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة .
- عدم اعتماد وظيفة مراقبة التسيير كهيئة استشارية تابعة مباشرة للمديرية العامة يؤثر تأثير سلبي من حيث متابعة تطبيق العمليات، و يقلص من دورها في تحقيق الأهداف .
- غياب الاستقلالية في التسيير بالنسبة للمراقبة باعتبارها مرتبطة بالمديرية المالية و المحاسبة .
- توفر و قرب المعلومات المالية و المحاسبة .

¹ Michel Rouach, .op cite, p 84

النمط الثالث: يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم 4 : مراقبة التسيير والمحاسبة العامة¹



في هذه الحالة، مراقبة التسيير و المحاسبة العامة لهما ارتباط مباشر، و المديرية العامة، ونلاحظ إمكانية إرسال و

تحليل فعال للمعلومات المحاسبة

• الاستقلالية في التحكم

• حوار مدعم بين المديريات

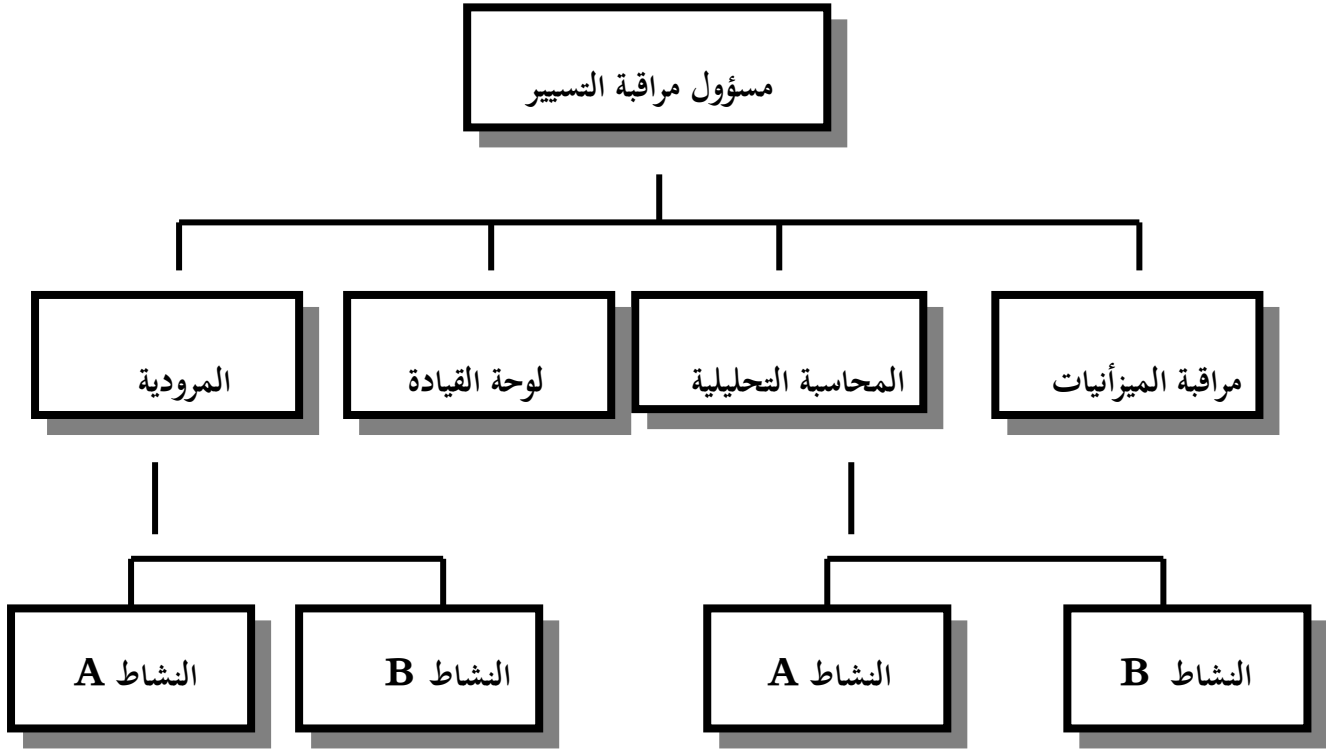
¹. Michel Rouach, op, p 84.

بعد التطرق إلى هذه الأنماط الثلاثة للهيكل التنظيمية، بحيث نلاحظ أن النمط الأول أين مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة مع المديرية العامة، يمثل النمط الأمثل، بحيث نجدها يمثل هيئة استشارية تشارك بشكل كبير في استراتيجية المؤسسة، إضافة إلى ذلك يمتاز باستقلالية التسيير أي لا يمارس عليها ضغوطات من طرف المديرين الأخرى، و بالتالي يمكنها القيام بدورها الحقيقي ألا وهو التوجيه و المراقبة .

أما النمط الثاني، أين مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان مع مديرية وظيفية و هي المديرية المالية و المحاسبية، رغم توفر و قرب المعلومات اللازمة و الكافية فيما يخص المالية و المحاسبة، إلا أن هذا النمط يعتبر محدود للاشتراك في المناقشات حول التوجيهات الاستراتيجية للمؤسسة، إضافة إلى ذلك غياب الاستقلالية في التسيير باعتبارها مرتبطة بالمديرية الوظيفية .

و في النمط الثالث، أين مراقبة التسيير و المحاسبة العامة مرتبطان مع المديرية العامة هنا يكون التركيز على مصدر واحد للمعلومات و هو المحاسبة العامة و تهميش المصادر الأخرى كالإعلام الآلي، المراجعة الداخلية، و التنظيم . و فيما يلي نحاول تقديم نمط التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير الذي يمكن توضيحه عن طريق الشكل التالي :

الشكل رقم 5 : التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير



المصدر MICHEL GERVAIS¹

لتحقيق النشاط A و B و تحقيق مردود يته نجد:

- مراقبة الميزانيات: و طبع الميزانيات إمكانيات مادية و مالية و بشرية و مراقبة تطبيقها
- المحاسبة التحليلية: الاهتمام بالجانب الكمي في تطبيق العمليات

¹ Michel Rouach, op. cite, p 87 .

المبحث الثالث: مهام و خصائص مراقبة التسيير و مجالات تطبيقها.

المطلب الأول: مهام مراقبة التسيير :

أ - مراقبة الإداء الوظيفي : أن مراقبة الإداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها، باعتبارها الدعامة الأساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الإداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء (l'ecoute) للمشاكل و العراقيل التي يعاين منها الأفراد أنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صبغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة الأجر، مكافآت، عقوبات... الخ) مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة و التي يحقق عن طريق جملة من الخصائص¹:

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

ثانياً- عدالة التوزيع : وتعتبر من أهم العوامل التي تؤدي إلى تقوية الثقة بين الإدارة

و العمال، و ذلك من خلال توزيع الأجر كل حسب طبيعة عمله، إضافة إلى التوزيع العادل للأرباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة .

ثالثاً- عدالة التعاملات : أن عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لمثلي العمال بمختلف المسؤولين، من أجل طرح مشاكلهم على الإدارة لاتخاذ القرارات المنصفة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني .

ب- مراقبة الجودة : أن إدارة الجودة لها أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى إلى التقدم و التوسع في نشاطها، حيث يتطلب منها إنتاج سلع ذات جودة تتلاءم و رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لأنتاجها .

¹ زيدي بوعلمة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، م ع 1 ، 1997 ، ص 41.

و عوامل تحسين الجودة - مرجعية التنظيم الدولي ISO و بالتالي فعلى مراقب التسيير أن يتابع باستمرار هذه العملية للمحافظة على الجودة العالية وبالتالي تلبية رغبات ومتطلبات المستهلكين ومن ورائها ضمان استمرارية المؤسسة.¹

ج- إدارة الوقت : أن للوقت أهمية كبيرة في المنظمة، وكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت لها القدرة على التنافس كبيرة، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة، و العكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله و مراقبته بالوسائل التالية :

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- تألية العمليات على المستويات الحسابية 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.²

د- التنسيق الهيكلي : يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة ولذلك لا بد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص³ :

- وضع الأهداف .
- وضع الميزانيات.
- وضع مؤشرات لتقييم⁴ .

¹ الثقافة و التسيير المالي، الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، opu ، 1992

² الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، د م ج ، 1992 .

³ زيدي بوعمامة مرجع سابق ص 41

⁴ Michel Rouach, " le contrôle de gestion bancaire et finance" OP .1994.p85.

المطلب الثاني: خصائص نظام مراقبة التسيير

يمكن تلخيص خصائص مراقبة التسيير في النقاط التالية:

- 1- تقديم معلومات صحيحة يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيرا ما تؤدي إلى نتائج سيئة.
- 2- حسن توقيت المعلومات المقدمة يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا , فحصول متخذ القرار على المعلومات صحيحة ولكن متأخرة لها على القرار.

3-الاقتصاد في التكاليف: مراقبة التسيير تساهم في تخفيض التكاليف خاصة إذا كان هذا النظام إلكتروني

مبني على الحاسب و البرمجيات فهو يخفض من التشغيل و تكاليف الوقت .

4-سهولة الفهم : تتصف مراقبة التسيير بالسهولة سواء في الفهم التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيدا

و طبيعة المعلومات و النتائج التي يقدمها فإنه سوف سييء تفسير هذه النتائج الامر الذي يؤدي به إلى اتخاذ قرارات خاطئة .

5-تسهيل اتخاذ القرار: يساهم نظام مراقبة في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا

الأخير إلى متخذ القرار والتي تتصف بالوضوح والجاهزية دون الحاجة إلى التفسير والتحليل والاستقصاء.

المطلب الثالث: مجالات تطبيق نظام مراقبة التسيير

سنحاول في هذه النقطة التطرق لمجالات تطبيق مراقبة التسيير من خلال التطرق على وجهات نظر رواد المدارس الفكرية:

1- المدرسة الكلاسيكية: ومن أبرز رواد هذه المدرسة نجد تايلور الذي نادى بضرورة تقسيم العمل مع تحديد العناصر الجزائية المكونة له ثم دراسة كل عنصر من هذه العناصر و ضرورة اختيار العاملين و تكوينهم و مكافحتهم حسب مردود ديتهم .

آما فايول مؤسسة المدرسة العلمية فلخص العملية الادارية في :التقدير و التنظيم ,تنسيق ,قيادة

2- المدرسة النفسية(السيكولوجية):ومن هذه المدرسة نجد مايو والذي أولى اهتمام كبير للجانب النفسي للعمل والذي قام بدراسة ميدانية في مؤسسة أمريكية "WESTERN

ELECTRIC " حيث توصل من خلالها إلى أن الظروف الداخلية للعمل ليست هي المؤثر الوحيد على

نفسية العامل بل حتى الظروف الخارجية ,فيرى أنصار هذه المدرسة أنه يجب على المؤسسة مراعاة الظروف الداخلية

و الخارجية التي تؤثر على سلوك العمال من أجل تحقيق نظام رقابة فعالة يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها لذا فأن

قياس الأداء واستخلاص الفروقات يستدعي دراسة جميع العناصر المترابطة التي من شأنها التأثير في عملية التسيير

وأسباب هذه الفروقات ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتفادي هذه الانحرافات وبالتالي تحسين الأداء والتسيير.

خلاصة الفصل :

من خلال دراستنا لهذا الفصل و الذي تضمن المفهوم العام لمراقبة التسيير نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات و القدرات من أجل الاستعمال الفعال و الملائم للمواد المتاحة في المؤسسة التجارية الصناعية و الخدماتية من اجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة كما تسمح بمقارنة الأهداف بالنتائج المحققة و كذلك الانحرافات واستخرج الفروقات و اتخاذ القرارات و التدابير التصحيحية لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا و هذا بالأخذ بمختلف أدوات المراقبة (التحليل المالي المحاسبة العامة المحاسبة التحليلية الخ) إلى جانب هذا طرق إعداد الميزانيات التقديرية و الرقابة عليها و الذي سنتطرق إليه بالتفصيل في الفصل الثالث .

تمهيد :

قبل سنة 1830 لم يكن بمدينة مستغانم على طول الساحل، بين صلامندر و خروبة كان موجود شاطئ شاسع يحوي على صخور ضخمة و خطيرة الإبحار، و منطقة القرصنة المسماة بـ (مرسى الغنائم) و بهذا سميت بمدينة مستغانم. البداية الحقيقية لميناء مستغانم في 1833 و بداية التعاملات المستقبلية ، حيث في هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين المبحث الأول يتحدث عن ماهية الميناء أما المبحث الثاني عن تجارة و المشاريع المستقبلية للميناء.

المبحث الأول : ماهية مؤسسة ميناء مستغانم

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن إنشاء مؤسسة ميناء مستغانم :

يعتبر ميناء مستغانم من أهم الموانئ الجزائرية حيث بدأ التعامل منذ سن 1833 و مع الوقت ازداد عدد السكان و ازدادت معه العمليات التجارية 2400 طن و الحاجز يبلغ 325 متر . و أول مشروع ميناء يعود تاريخه إلى 1882 و لكن الأشغال فيه بدأت في 1890 و انتهت في 1897 الحاجز وصل إلى 725 متر . و طريق السكة الحديدية وصل إلى الأرضية المسطحة للميناء . و أول طريق جنوب غرب بدأ في 1898 كما قد انتهت الأشغال الأولى لمربط سفن في 1904 و في تلك الفترة لم يكن للميناء بعد أرصفة و قد تخصصت في استغلال الحبوب و الخمر و بعد الحرب العالمية الثانية تم تجهيز الميناء بمعدات إلى أن توصل إلى احتلال المرتبة السادسة بالنسبة للموانئ الجزائرية، حيث يصدر كل المنتوجات الوطنية من خمور، حمضيات، أغنام و أحصنة و يستورد المنتوجات وضعت لتطوير الميناء. رأى هذا الأخير تطور و يتمثل ذلك في :

إنشاء مخزن للسكر قدرته الطاقوية 15000 طن و قد شرع العمل به في 1970م.

شراء معدات كالرافعة و عربات لرفع الأشغال.

مكان وضع تحت خدمة سند جر السفن و الذي خصص بسندين ذات السعة 100 طن.

موقع للإضاءة كامل في 1982.

وضع في خدمة مخزن للحبوب سعته 30000 طن في 1986.

إنشاء حاجز في الماء للصيد ب 120 متر في الطول و هذا في 1987.

في 1988 تم إنشاء صيد تجاري جديد و تم استغلاله في 1988.

في 1987 تم إنشاء أرصفة عائمة للصيد طولها 93 متر.

في 1996 تجديد آلات الإنتاج.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

التعريف بالمؤسسة :

اسم المؤسسة : مؤسسة ميناء مستغانم

النظام القانوني للمؤسسة : مؤسسة عمومية اقتصادية / شركة ذات أسهم

رأس المال الإجمالي : 500 000 000 دج تحت مجمع الخدمات المينائية مديرية التجارة البحرية و الموانئ بوزارة

الأشغال العمومية و النقل

تاريخ التأسيس : 14 أوت 1982 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 82- 287 الصادر بتاريخ 14 أوت

1982.

تاريخ استقلالية المؤسسة : 29 فيفري 1989 م.

المقر الاجتماعي : الطريق الرئيسي الى صلامندر ص ب : 131 مسغانم 27000 .

اسم و لقب المدير العام : بولجويجة رياض.

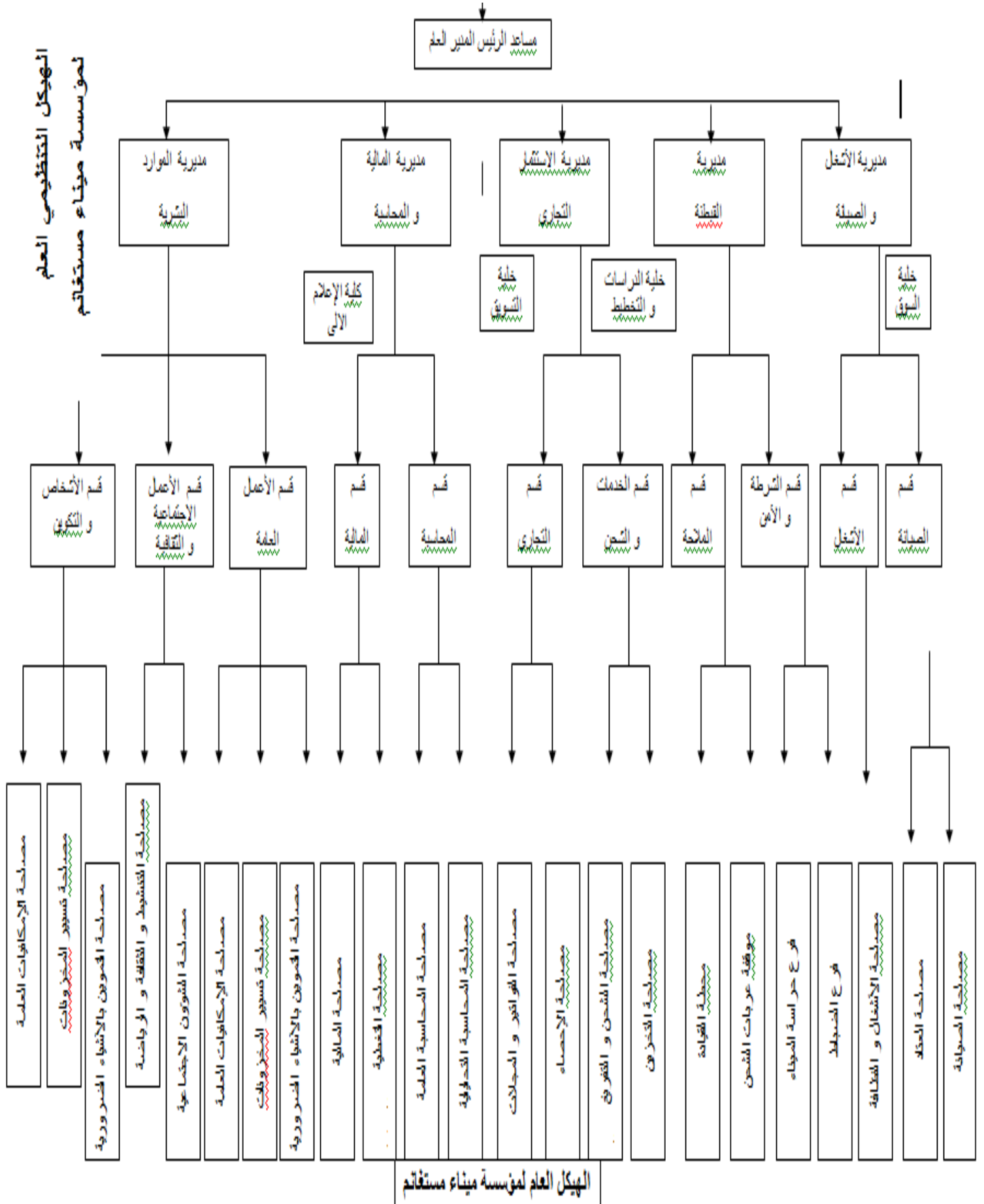
هاتف : 21 17 77 / 21 14 11 (045) 213

فاكس : 21 78 05 (045)

الموقع على الانترنت : email :dg @mosta-port.com

Web : <http://www.mosta.port.com>

الهيكل التنظيمي العام
لمؤسسة ميناء مستغانم



المطلب الثالث: دور المؤسسة ومهامها و موقعها الجغرافي

1- دور المؤسسة و مسؤوليتها

- ضمان متابعة النشاطات المالية المناسبة
- تحديد سياسة التمويل في المؤسسة وتطوير مخططاتها
- مفاوضة شروط التمويل و التسديد
- متابعة ارتباط و مراقبة تنفيذ مخطط الاستثمارات
- اعداد مخطط الخزينة و تسيير الميزانية السنوية و متابعة تطبيقها
- المسؤولية على توحيد الميزانيات
- تحليل الحسابات الاستغلالية و الميزانية
- تنفيذ المراقبة
- السهر على تطبيق النصوص الجبائية و المالية و المحاسبية

2- مهام المؤسسة

- استثمار و تطوير ميناء مستغانم
- استغلال الالات و الانشاءات المينائية
- انجاز اعمال صيانة وتهيئة و تحديث للبنى المينائية الفوقية
- اعداد برامج بناء و صيانة و تهيئة للبنى المينائية التحتية بالتعاون مع الشركاء الاخرين
- مزاولة عمليات القطر 'القيادة' الارساء وغيرها
- القيام بكل العمليات التجارية 'المالية' 'الصناعية' و العقارية ذات الصلة المباشرة او غير المباشرة بموضوع مؤسسة ميناء مستغانم.

3- الموقع الجغرافي

يقع ميناء مستغانم في الجهة الشرقية لخليج ارزيو بين خطي عرض 35° و 56° شمالا و خطي طول

00° و 05° شرقا.

المبحث الثاني : إستراتيجية ميناء مستغانم

المطلب الأول : قدرات الميناء ومنشأته المتخصصة

قدرات الإستقبال والمعالجة :

كاسرة الأمواج : بطول 1830 م .

المدخل البحري للميناء : شمالي غربي بعرض 100 م وعمق 12 م

الأحواض :

الحوض الأول : بمساحة مائية تقدر ب 14 هكتار وعمق يتراوح بين 6,77 %، و 8,17 م (يحتوي على

06 محطات رسو)

الحوض الثاني : بمساحة مائية تقدر ب 16 هكتار وعمق يتراوح بين 6,95 م و 8,22 م (يحتوي على 04

محطات رسو).

الأرصفة : تحوي 10 محطات رسو بطول كلي يصل إلى 1296 متر خطي مقسمة كما يلي :

الرصيف الشمالي الشرقي : 117 متر خطي (المحطة 0)

رصيف المغرب : 412 متر خطي (المحطة 1 ، 2 ، 3) .

الرصيف الجديد : 217 متر خطي (المحطة الجديدة 1 و 2) .

رصيف الإستقلال : 270 متر خطي (المحطة 4 و 5) .

الرصيف الجنوبي الغربي : 280 متر خطي (المحطة 6 و 7) .

الخصائص البحرية والتجارية لمحطات الرسو :

الجدول رقم 01 : الخصائص البحرية والمينائية .

التخصص	عمق محطات الرسو (متر)	طول محطات الرسو(متر)	محطات الرسو	الأحواض	أسماء الأرصفة
سفن خدمة المراتي	4,50	80	Y	العرض الأول	الرصيف الشمالي
زفت + بضائع مختلفة	6,77	117	o		الرصيف الشرقي
سكر أصهب + بضائع مختلفة	7,62	139	1		الرصيف المغربي
بضائع مختلفة	7,62	139	2		
بضائع مختلفة	7,62	134	3		
حبوب + بضائع مختلفة	7,62	135	4		الرصيف الإستقلال
حبوب + بضائع مختلفة	8,17	135	5		
سفن خدمة المراتي	5,00	80	x		
سفن الإداء+بضائع مختلفة	7,98	108	NP1		الرصيف الجديد
بضائع مختلفة	7,18	106	NP2		
سفن الإداء	6,20	69	NP	الرصيف سفن الإداء	
خمر غير موضب + بضائع مختلفة	6,95	140	6	الرصيف الجنوبي	
بضائع مختلفة	8,22	140	7	الرصيف الغربي	
سفن الرصيد	4,50	430	En activité	الرصيف الصيد	
				العرض الثاني	

أرضية التخزين : بمساحة كلية تقدر ب 44430 م ذات الإستخدام التجاري .
 مرأب السيارات : بمساحة 60000 م وقدرة إستيعاب تصل إلى 6000 سيارة .
 مرأب الحاويات : بمساحة 15000 م وقدرة معالجة 15000 حاوية سنويا .
 المخازن : عددها 16 مخزن بمساحة 8950 م ، توظف 5950 م للخدمات التجارية
 طرق المواصلات :

9- الطريق الأرضي : 4885 متر خطي .

10 – السكة الحديدية : 3747 متر خطي (كل الأرصفة مجهزة بخطوط سكة حديدية متجددة تستخدم مؤقتا
 لنقل الحبوب ، الأنابيب المعدنية ، ثقل قصب السكر ...) محطات الرس
 المنشآت المتخصصة :

وحدات إستقبال وعبور الزيت .

NAFTAL : مجهزة بثلاث أوعية (أحواض) ذات سعة إجمالية تقدر ب 4200 طن

SARL BITUMES OUEST : مجهزة بوعائين (حوضين) ذات سعة إجمالية تقدر ب 5000
 طن .

SARL HA CE : مجهزة بوعائين (حوضين) ذات سعة إجمالية تقدر ب 5000 طن .
 وحدات إستقبال وعبور الحبوب .

UCA OAIC : سعتها 30000 طن ، وهي مجهزة بمضختين متحركتين بمعدل ضخ 300 طن من
 الحبوب / ساعة لكل منهما .

SPA COMPTOIR DU MAGHREB : مجهزة بثلاثة صوامع ذات سعة إجمالية تقدر ب
 18000 طن .

وحدات إستقبال وعبور السكر الأحمر

SPA SORASUCRE GROUPE OUEST IMPORT : سعة إستقبال تقدر ب

16000 طن من السكر غير الموضب وقدرة العبور تصل إلى 150000 طن سنويا .

المطلب الثاني : المؤشرات الهامة للنشاط المينائي

1- المؤشرات الهامة للنشاط المينائي لسنة 2013

1-النشاط المينائي

1-الانتاج المينائي

الجدول رقم 02 : المؤشرات الهامة للنشاط المينائي لسنة 2013

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

2-الجدول رقم (03) : الحركة السفن

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

3- الجدول رقم (04) : حركة الحاويات

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

2- المؤشرات الهامة للنشاط المينائي لسنة 2014

1-النشاط المينائي

1-الناتج المينائي

الجدول رقم 05 : المؤشرات الهامة للنشاط المينائي لسنة 2014

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

الجدول رقم (06) : حركة السفن

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

الجدول رقم 07 : حركة الحاويات

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

ب- جدول رقم 08 : الموارد البشرية

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

ج- الجدول رقم 09 المؤشرات المالية

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الانجازات	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

ب- الجدول رقم 10 الموارد البشرية

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

ج-الجدول رقم 11 المؤشرات المالية

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الانجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
رقم الاعمال	1145059	1055240	1049537	%9.10	%108.51
نفقة التسيير	715277	472080	958660	%25.39	%151.52
كتلة الاجور	467860	362300	426778	%9.80	%129.41

3- المؤشرات الهامة للنشاط المينائي لسنة 2015

1- النشاط المينائي

1- النتائج المينائي :

الجدول رقم 12 : المؤشرات الهامة للنشاط المينائي لسنة 2015

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

الجدول رقم 13 : حركة السفن .

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الانجازات	التغيرات	نسبة البلوغ
حركة السفن	548	500	511	-6.75	102.20

الجدول رقم 14 : حركة الحاويات

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

ب- الجدول رقم 15 : الموارد البشرية

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الانجازات	التغيرات
*المستخدمين				
-الاطارات	60	65	85	2-
-الموظفين	82	76	77	5-
-المنفذين	197	199	285	88+
المجموع	339	340	420	81+
*تجمع المستخدمين				
-المنتجين	118	105	198	80+
-التقنيين	63	63	60	3-
-الاداريين	158	172	162	4+
المجموع	339	340	420	81+

ج- الجدول رقم 16 : المؤشرات المالية .

المؤشرات	الانجازات	التوقعات	الانجازات	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 المينائية

تحليل المؤقت المينائية لسنة 2013

النشاطات المينائية

الإنتاجية : سجلت 2013 ارتفاعا قدره 13.08% حيث بلغت 117.24% بمقارنة بسنة 2012 يفسر هذا ارتفاع حجم الصادرات من المواد الزراعية بـ 36.53% حيث بلغت 148.26% وكذلك المواد الحديدية بـ 23.30% التي بلغت 115.80% أما مواد البناء فسحبت انخفاضات قدره (31.71%) مقارنة مع سنة 2013 و قد بلغت 68.99% وكذلك تراجع المواد البترولية بـ (28.85%) فبلغت 93.87% أما الصفقات الخاصة فسجلت ارتفاعا قدره 179.11% و بلغت 243.65%

الحركة البحرية : سجلت الحركة البحرية ارتفاعا قدره 20.40% مقارنة بسنة 2013 أي بفارق 71 باخرة هذا النمو بصفة خاصة الى ارتفاع عدد حاملات السيارات و قد بلغت 104.75% . يشار الى أن استرداد 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 و السيارات الى 35.65% و هذا مقارنة مع سنة 2012 وقد بلغت 39.41% وكذلك ارتفع عدد الحمولة الخام الى 11.83% كذلك مقانة مع سنة 2012 وقد بلغت 114.13% و نلاحظ أن نسبة ضئيلة أي أن الحاويات تحمل بضائع خفيفة في بعض الأحيان.

الموارد البشرية : سجلت 2013 تغييرا كذلك في عمال الميناء حيث ازداد عدد الإطارات بـ (+9) مقارنة مع 2012 أما المسيرون فقد تقلص عددهم بـ (-1) ، أما المنفذون فبقي على حاله و هذا

يعطي اجمالي ارتفاع ب(+8)، أما بالنسبة للمنتجون متقلص الى (-7) و التقنيون ب(+5) أما الاداريون فازداد ب(+10) هذا يعطي مجموع (+10).

المؤشرات المالية : سجل رقم الأعمال ارتفاعا قدره (37.98%) مقارنة ب 2012 يرجع هذا الارتفاع الى نمو مخصصات الخدمات (+39%) وكذلك ارتفاع الرسوم (+32%) وقد بلغت 132.29 % أما بالنسبة لنفقة التسيير كذلك سجلت ارتفاعا ب20.12 % و قد بلغت 116.14 % و التي تليها كتلة الأجور سجلت ارتفاعا ب(13.56%) حيث أصبحت 110.06 %

تحليل المؤشرات المالية لسنة 2014 النشاطات المينائية :

1- الانتاجية : سجلت 2014 انخفاضا قدره 8.10 بمقارنة بسنة 2012 حيث أصبحت 20.86 % يفسر هذا ارتفاع حجم الصادرات من المواد الزراعية ب 11.60% و قد بلغ 165.46 % و كذلك المواد الحديدية سجلت انخفاضا قدره 51.37 % حيث بلغت 42.23% أما مواد البناء فسجلت انخفاضا كذلك قدره (43.12%) مقارنة مع سنة 2012 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 2012 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 2012 حيث بلغت 133.17% و كذلك ارتفع عدد حمولة الخام الى 40.54% كذلك مقارنة مع سنة 2012 و

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

الموارد البشرية : سجلت 2014 تغييرا كذلك في عمال الميناء حيث ازداد عدد الإطارات بـ (+1) مقارنة مع 2012 أما المسيريون فقد ازداد عددهم بـ (+3) ، أما المنفذون فتقلص الى (-7) و هذا يعطي اجمالي انخفاض بـ (-3)، أما بالنسبة للمنتجون فتقلص الى (-2) و التقنيون بـ (+1) أما الاداريون فانخفض بـ (-2) هذا يعطي مجموع بـ (-3).

المؤشرات المالية : سجل رقم الأعمال ارتفاعا قدره (33.35%) مقارنة بـ 2012 و قد بلغ 134.21% يرجع هذا الارتفاع الى نمو مخصصات الخدمات (+39%) وكذلك ارتفاع الرسوم (+32%) أما بالنسبة لنفقة التسيير كذلك سجلت ارتفاعا بـ 49.86% و قد بلغت 255.64% و التي تليها كتلة الأجور سجلت ارتفاعا بـ (48.92%) . وقد بلغت 152.19%

I. تحليل المؤشرات المالية لسنة 2015

النشاطات المينائية :

1-الانتاجية : سجلت 2015 ارتفاعا قدره 10.35% بمقارنة بسنة 2012 و قد بلغت 100.76% يفسر هذا ارتفاع حجم الصادرات من المواد الزراعية بـ 44.33% و قد بلغت 138.07% وكذلك المواد الحديدية سجلت انخفاضا قدره 32.13% و أصبحت 64.72% أما مواد البناء فسجلت انخفاضا كذلك قدره (7.51%) مقارنة مع سنة 2013 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 2012 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 ب 55.39% و هذا مقارنة مع سنة 2012 وقد بلغت 137.96% و كذلك ارتفع عدد حمولة الخام الى 40.78% كذلك مقارنة مع سنة 2012 و قد اصبحت 184.75% و نلاحظ أن نسبة ضئيلة أي أن الحاويات تحمل بضائع خفيفة في بعض الأحيان.

الموارد البشرية : سجلت 2015 تغييرا كذلك في عمال الميناء حيث انخفض عدد الإطارات ب(-2) مقارنة مع 2012 أما المسيرون فقد تقلص عددهم ب(-5) ، أما المنفذون فازداد ب (88) و هذا يعطي اجمالي ارتفاع ب(+81)، أما بالنسبة للمنتجون فازداد ب (80) و التقنيون ب(-3) أما الاداريون فازداد ب(+4) هذا يعطي مجموع (+81) أي ارتفاعا.

المؤشرات المالية : سجل رقم الأعمال ارتفاعا قدره (9.10%) مقارنة ب 2012 و قد بلغ 108.51% يرجع هذا الارتفاع الى نمو مخصصات الخدمات (+39%) وكذلك ارتفاع الرسوم (+32%) أما بالنسبة لنفقة التسيير كذلك سجلت انخفاضاً ب 25.39% و أصبحت 515.52 % و التي تليها كتلة الأجور سجلت ارتفاعا ب(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 الطفيفة كاي

مؤسسات اخرى.

تمهيد

يعد الاقتصاد ذلك التعبير عن مجمل علاقات الإنتاج أو بنية آلية إقتصاد محدد فقد يكون معنيا به مجمل الاقتصاد الوطني لبلد ما ، أو حد الفروع الاقتصادية يمكن ان يكون فرع اقتصادي صناعي أو فرع اقتصادي زراعي أو قد يكون معنيا به اقتصادي جهوي أو انه ينصب على اقتصاد مؤسسة ويعد هذا الاخير بحسب التيار الفكري الاقتصادي وموقفه من اعتبار القوى الأساسية المنتجة وكذلك بحسب الموقف من ملكية وسائل الإنتاج وشكل توزيع نتائج عمل المنتخبين الناجمة عن تفاعل عناصر العمل البسيطة ضمن عملية العمل ولقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتها وهم ونظرا للتدخلات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية والانعقدات المختلفة يستوجب أخذ الحذر وتجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع نظرا لما شهد إقتصاد المجتمعات والتطورات الكثيرة حول المؤسسة الاقتصادية(مفهوم وخصائص و أهداف المؤسسة الاقتصادية).

ففيما تتجلى تلك المفاهيم والخصائص والأهداف التي تحويها هاته الأخيرة ؟.

المبحث الأول : ماهية المؤسسة الاقتصادية و ظهورها

تعددت التعاريف التي قدمها الباحثون للمؤسسة الاقتصادية، وهذا نتيجة لاختلاف الأنظمة الاقتصادية، فهي بالنسبة للاقتصاديين وحدة تقنية للإنتاج تعمل على ضمان استمرارية حياتها، أم بالنسبة لعلماء الاجتماع فهي نظام سياسي يعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين، و سنتطرق إلى أهم التعاريف التي أعطيت لها

المطلب الأول :تعريف المؤسسة الاقتصادية .

تعريف المؤسسة: إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة لكلمة

" وللمؤسسة عدة تعاريف نذكر منها : *entreprise* "

المؤسسة تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح

أما بالنسبة ل (M. truchy) هي الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي

أما من جهة <<m.truchy >> المؤسسة الرأسمالية تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في

نفس الوقت إدارة نفس رأس مال وفي نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع⁽¹⁾

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها المواد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي .

المؤسسة كما يعرف فيها مكتب العمل الدولي : إنها كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات

مستغلة .

التعريف 1: هي عبارة عن متعامل اقتصادي له مكانة متميزة وهي العمود الفقري للاقتصاد الوطني

التعريف 2: هي مجموعة من عناصر الإنتاجية البشرية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع

وخدمات موجهة للبيع وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة.

(1) ناصر دادي عدون ، إقتصاد ، مؤسسة ، دار المحمدية العامة ، الطبعة الثانية الجزائر 1998 ص 9

التعريف 3: يعرف فرانسوا بيرو المؤسسة على أنها هي المكان الذي تتم فيه عملية الدمج بين العناصر المختلفة للإنتاج من أجل الحصول على منتج يتم بيعه في السوق⁽²⁾

التعريف 4: تعتبر المؤسسة مجموعة منسقة من الأعضاء تم تنظيمها حسب أهداف معينة لأداء بعض الوظائف وذلك من خلال تنفيذ عمليات مختلفة تؤول إلى بيع السلع والخدمات في السوق وتتميز بما يلي:

- 1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة كشخص معنوي له حقوق وعليه واجبات.
- 2- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي أسست من أجلها.
- 3- القدرة على البقاء.
- 4- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل.
- 5- يجب أن تكون مواتية للبيئة التي توجد فيها لتضمن أداء مهمتها في أحسن الظروف.
- 6- تعتبر وحدة اقتصادية لها أهمية كبيرة باعتبارها مصدر رزق العديد من فئات المجتمع.
- 7- التحديد الواضح للأهداف والبرامج وأساليب العمل ولكل مؤسسة أهداف تسمى إلى تحقيقها⁽¹⁾.

المطلب الثاني: ظهور المؤسسة الاقتصادية وتطورها تاريخيا.

إن المؤسسة الاقتصادية التي نراها اليوم ، لم تظهر بشكلها الحالي بل ظهرت نتيجة لعدة عوامل وتغيرات وتطورات متواصلة التي شهدتها نظم اقتصادية واجتماعية .

فقد كان الإنسان يبذل جهد جسمي وفكري من اجل الحصول على ما يحتاجه فالمؤسسة هي وحدة إنتاجية وهي أساس أو نواة النشاط الاقتصادي للمجتمع وقد مرت المؤسسة الاقتصادية بعدة تطورات وهي في المحمل عبارة عن مراحل متتابعة تكونت المؤسسة الاقتصادية فقد بدأ بالإنتاج المنزلي أو أسري بسيط وحرفي ثم إلى الماتيقا كتورة.... إلخ

(2) أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر، ص 12، 15.

(1) ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية للنشر، الجزائر ص 11.

أ- إنتاج أسري بسيط : منذ الحياة البدائية للإنسان حتى قد 18 و الإنسان يبذل جهد في إشباع رغباته اعتماد

على الفلاحة ، أي زراعة الأرض وتربية المواشي فقد كانت من أهم نشاطاته حيث كان محصورة داخل الأسر

فالتجارة لم تعرف في ذلك الوقت بل ها وتطورها تاريخيا .

بعملية المقايضة أي تبادل سلع بسلع أخرى مثلا تبادل أو تفاوض كمية من المنتجات الزراعية مقابل أدوات

مستعملة في زراعة الأرض أو الألبسة .

وبالتطور الدائم في تنوع السلع بذل الإنسان جهدا كبيرا في توسع نشاطاته المنزلية فقد كانت الحرف اليدوية أهم

نشاطه له من زراعة ، نجارة ، حدادة والدباغة منتجات جلدية وغيرها من المنتجات .

فهذا التطور نمت المجتمعات وتقدمت نحو الأفضل وذلك بالتححرر في العمل والاستقلالية في ممارسة بعض الحرف

مما جعل إمكانية تجمعهم في أماكن أو محلات لتكوين وحدات حرفية .

ب- ظهور الوحدات الحرفية : بعد ان تهيأت الظروف الممتثلة في تكوين تجمعات حضرية وارتفاع الطلب نوعا

ما ملا على المنتجات الحرفية من ملابس وأدوات إنتاج ولوازم مختلفة ولقد كان هناك أشخاص ذو حرف مختلفة

لكن دون عمل .

وهذا أدى على تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة

تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرف ، على شكل أسري يغيب فيه الاستقلال أو القسوة وهكذا فقد

وجدت عدة ورشات حرفية: للتجارين ، الحدادين ...

ج- النظام المنزلي للحرف :

لقد أدى ظهور طبقة التجار الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من اجل الحصول على المنتجات وبيعها في

ظروف حسنة ، بالإضافة إلى التعامل مع الحرفيين تم الاتصال بالأسر في المنازل وتمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم

لسلع معينة وغالبا كانت عملية الإنتاج المنزلية تمثل جزءا من العملية الإجمالية .وقد وجد التجار سوق للعمل

خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد أو الزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة

يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة مع تطور الريف وتغير ظروف الحياة ، فبالإضافة إلى استقلال الحرفي في المنزل فهو مدير نفسه يعمل بالسرعة والطاقة التي يراها مناسبة له على الأقل في بداية ظهور هذا النوع من النشاط المنزلي . الذي كان في القرن 13 في صناعة الصوف في بريطانيا وتطور عبر القرون ومع مرور الوقت أصبح التاجر ذو نفوذ على الحرفيين في المنزل إذ نجد أن لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم وممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال.

المطلب الثالث: خصائص و أهداف المؤسسة الاقتصادية.

من التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التي تصنف بها المؤسسة الاقتصادية :

1- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها الحقوق والصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.

2- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من اجلها .

3- ان تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية ، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة .

4- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى على تحقيقها : أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج .

5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات وأما عن طريق الاعتمادات ، وأما عن طريق الإيرادات الكلية أ و عن طريق القروض أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف .

6- لا بد ان تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لهذه البيئة فالمؤسسة لا توجد منعزلة فإذا كانت الظروف البيئية مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في احسن الظروف أما إذا كانت معاكسة فإنها يمكن تعرقل عملياتها الموجودة وتفسد أهدافها .

7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي ، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد .

8- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالظروف فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مربر وجودها أو تضاءلت كفاءتها .

أهداف المؤسسة الاقتصادية:¹

منذ نشأة المؤسسة الاقتصادية وهي تسعى إلى تحقيق عدة أهداف هي :

1-1 - الهدف الاقتصادي :

يمكن جمع عدد من الأهداف التي تدخل ضمن هذا النوع كما يلي :

- تحقيق الربح أي استمرار المؤسسة في الوجود لا يمكن ان يتم غلا إذا استطاعت تحقيق ربح برفع رأسمالها وتوسيع نشاطها.

- زيادة إنتاج كما وكيفما وذلك لإشباع رغبات أفراد المجتمع .

- العمل على خلق إقتصاد وطني متكامل .

1-2 الهدف الاجتماعي:

وتتمثل فيما يلي :

- تحسين مستوى معيشة العمال وجميع الأفراد في المجتمع وذلك بتوزيع وتحسين الإنتاج وتوفير جميع متطلباتهم .

- العمل على تحقيق الاكتفاء الذاتي .

امتصاص الفائض في العمالة أي تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى التشغيل الكامل لأفراد المجتمع وذلك للحد من البطالة .

1-3 الهدف السياسي :

- جعل الدولة في مصاف الدول المتقدمة أي ان المؤسسة الاقتصادية مثلا في الجزائر مؤسسات عامة أي خدمة

المجتمع وكذلك تطوير اقتصادها

- تحكم الدولة في السوق .

¹ ناصر دادي عدوان إقتصاد المؤسسة دار المحمدية الطبعة الأولى

1-4 الهدف الثقافي :

- العمل على خلق طبقة عمالية تمتاز بالمستوي الجيد في العمل .

- العمل على رفع مستوى التكويني للعمال .

1-5 الهدف التكنولوجي :

- البحث والتنمية من اجل تطوير وسائل الإنتاج .

- المساعدة على تنفيذ السياسة التنموية في البلاد من اجل تنسيق الجهود بين المؤسسات .

و كما تهدف المؤسسة للإنتاج عبر مخططاتها التموينية على المدى المتوسط والمدى الطويل إلى:

1- الاستقلال الاقتصادي

2- تلبية حاجات المستهلكين المحليين وذلك بإنتاج سلعة معتدلة الثمن.

3- رفع مستوى المعيشة لأفراد المجتمع.

4- تحقيق عائد مناسب على رأس المال المستثمر أو تحقيق معدل من الربح.

5- امتصاص الفائض في العمالة (الهدف هو التشغيل الكامل).

6- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.

7- تقليل الصادرات من الموارد الأولية وتشجيع الصادرات من الفائض في المنتجات النهائية عن الحاجات المحلية.

8- الحد من الواردات وخاصة السلع الكمالية.

المبحث الثاني: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية¹

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية، تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها

لقيام أصحابها بإدارتها بانفسهم و عندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بما للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الإدارة و الرقابة مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها و متابعة تنفيذها بسهولة و تحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة و تستمد أهميتها من:

أ- **تغير الظروف**: تواجه كل المنظمات تغيراً في الظروف البيئية و بشكل متزايد و تتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة و البيئة مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، و نظام مراقبة التسيير إذا ما صمم و تمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغير و الاستعداد للاستجابة له و كلما طال الأفق 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 يتعاضم أثرها. إذا ما بقيت بدون معالجة. فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيماً و لكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها

¹ ناصر دادي عدوان " إقتصاد المؤسسات " دار المحمدية الطبعة الأولى

ج- التعقيد 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 في التخطيط و اتخاذ القرار.

و بالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير و التي تبدأ بالتخطيط و التنظيم، التوجيه، التنسيق، التنفيذ، المتابعة و التقييم. كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة و قياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف و النتائج المنشودة و لكي تحقق الرقابة أهدافها لا بد و أن تقترن بوظيفة التخطيط و ذلك من خلال اهتمامها بمقاييس ما تم إنجازه فعلاً بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت خطط أو أهداف محددة مسبقاً و في الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط و ملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. و ما يقترن بها من سياسات و برامج و إجراءات قادرة على تحقيق كفاءة و فعالية الإنجاز المراد تحقيقه. و لذلك فإن للرقابة دور هام في تحسين أداء المؤسسة و ضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية كما تتمكن الإدارة بواسطتها من متابعة و قيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها و تنفيذها في أحسن الظروف، و من خلال تلك الأدوات و المؤشرات المستخدمة في الرقابة. تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف القرارات اللازمة و يمكن إنجاز أهمية الرقابة في النقاط التالية:

- الوقوف على المشكلات و العقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح. وبخاصة في الأمور المالية و حدود التصرف فيها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها. - تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات و حسن سلوكهم.

- التأكد من توفر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية و سيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقاً للسياسات المقدره.

- التثبت من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلال و أن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.

- الحد من تكاليف العمل ونفقاته و إيقاف الإسراف الزائد و ضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.

- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات و بخاصة منها بالسياسات العامة للعمل و بأهدافه.

المطلب الثاني: دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

من الضروري ان يتم مراقب التسيير بكفاءات متعددة حتى يتمكن من القيام بمهامه على أكمل وجه كما يجب ان يكون قادرا على الاتصال بسهولة مع العمال و الإدارة العامة مع المسؤولية العمليين و الموظفين لأن ذلك هو مصدر معلوماته أن يتميز بالإلحاح وسعة البال وقوة البرهان لجعل اقتراحاته وتوصياته ترى يوما النور وان يتميز بالإبداع لإيجاد حلول الأوضاع المعنية.

ولمراقب التسيير عدة أدوار تلخصها فيما يلي:

1- الاستشارة والمساعدة على اتخاذ القرارات الإدارية العامة

2- الاستشارة والمساعدة على اتخاذ القرارات للمسؤولين العاملين

3- حث المسؤولين العمليين على التفكير.

4- المساعدة على تقييم الأداءات الفردية

5-مراقبة تقنية الاستخدام للوسائل

6-تحليل التكاليف والنتائج.

7-تحسين مصداقية ودقة المعطيات

8- تشخيص الإحتياجات وخلق الوسائل

المطلب الثالث: مكونات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

يمكن تلخيص مكونات مراقبة التسيير فيما يلي¹:

1- بيئة الرقابة : تمثل الأساس لمراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وهناك عدة عوامل لبيئة الرقابة :

- الأمانة والقيم الأخلاقية.

- الإلتزام بالكفاءة.

- إشتراك مجلس الإدارة ولجنة المراجعة في المسؤولية.

- فلسفة الإدارة وطريقة قيامها بعملها.

- الهيكل التنظيمي.

- توزيع السلطة والمسؤولية.

- السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية.

وهناك من يرى أن بيئة الرقابة تتمثل في موقف ووعي وتصرفات مجلس الإدارة وإدارة المنشأة نحو أهمية مراقبة

التسيير وتتضمن نمط الإدارة ، وثقافة المنشأة والقيم المشترك بين منسوبيها وهي تتمثل الأساس لكل مكونات

مراقبة التسيير.

2-المعلومات والإتصال : إن نظام المعلومات الملائم يهدف إلى إضفاء الثقة في مراقبة التسيير، والذي يتضمن

النظام الأساسي، ويتكون من سجلات لتحديد وتجميع المعلومات.

¹ محمد رفيق الطيب مرجع سابق ذكره الصفحة 105

المبحث الثالث: وظائف مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية و علاقتها

المطلب الاول: وظائف مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية.¹

1-التخطيط: يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الادارية وبكل انواعه سواء

التخطيط الاستراتيجي على مستوى الادارة العليا أو التكتيكي في الادارة الوسطى و التخطيط للعمليات على

مستوى الادارة التشغيلية

2-اتخاذ القرار: يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الادارية من خلال ترشيد

سلوك متخذ هذا القرار عن طريق المعلومات الجيدة التي يقدمها هذا النظام

3-التنسيق والتنظيم: يعتبر التنسيق بين مستويات المؤسسة ضروري باعتبارها كل متماسكة ولذلك لابد على

مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.

4-مراقبة الاداء: إن مراقبة الاداء هي عملية لتقييم جودة أداء التسيير وأنها تتضمن التقييم بواسطة الموظفين

المناسبين لتصميم وتنفيذ عملية الرقابة وأنها تعمل كما خطط لها أو تم تحديثها لتواكب الظروف المتغيرة ويمكن أن

تكون مراقبة الاداء عن طريق أنشطة مستمرة كتقارير إرضاء العملاء أو دوريا كتقارير المراجعين الداخليين او لجنة

المراجعة والجهات الرقابية.

5-مراقبة الاداء الوظيفي: ان مراقبة الاداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من اهم الوظائف الادارية التي لا يمكن

التخلي عنها باعتبارها الدعامة الاساسية و الوسيلة الرئيسية لجمع المعلومات لتقديم الاداء بموضوعية، حيث يعمل

القائم بهذه المهمة على الاصغاء للمشاكل و العراقيل التي يعاني منها الافراد، حيث انه يسعى الى جمع المعلومات

ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار و التي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية (زيادة

الاجر، مكافآت، عقوبات.... الخ) مما يؤدي الى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن جملة من الخصائص:

¹ محمد رفيق الطيب مرجع سبق ذكره الصفحة 105

-عدالة التوزيع: تعتبر من أهم العوامل التي تؤدي الى تقوية الثقة بين الادارة و العمل ، وذلك من خلال توزيع الاجور كل حسب طبيعة عمله ، اضافة الى التوزيع العادل للارباح حسب الهيكل الهرمي للمؤسسة.

-المشاركة في تحديد الاهداف: تعتبر مشاركة العمال في تحديد الاهداف التي تسعى اليها المؤسسة دافعا معنوياً من اجل تحقيقها ، مع ضرورة احداث نوع من التوازن بين اهداف الفرد و اهداف المؤسسة.

- عدالة التعاملات: ان عدالة التعاملات تكون بالاتصال الدائم لممثلي العمال بمختلف المسؤولين ، من اجل طرح مشاكلهم على الادارة لاتخاذ القرارات المنصفة او العادلة المتعلقة بالعمل ومستقبل العمال المهني.

6-مراقبة الجودة: ان ادارة الجودة لها اهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى الى التقدم واتوسع في

نشاطها ، حيث يتطلب منها انتاج سلع ذات جودة لها اهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى الى التقدم و التوسع في نشاطها ، حيث يتطلب منها انتاج سلع ذات جودة تتلاءم و رغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي للسلع و المواد المستعملة لانتاجها.

7-ادارة الوقت: ان للوقت اهمية كبيرة في المنطقة ، وكما استطاعت المنطقة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت

لها القدرة على التنافس كبيرة ، وذلك من خلال تخفيف تكلفة الواحدة ، و العكس صحيح وعليه فمن الواجب استغلاله ومراقبته بالوسائل التالية:

-العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.

-مكننة العمليات على المستويات الحسابية كالانتاج ، التمويل... الخ ، مثل استعمال الحاسب الالى لربح الوقت.

-تنفيذ الاهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.

-تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة سابقا.

المطلب الثاني:علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة

1-علاقة نظام مراقبة التسيير بالوظيفة الانتاجية : تعتمد عملية الرقابة على الانتاج على اصدار التعليمات

للعمال و التفتيش على اجزاء العمل او المنتجات في كل مرحلة من مراحل الانتاج و تعتبر كل هذه من الادوات

الرئيسية التي يمكن بواسطتها تسجيل الاعمال السارية و مقارنتها مع الخطط الموضوعية في البرامج وكقاعدة عامة يجب ان ترسل المعلومات المتصلة بالمقارنة بين التخطيط و التنفيذ الفعلي الى الافراد المسؤولين لاتخاذ الاجراءات الكفيلة فاهدف من الرقابة على الانتاج هو اعداد سلعة جيدة النوع بتكاليف منخفضة نسبيا.

2-علاقة مراقبة التسيير بالوظيفة التسويقية: يقوم المسؤول عن المبيعات بوضع ميزانية المبيعات وهذا بمشاركة مراقب التسيير يوضح في هذه الميزانية الكميات المتوقعة بيعها باسعار محددة شهريا وسنوياً وتعتبر الميزانية الجانب الاداري من ميزانية التخطيط او التنبؤ فمن خلالها تتم عمليات الرقابة للتأكد من مدى التطبيق

3-علاقة نظام التسيير بوظيفة المستخدمين : تظهر العلاقة ما بينهما من خلال مراقبة الانشطة و الوظائف من خلال موازنة اعباء المستخدمين التي توضح الاوقات التقديرية و برنامج الانتاج و معرفة احتياجات كل قسم من اقسام الانتاج من الايدي العاملة في مختلف الاختصاصات و بالتالي معرفة هل ان اليد العاملة المتوفرة كافية لبرنامج الانتاج او يتعين اللجوء الى ساعات عمل اضافية او توظيف عمال جدد من خلال هذه الموازنة يستطيع مراقب التسيير التحكم في سير هذه الوظائف و الانشطة ومعرفة مدى التطابق بين التخطيط و التنفيذ.

المطلب الثالث: مراقبة التسيير و علاقتها مع استراتيجية المؤسسة

تقوم المؤسسة بعملية اختيار احدى الاستراتيجيات المتاحة و تدعيمها بناء على المعلومات التي يقدمها مراقب التسيير من خلال تحليل البيئة الداخلية و تبيان نقاط القوة و نقاط الضعف كما يقوم مراقب التسيير بدور فعال اثناء تنفيذ هذه الاستراتيجية الا هو تقديم تقارير مستمرة عن اداء هذه الاستراتيجية المطبقة ومدى فاعليتها داخل المؤسسة وتناسقها مع الوظائف وكمرحلة اخيرة يلعب مراقب التسيير دور المقيم من خلال تقييم نتائج الاستراتيجية المتبعة وتقديم تقرير عن اداء هذه الاستراتيجية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل و الذي تضمن المفهوم العام لمؤسسة الإقتصادية و نظام ودور مراقبة التسيير فيها نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها و متابعة تنفيذها بسهولة و تحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من أجل تحقيق و الوصول إلى الأهداف المسطرة

إهداء

كلمة شكر

I.....الفهرس

VI.....قائمة الأشكال

VII.....قائمة الجداول

1.....المقدمة

الفصل الأول مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

تمهيد

07.....المبحث الأول : ماهية مراقبة

07.....المطلب الأول : مفهوم مراقبة التسيير

08.....المطلب الثاني : التطور التاريخي لمراقبة التسيير

10.....المطلب الثالث : أهداف وأهمية مراقبة التسيير

13.....المبحث الثاني : أدوات وأنواع مراقبة التسيير

13.....المطلب الأول : أدوات مراقبة التسيير

28.....المطلب الثاني أنواع مراقبة التسيير

30.....المطلب الثالث : الإرتباط الهرمي لمصالح مراقبة التسيير

36.....المبحث الثالث : مهام وخصائص مراقبة التسيير ومجالات تطبيقها

36.....المطلب الأول : مهام مراقبة التسيير

38.....المطلب الثاني : خصائص نظام مراقبة التسيير

المطلب الثالث : مجالات تطبيق نظام مراقبة التسيير.....39

خلاصة الفصل

الفصل الثاني : المؤسسة الإقتصادية ونظام مراقبة التسيير

تمهيد

• المبحث الأول : ماهية المؤسسة الإقتصادية وظهورها.....42

المطلب الأول : تعريف المؤسسة الإقتصادية.....42

المطلب الثاني : ظهور المؤسسة الإقتصادية وتطورها تاريخيا.....43

المطلب الثالث خصائص وأهداف المؤسسة الإقتصادية.....46

• المبحث الثاني : أهمية ودور مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية.....49

المطلب الأول : أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية.....49

المطلب الثاني : دور مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية.....51

المطلب الثالث : مكونات نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية.....52

• المبحث الثالث : وظائف مراقبة التسيير داخل مؤسسة إقتصادية وعلاقتها.....53

المطلب الأول وظائف مراقبة التسيير.....53

المطلب الثاني : علاقة مراقبة التسيير بوظائف المؤسسة.....54

المطلب الثالث : علاقة مراقبة التسيير مع إستراتيجية المؤسسة.....55

خلاصة الفصل

الفصل الثالث : تقديم مؤسسة ميناء مستغانم

تمهيد

- 58..... • المبحث الأول: ماهية مؤسسة ميناء مستغانم
- 58..... المطلب الأول : لمحة تاريخية عن إنشاء ميناء مستغانم.
- 59..... المطلب الثاني : التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.
- 61..... المطلب الثالث : دور المؤسسة ومهامها وموقعها الجغرافي.
- 63..... • المبحث الثاني : إستراتيجية ميناء مستغانم.
- 63..... المطلب الأول : قدرات الميناء ومنشأته المتخصصة.
- 67..... المطلب الثاني : المؤشرات الهامة للنشاط المينائي.
- 73..... المطلب الثالث : تحليل المؤشرات المينائية.

خلاصة الفصل

- 78..... خاتمة عامة

قائمة الأشكال :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
11	أهداف مراقبة التسيير	01
31	مراقبة التسيير لها إرتباط مباشر مع المديرية العامة	02
32	مراقبة التسيير والمراقبة العامة	03
33	مراقبة التسيير والمحاسبة العامة	04
35	التنظيم الداخلي لمصلحة مراقبة التسيير	05
60	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء مستغانم	06

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
64	الخصائص البحرية والمينائية	01
67	المؤشرات الهامة للنشاط المينائي	02
67	حركة السفن	03
67	حركة الحاويات	04
68	المؤشرات الهامة للنشاط المينائي	05
68	حركة السفن	06
68	حركة الحاويات	07
69	الموارد البشرية	08
69	المؤشرات المالية	09
70	الموارد البشرية	10
70	المؤشرات المالية	11
71	المؤشرات الهامة للنشاط المينائي	12
71	حركة السفن	13
71	حركة الحاويات	14
72	الموارد البشرية	15
72	المؤشرات المالية	16

قائمة المراجع :

أ - باللغة العربية :

➤ الكتب :

1. أبو الفتوح علي فضالة ، " التحليل المالي و ادارة الأموال " ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع . 1999 .
2. أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، ديوان مطبوعات جامعية، الجزائر .
3. الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد في الجزائر، د م ج ، 1992 .
4. خيرت ضيف .
5. زيدي بوعمامة ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، فعالية التسيير في المؤسسة الاقتصادية، م ع ا 1997
6. صونيا محمد الكبرى، " نظم المعلومات الادارية "، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع ، الإسكندرية 1997 .
7. عبد الفتاح بوخمحم . تحليل وتقييم الأداء الإجتماعي في المنشأة الصناعية جامعة مشوري قسنطينة . 2002 .
8. فركوس محمد " الموزانات التقديرية أداة فعالة للتقدير " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2001 .
9. فؤاد الشيخ سالم . زياد رمضان " المفاهيم الإدارية الحديثة " طبعة 5 .

10. محمد القيومي محمد، " نظم المعلومات النحاسية في المنشأة المالية " ، المكتب الجامعي،
دينوقراط الأريطة 1998 .
11. محمد بوتين، " المحاسبة العامة للمؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة ، 1994 .
12. محمد رفيق الطيب مرجع سابق ذكره الصفحة .
13. ناصر دادي عدون ، إقتصاد ، مؤسسة ، دار الحمديّة العامة ، الطبعة الثانية الجزائر 1998

➤ المذكرات :

بومزار مسون، زروالية، مذكرّة لنيل شهادة ليسانس، تحت عنوان، نظام مراقبة البنوك ، INC بن عكنون،
1999 .

ب - باللغة الفرنسية :

1. Khemakhem," Dynamique du contrôle de gestion" édition
dunod
2. A.Germalis," contrôle de gestion en action" édition liaison,
1992 .
3. Antony manargerial," contrôle systeme" edition heure wood,
1976.
4. C.Alazard et S.Separi," contrôle de gestion" épreuve n 7,
DECF, 3^{eme} édition, édition dunod, 1996 .
5. Claude Alazard et Sabine Separi ," contrôle de gestion"
épreuve n 07, DECF, 3^{eme} édition , ED Dunod, 1996 .
6. d élaboration, ED dunod, 1975 .
7. Entony Managerial, " contrôle systeme", edition wood, 1997.

8. G .Pillot," maîtrise de contrôle de gestion".
9. J.R sulzer,"comment construire le tableau de bord" les objets et les méthodes
10. Jerome Depuis," le contrôle de gestion dans les organisation publiques", 1^{er} édition, puf paris, 1991.
11. M. Gervais," contrôle de gestion" ED economica ,1997 .
12. Michel Rouach," le contrôle de gestion bancaire et finance" OP .1994 .
13. Nguedj," le contrôle de gestion" ED d'organisation, 1995 .
14. Willsmore, .A.wcc." business budgets and budgetary controle" london, sir isaac pitman and sons, ltd 1960 .

كلمة شكر

لقد أمرنا الله سبحانه و تعالى أن نقدم الشكر لمن أجرى الله النعمة على أيديهم لخدمة الإسلام و المسلمين ،لقوله

تعالى: (....رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني

برحمتك في عبادك الصالحين ...) الآية 19 سورة النمل

بصدق الوفاء و الإخلاص أتقدم بخالص الشكر إلى الله سبحانه و تعالى على توفيقه لي بهذا العمل ، كما أشكر

الوالدين الكريمين دائما و أبدا و أقدم عظيم الامتنان إلى المؤطر الدكتور "بشني يوسف" على نصائحه القيمة ، و

كما لا أنسى كل موظفي ميناء مستغانم و كل من وضع بصمته من قريب و من بعيد و أسأل الله أن يثبت

أجورهم

1- مدخل:

لقد عرفت المؤسسة الاقتصادية تعددا أوجه نشاطاتها الاقتصادية و توسعا في حجمها و تعددا لهاكلها الإدارية استجابة لتغيرات مكونات محيطها حيث شهدت تغيرات جذرية بدءا من تطور الإطار الاقتصادي و توجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي و ما عرفه من ثورة الاتصالات و التقنيات الحديثة مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة التطور التكنولوجي و الاستفادة منه ضف إلى ذلك التغيرات في المعطيات السياسية الاقتصادية و المالية التي فرضها المحيط و كذا مراعاة القوانين و النظم التي تكون الإطار السياسي و القانوني

وعليه فأن هذه التغيرات التي عرفت عناصر محيط المؤسسات آثرت عليها و فرضت على المسيرين تقسيم الإدارة إلى مستويات عديدة وسطى عليها..... الخ و الفصل بين الإدارة و التنفيذ هذا الوضع فرض توافر المعلومات اللازمة لتسهيل مهمة الإدارة في ممارسة وظائفها المتمثلة في التخطيط رسم السياسات اتخاذ القرار و الرقابة و هذا ما مهد لظهور مجموعة من أدوات الرقابة منها الكمية المحاسبة العامة و الحديثة مثل لوحة القيادة و التي تعمل على توفير البيانات اللازمة للإدارة المؤسسة حتى تقوم بوظيفة الرقابة على أكمل وجه

و أن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية الثانية إلا أنه لا يزال بحضي بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين و المهتمين بشؤون التسيير للن التسيير الجديد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها و هذا لتحقيق الأهداف المسطرة و تكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية و التأكد من سلامة العمل بالتجنيد الدائم و الفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف

لقد ازداد اهتمام مؤسستنا الاقتصادية العمومية و الخاصة بمراقبة التسيير على الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر مند التخلي عن الاقتصاد الموجه و الشروع في أنتهاج اقتصاد السوق حيث أصبحت المؤسسات على إثرها تتمتع بالاستقلالية في أنجاز القرارات المتعلقة بتسيير شؤونها و اعتبرت مراقبة التسيير وظيفة أساسية يتعين على المؤسسات العمومية تنظيم وتدعيم هياكل داخلية خاصة بالمراقبة فـي المؤسسة و تحسين أنماط سيرها و تسييرها بصفة مستمرة

لذلك نتناول في هذه المذكرة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية و سنحاول دراسة و تحليل هذا الموضوع انطلاقا من طرح الإشكالية التالية .

2- الإشكالية :

إنطلاقا من تزايد الإهتمام لمراقبة التسيير ومن أجل إدخال طرق جديدة على نظام مراقبة التسيير من أجل تدعيم وتنمية الفعالية الاقتصادية وكذا معرفة مكانة مراقبة التسيير المؤسسة وفي إطار هذا السياق تتمحور إشكالية بحثنا فيما يلي :

ماهي مهمة مراقبة التسيير في المؤسسة؟ و ماهي أدواتها و إلى أي مدى تستطيع تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة ؟

3 - الاسئلة الفرعية: تندرج تحت السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نعني بمراقبة التسيير ؟
- ماهي مكانة مراقبة التسيير في المؤسسة ؟
- فيما يتمثل دور مراقبة التسيير في المؤسسة ؟
- ماهي أدوات مراقبة التسيير ؟

4 - فرضيات البحث :

من أجل الإجابة على السؤال والأسئلة الفرعية صغنا الفرضيات التالية :

- تعتبر مراقبة التسيير الطريقة التي من خلالها نستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الإستخدام لتحقيق أهداف التنظيم .
- لقيت مراقبة التسيير إهتماما كبيرا من إدارة المنشآت الإقتصادية منذ أمد الطويل وذلك لسبب من الأسباب وهو تعقب وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لحكام الرقابة على العمليات .
- تلعب مراقبة التسيير دورا هاما حيث تمكنا من تنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة .
- مراقبة التسيير تبحث عن إدراك وضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المؤسسة من التصرف وتحقيق التنسيق الإقتصادي العام .

5 - أسباب إختيار الموضوع :

هناك أسباب متعددة دفعتنا لإختيار هذا الموضوع والبحث فيه بكل بداية دون غيره من المواضيع وهي تكمن فيما يلي :

- الإهتمام المتزايد الذي حظي ومازال يحظا به حاليا من طرف الكثير من الخبراء والإقتصاديين .
- الرغبة الملحة في إطلاعنا أكثر على هذا الموضوع والتعمق فيه .
- تمهيد للمزيد أكثر من الرغبة والإهتمام بهذا الموضوع واسع النطاق لمن يختارونه كموضوع بحث مستقبلا .

6 - أهمية البحث :

تكمن أهمية هذا البحث في النقاط الأساسية التالية :

- أهمية مراقبة التسيير في التنظيم والتوجيه والتوزيع الموارد حيث الموارد المتاحة بأي مؤسسة هي محدودة بطبيعتها .

- الإهتمام الكبير الذي أولته المؤسسات الإقتصادية حيث تحقق الرقابة أهداف المؤسسة المرجوة .

7 - أهداف البحث :

إن الغرض من تناول هذا الموضوع ينصب حول محاولة تحقيق الأهداف الآتية :

1. عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لمفهوم مراقبة التسيير من خلال ما تناوله المفكرون

الإقتصاديون في أدبياتهم عبر مختلف المدارس .

2. معرفة واقع مراقبة التسيير من حيث توزيعها على مختلف القطاعات في المؤسسة .

3. إبراز المزايا التي تقدمها مراقبة التسيير للمؤسسات ومعرفة العراقيل التي تواجهها .

4. إبراز الدور الإيجابي لمراقبة التسيير في المؤسسة .

8 - أدوات ومنهج البحث :

نظرا لطبيعة ونصوصية الموضوع المتمثلة في أهمية وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة إقتضى من الأمر في ذلك

الإعتماد على النموذج الإستقرائي وأداة الوصف من خلال عرض مفاهيم متعلقة بمراقبة التسيير في المؤسسة

وإعتمدنا على إستعراض كل مراحل مراقبة التسيير كما تطرقنا إلى مراقب التسيير وصلاحياته وفي الأخير تحدثنا

عن أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة .

9 - خطة وهيكل البحث :

الإجابة على الإشكالية المطروحة ومن ثم إختيار الفرضيات المطروحة ، ثم تقسيم البحث ، إلى أربع فصول ، فصلين نظريين وفصل تطبيقي ، سنتناول من خلالها ما يلي :

الفصل الأول مدخل نظري أسهل بعموميات على وظيفة مراقبة التسيير تطرقنا في البحث الأول ماهية مراقبة التسيير وأهدافها ثم تناولنا في المبحث الثاني إلى مكانة مراقبة التسيير ودورها ومكوناتها أما الفصل الثاني سنقدم من خلاله في البحث الأول الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير ليعقبه البحث الثاني الذي نتطرق فيه إلى الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير .

ثم يأتي الجانب التطبيقي الذي يحتوي كذلك على الفصل الأول الذي سنقدم من خلاله في المبحث الأول إلى تقديم مؤسسة ميناء مستغانم أما المبحث الثاني المؤشرات الهامة للنشاط المينائي وتحليل المؤشرات .