

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
تخصص: تدقيق ومراقبة التسيير



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت عنوان:

أثر مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي للمؤسسة

تحت إشراف:

د/ عفيصة عبد الرحمان

من إعداد الطلبة:

معوش هيثم صلاح الدين

عزوز محمد

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
			رئيسا
عفيصة عبد الرحمان	أستاذ محاضر - أ-	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
			مناقشا

السنة الجامعية : 2019-2020

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى: "يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير" سورة المجادلة/الآية 11.
أحمد الله عز وجل الذي أتم علي نعمته وعظيم فضله، ووفقني على
درب العلم الذي يبقى طويلا مهما قطعنا، ويبقى غزيرا مهما
اجتهدنا، لقوله تعالى: "وما أوتيتم من العلم إلا قليلا" سورة الإسراء
/الآية 85.

أتوجه بالشكر والعرفان، إلى كل من مد لي الدعم المعنوي
والمادي، وكان لي سندا في عملي، لإثراء هذا العمل، فنخص
بالذكر

الأستاذ المشرف: عفيصة عبد الرحمان

على مساهمته القيمة - بنصائحه وتوجيهاته الصائبة والهادفة .
الشكر كذلك إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا
العمل



شكرا إلى كل من نقدرهم ونحترمهم أساتذتنا الكرام من الابتدائي،
المتوسط، الثانوي.

لكم مني جزيل الشكر وأسمى عبارة التقدير والامتنان.



إهداء

نهدي هذا العمل
المتواضع إلى
الولدين الكريمين
وإلى الأخوة
الأعزاء وكافة
الزملاء الأكارم



الصفحة	فهرس المحتويات
I	شكر
II	إهداء
أ-د	مقدمة
<u>الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير والأداء المالي</u>	
06	<u>تمهيد</u>
07	<u>المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير</u>
07	<u>المطلب الأول: نشأة ومفهوم مراقبة التسيير</u>
13	<u>المطلب الثاني: أهداف ومهام مراقبة التسيير</u>
17	<u>المطلب الثالث: أنواع وأدوات مراقبة التسيير</u>
24	<u>المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي</u>
24	<u>المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المالي</u>
27	<u>المطلب الثاني: أهداف ومعايير الأداء المالي</u>
29	<u>المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه</u>
35	<u>خلاصة</u>
37	خاتمة
40	قائمة المصادر المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
08	يمثل مراحل تطور مراقبة التسيير	01
12	تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة	02
22	يمثل خصائص المعلومات	03
31	أنواع النسب المالية	04

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	يمثل الأهداف العامة والجزئية بمراقبة التسيير	01

مقدمة

إن أي نظام مهما كان نوعه يعتمد في تطبيقه على جملة من الأدوات التي تساعده في تأدية وظيفته والقيام بدوره الأساسي الذي وجد من أجله، لذلك يعتمد نظام مراقبة التسيير باعتباره نظام كباقي الأنظمة داخل المؤسسات الاقتصادية على جملة من الأدوات التي ساهمت هيا الأخرى في تثبيت ركائزه داخل المؤسسات وأصبح من الأنظمة الضرورية التي لا يمكن الاستغناء عنها.

كما أن موضوع مراقبة التسيير بالرغم من كونه ظهر مع مطلع الألفية الثانية إلا أنه لا يزال يحظى بالكثير من الاهتمام من قبل العديد من الباحثين والمهتمين بشؤون التسيير، إن التسيير الجديد اليوم للمؤسسات يتوقف بالدرجة الأولى على التحكم في الموارد بسبب ندرتها وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة، حيث تكمن تلك القدرة في كفاءة المسير في استخدام الأدوات اللازمة لقياس الفعالية والتأكد من سلامة العمل بالتجنيد الدائم والفعال للموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف بأقل التكاليف.

أولاً: إشكالية الدراسة

مما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية:

- إلى أي مدى يمكن للمؤسسة أن ترفع من مستوى أدائها باعتمادها على مراقبة التسيير؟

وانطلاقاً من الإشكالية الرئيسية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالأداء المالي تحديداً؟
- كيف تساهم مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي؟
- ما هو الإطار المفاهيمي المحدد لمراقبة التسيير؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤل الرئيسي والاسئلة الفرعية ارتأينا أن نضع الفرضية التالية:

- يساهم نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرار بتوفير المعلومات اللازمة والأكثر دقة؛
- إن لمراقبة التسيير دور محوري في رفع من مستوى الأداء المالي من خلال اكتشاف الانحرافات المرتبطة بهذا الأداء وتصحيحها في وقتها المحدد والملائم؛
- مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والعمليات تعمل على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرارات.

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية البحث في مجمل العناصر الآتية الذكر:

- إبراز الأهمية المتعلقة بالموضوع من الناحية الموضوعية والأدوات المستخدمة؛
- تكمن أهميته في رقابة التسيير كأداة فعالة في كشف الانحرافات.

رابعا: أهداف الدراسة

- اقتراح جملة من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث؛
- التعريف بوظيفة مراقبة التسيير ومحتواها بالإضافة الى إبراز دور نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

تعود هذه الاسباب إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية منها:

- علاقة الموضوع بالتخصص؛
- الرغبة الشخصية في البحث في هذا المجال؛

• الأهمية الكبيرة لوظيفة مراقبة التسيير وتأثيرها على استمرارية النشاط الداخلي للمؤسسة.

سادسا: منهج الدراسة

للإجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا المنهج الوصفي باعتباره مناسب لعرض المفاهيم المتعلقة بأثر مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

سابعا: الدراسات السابقة

في إطار البحث المكتبي الذي رافق إعداد المذكرة، تم حصر بعض المواضيع التي تتقاطع مع دراستنا الحالة نورد منها كما يلي:

1. الدراسة الأولى: دراسة قبائلي زهرة، ممارسة مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة تكرير بكر- مستغانم، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2015/2014، حيث برزت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

• التركيز على عملية الرقابة في تحليل الانحرافات التي تكون محل التقييم؛
• التأكيد من مدى نجاعة وجدية الأدوات المستعملة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي تعتبر جوهر مراقبة التسيير؛

• التركيز على معايير قياس الكفاءة والفعالية في عملية اتخاذ القرار

2. الدراسة الثانية: دراسة بن حمدي سكيئة، أثر مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه- مستغانم، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2019/2018، حيث برزت أهم النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

مقدمة

- يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح وإقامة مجموعة من الأدوات حسب الأولويات؛ وتعتبر هذه الأدوات أدوات مساعدة على اتخاذ القرار؛
- تسمح مراقبة التسيير بتصحيح التأثيرات والانحرافات في قياس الأداء ووضع تقديرات التي يراعي فيها القدرة على الإنجاز؛
- يجب رفع الأداء المالي للمؤسسة وزيادة قيمتها المضافة وبالتالي القدرة على المنافسة.

عاشرا: صعوبات الدراسة

- مرور البلاد بأزمة وبائية تتمثل في الفيروس كوفيد 19 وتأثيره بالجملة على كل المجالات؛
- توقف نشاط المكاتب وبالأخص مكتبة كلية الاقتصاد مما استحال معه البحث بشكل أكثر دقة.

الفصل الأول

الإطار النظري لمراقبة التسيير
والأداء المالي

تمهيد

إن الاهتمام البالغ بالرقابة التسييرية أدى إلى ظهور نظام متطور هدفه الأساسي هو فرض الرقابة الكاملة والشاملة يتمثل هذا النظام في مراقبة التسيير، ويعتبر من أهم الأنظمة التي تساعد على رفع أداء المؤسسة.

ولكي يؤدي وظيفته بشكل جيد ويقوم بدوره الأساسي الذي وجد من أجله يجب أن يصمم بطريقة تناسب المؤسسة وتعتمد مراقبة التسيير على مجموعة من الأدوات التي تؤدي إلى تثبيت ركائزها داخل المؤسسة.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل بالشكل الآتي:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها وتطورها، ومع الوقت أصبحت اليوم إحدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة من خلال مسارها الذي يتضمن إعداد الأهداف ووضع الوسائل مع متابعتها للتحكم في مسار النشاط وتصحيح الأخطاء والانحرافات إن حصلت وتحسين أداء المؤسسة ككل، ومن خلال هذا يتم التطرق في المطلب الأول إلى نشأة ومفهوم مراقبة التسيير، والمطلب الثاني أهداف ومهام مراقبة التسيير أما في المطلب الثالث يتضمن أنواع وأدوات مراقبة التسيير.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم مراقبة التسيير

أولاً: نشأة وتطور مراقبة التسيير: بدأت أولى المؤشرات في ميدان مراقبة التسيير تظهر في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتزامنت مع كبر حجم المؤسسات وتنوعها، فأصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات، ووضع مراقبة على المنفذين، وإن كانت مبادئ وطرق التسيير قد زهت ما بين 1850-190 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فإن تطبيقها بدأ تدريجياً مع تطور احتياجات المؤسسة، أين وجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير لتحسين أدائها.¹

وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي قامت المؤسسات الفرنسية التي طبقت نظام مراقبة التسيير بإتباع نموذج المؤسسات الصناعية الأمريكية الذي يميز بأنه:²

- مسار للتخطيط ولتسيير الموازنات ومراقبتها.
- بنية سليمة مجزأة عمودياً إلى مراكز مسؤولية.

¹ ناصر دادي عدون، عبد الله تويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010، ص 42.

² صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 39.

• نظام قيادة يعتمد على المزاجية بين الأهداف والوسائل.

ويمكن تحديد المراحل التي مرت بها مراقبة التسيير إلى أربعة مراحل وهي:¹

1. المرحلة الأولى: تمتد من سنة 1910 إلى غاية 1945، إذا كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الانتاجية القاعدية.
2. المرحلة الثانية: تمتد من سنة 1975 إلى غاية سنة 1968، وارتكز الاهتمام فيها على البحث عن الأمثلة والمؤشرات المالية.
3. المرحلة الثالثة: تمتد من سنة 1968 إلى غاية سنة 1980 في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم الاعتماد بالأبعاد المتعددة لها.
4. المرحلة الرابعة: وتبدأ من سنة 1980 وترتكز على البعد الاستراتيجي والأدوات الاستراتيجية لمراقبة التسيير وتم ابتكار وتطوير أدوات وتقنيات تساعد على الرقابة في كل مرحلة من هذه المراحل.

ويمكن عرض ملخص عن أهم المراحل التي مرت بها تطورات مراقبة التسيير في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يمثل مراحل تطور مراقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور المؤسسة
تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للانحرافات بين التوقعات والانجازات الفعلية بهدف تحديد المسؤوليات	المقاربة الكلاسيكية
مراقبة اجتماعية، اقتصادية، مشاركة واتصال وتحفيز	مدرسة العلاقات الانسانية
قيادة المؤسسة، نظام قائم بين الاتصال، المعلومات والأداء نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والأهداف والأداء	المقاربة النظامية

المصدر: صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 39.

¹ نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، لطلبة ماستر تدقيق محاسبي وإدارة المنظمات، مجمع البحوث والأوراق البحثية في ميدان العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 2، www.benmoussamed.jimdo.com، تاريخ الاطلاع: 2020/01/21، على الساعة 11:25.

قبل التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير يجب التطرق إلى تعريف ومهام أو دور مراقب التسيير.

أ- مفهوم مراقب التسيير: يقوم بتنفيذ وظيفة مراقبة التسيير شخص مؤهل لها يدعى

مراقب التسيير ولكن توكل إليه هذه المهمة لابد من أن يتميز بالخصائص التالية:¹

• **الكفاءة الذهنية:** ويقصد بها أن يكون مراقب التسيير القدرة على القيام بالتحاليل المناسبة وكذا التحلي بالنزاهة المهنية من أجل ضمان السير الحسن للعملية لا بد من أن تكون هنالك علاقة جيدة بينه وبين باقي موظفي المنظمة وهذا كله يمكنه من العمل بفعالية والتنقل المستمر والمتكرر.

• **التكوين التقني:** أي أن يكون لمراقب التسيير شهادة دراسات عليا وأن يكون مسير وله دراية وعلم بتقنيات التنظيم والإدارة.

• **الخبرة:** أي أن يكون مراقب التسيير على علم بجوانب المنظمة وهذا يمكنه من الدراسة الشاملة والدقيقة لمختلف الوظائف فيها.

ب- **مهام مراقب التسيير:**

• تطوير نظام المعلومات وتعتبر من أهم المسؤوليات إذ تسمح بإعداد ومراقبة الخطط وكذلك الإمداد بالمعطيات الاقتصادية اللازمة لاتخاذ القرار.

• المساهمة في التطوير الهيكلي وذلك باقتراح تقسيمات إلى الأجهزة أين يعبر عن الأهداف في شكل دوران رؤوس الأموال داخليا.

• استغلال نظام المعلومات حيث يقوم بتوضيح لمستعملي هذا النظام كيفية تصوره وكذلك إعداد المخطط على المدين القصير والمتوسط وكذلك مراقبة الإنجازات مقارنة مع أهداف نظام الرقابة الداخلي في المؤسسة بين الحين والآخر وتقديم الملاحظات والاقتراحات المناسبة.

¹ فلاح عثمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015، ص 24.

• المشاركة في وضع الموازنات التقديرية لأنشطة المؤسسة المختلفة مما يساعد في ترشيد قرارات الإدارية العليا. وفي إيجاد التنسيق الكافي بين منفذ القرارات والنشاطات المختلفة.

• تحديد طرق التكاليف حيث يشارك مراقب التسيير في وضع معايير التكاليف للمنتجات مما يساعد على مراقبتها وتقييم أداء مراكز المسؤولية.

• الدراسة الاقتصادية وذلك بطالب من الإدارات والأقسام حيث يمكن اختيار السياسة المحاسبية المناسبة مثل الساسة التجارية.¹

ثانيا: مفهوم مراقبة التسيير: إن كلمة مراقبة التسيير هي المقابل والترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية *Contrôle de gestion* والتي لا يستلطفها الفرنسيون أنفسهم إذ تعني (التحقيق والتدقيق في مدى احترام المعايير، العقوبة) ومثل هذا المعنى يثير الخوف لدى الأشخاص ويبعدها كليا عن هدفها واتجاهها الصحيح.²

أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية والتي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية (أكثر تحديدا من أمريكا الشمالية) *Management Control* والتي تعني: القيادة والتحكم في التسيير، والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء، التصنيع بفعالية والبيع بدهاء ومثل هذا المعنى سيزيل الخوف ويشعر الأشخاص بالأمان ويجعلهم يتخذون أفضل القرارات لبلوغ ذلك، وبالتالي سيجتازون قاعدة وخلية مراقبة التسيير.³

¹ هوارى معراج، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 11.

² نعيمة يحيى، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015، ص 37.

³ نفس المرجع، ص 38.

تعريف 01: حسب M.Gervais مراقبة التسيير هي العملية التي من خلالها يتحقق المسيريون أن الموارد موجودة ومستعملة بصفة فعالة وملائمة بما يتماشى مع تحقيق أهداف المؤسسة، وأن المساعي والتوجيهات تسيير جيدا وفق الاستراتيجية المحددة.¹

تعريف 02: يعرفها A.Borland إن مراقبة التسيير هي إحدى الدواليب الأساسية للتعديل الداخلي والقيادة حيث تهدف إلى تعبئة الموارد البشرية بالمنظمة وإلى جعل الأعمال التي يقوم بها مختلف الأعوان داخل المنظمة متناسقة حتى تساهم بذلك في تحقيق الأهداف.²

فمراقبة التسيير إذن هي مجموعة الإجراءات والعمليات التي تسمح لمختلف المسيرين بتجنيد كل طاقاتهم من أجل تحقيق أهدافها المسطرة والتأكد من تحقيقه، فهي التي تسمح بالتأكد من الاستعمال العقلاني للموارد والطاقات المتاحة وكذلك تحديد الأهداف القصوى التي هي بمقدور المؤسسة تحقيقها وأخيرا التأكد من تحقيق هذه الأهداف.

وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية:³

- **الفعالية Efficiency:** وتعني تحقيق أهداف وفقا للموارد المتاحة.
- **الكفاءة Efficacité:** وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة.
- **الملائمة Pertinence:** وهي تعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

وبذلك يمكن القول إن مراقبة التسيير تعتبر جد ضرورية في المؤسسة لشموليتها إذ تأخذ بعين الاعتبار جميع أقسامها أو المديريات فيما بينها بغية تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا.

وضعت عدة تعاريف لمراقبة التسيير منذ ظهورها، وقد اختلف العديد من الباحثين في تفسيرهم لمعنى مراقبة التسيير نظرا للتطور الذي مرت به المؤسسات.

¹ Michel Gervais, **contrôle de gestion**, 7eme édition, ECONOMICA, 2000, p : 20.

² سعاد عقون، **نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2016، ص 73.

³ ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية، الجزائر، 2004، ص 10.

ويمكن توضيح أهم مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): تطور مفهوم مراقبة التسيير عبر نظريات الإدارة

مفهوم المؤسسة	مفهوم مراقبة التسيير
النظرية الكلاسيكية	- مراقبة محاسبية ومالية - التركيز على التدقيق - تحليل الانحرافات وتحديد المسؤوليات
مدرسة العلاقات الإنسانية	- مراقبة اجتماعية واقتصادية - مراجعة اجتماعية - مشاركة، تحفيز، اتصال
مدخل النظم	- قيادة المؤسسة - نظام قائم على العلاقة بين الاتصال والمعلومات والأداء - نظام قائم على العلاقة بين الهيكل التنظيمي، الأهداف والأداء

المصدر: عبد الفتاح الصحن، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 08.

ثالثا: أهمية مراقبة التسيير

شهدت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من ادارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية:

- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها.
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فورا أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح، وخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءاتهم في جميع المستويات وحسن سلوكياتهم.

• المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل: العاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقا للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالالتزامات.

• الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وخاصة ما يخص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.¹

المطلب الثاني: أهداف ومهام مراقبة التسيير

أولاً: أهداف مراقبة التسيير إن الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن والأداء الجيد لجميع وظائف المؤسسة وأن هذا لا يتحقق إلا إذا قام المسير بإنجاز المهام الملقاة على عاتقه بأحسن وجه.²

ومن بين الأهداف الفرعية التي تعمل مراقبة التسيير على تحقيقها:³

- العمل على تحسين مستوى الإنتاجية وزيادة رقم الأعمال.
- مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة واتخاذ القرارات التي تضمن استغلالها أفضل استغلال.
- مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.
- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.
- تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
- اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتعلق بالاستثمارات الطويلة المدى التي تنوي المؤسسة الوصول أو القيام بها.
- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

¹ محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 1/2011، ورقة، ص 167.

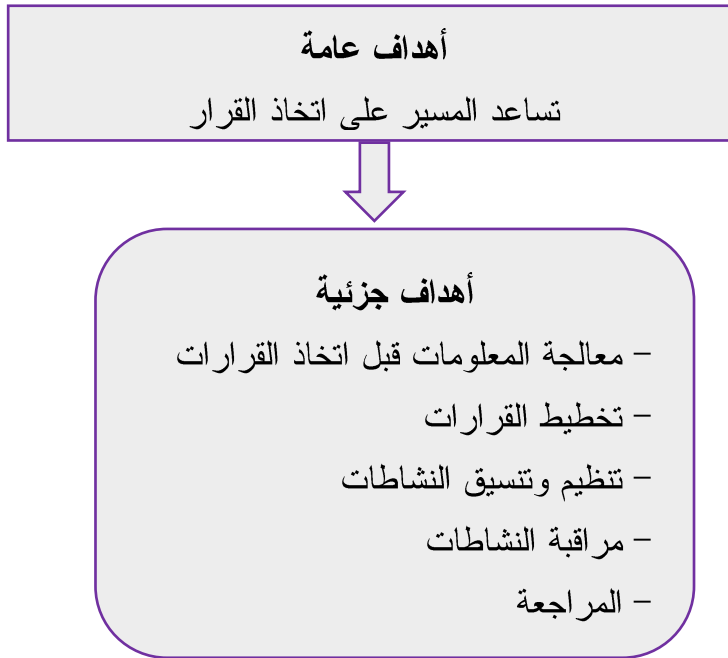
² Michel Gervais, **contrôle de gestion**, édition Dund, Paris, 1976, P16.

³ Norbert Guedj, **le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'Entreprise**, 3^{eme} édition d'organisation, Paris, 2000, P345.

كما يمكن إجمال أهداف مراقبة التسيير في العناصر التالية:¹

- تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وإبراز الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وذلك يتم عن طريق الموازنات التقديرية.
- تحقيق الفعالية ونعني بها تحقيق الاهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من اجل تحسين الفعالية لابد من ديناميكية أنظمة المعلومات.
- الوقوف عند نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.
- تحقيق الفعالية ويعتبر المبدأ الاساسي في النظرية النيوكلاسيكية من الاستعمال العقلاني والرشيد لموارد المؤسسة ويتم تحقيق ذلك عن طريق وضع ميزانيات تقديرية تم مقارنة ما خطط له وما تم تحقيقه.

الشكل رقم (01): يمثل الأهداف العامة والجزئية بمراقبة التسيير



المصدر: عبد الرحمان هباح، أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2001، ص 34.

¹ Michel Gervais, Contrôle de gestion, édition Dund, Paris, 1976, P17.

ثانياً: مهام مراقبة التسيير: لمراقبة التسيير مهام عديدة ومختلفة يمكن إيجازها في النقاط التالية:¹

1- مراقبة الأداء الوظيفي: إن مراقبة الاداء الوظيفي في المنظمات تعتبر من أهم الوظائف الإدارية التي لا يمكن التخلي عنها باعتبارها الدعامة الأساسية لجمع المعلومات لتقديم الأداء بموضوعية حيث يعمل القائم بهذه المهمة على الإصغاء للمشاكل والعراقيل التي تعاني منها الافراد إنه يسعى إلى جمع المعلومات ذات صيغة موضوعية تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار والتي تتعلق بمستقبلهم الوظيفي من حيث الترقية، زيادة الاجر، مكافأة، عقوبات... إلخ

مما يؤدي إلى زيادة الثقة في المؤسسة والتي يحقق عن طريق جملة من الخصائص:

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

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

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

¹ ليندة عزري، نظام مراقبة التسيير ودوره في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2015، ص 26.

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

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

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

- العمل على تطوير الكفاءة عن طريق التكوين المستمر للتغلب على المشكلات الطارئة.
- تأدية 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.¹

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

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

¹ محمد خليل وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة، مركز الأبحاث الاقتصادية، www.rr4ee.net، 2020/02/19

المطلب الثالث: أنواع وأدوات مراقبة التسيير

أولاً: أنواع مراقبة التسيير:

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

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

أ- **الرقابة القبليّة:** هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من الرقابة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ، أي هي مراقبة وقائية، حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة التقديرية والنتائج الفعلية كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر مراقبة تنبؤية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلاً من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل.

ب- **الرقابة الآنية:** أثناء الإنجاز وهذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة علاجية أي يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إذ حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم انجازه بالموصفات المطلوبة وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات.

ج- **الرقابة اللاحقة (البعديّة):** تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعية، شهرية أو أيام محددة، لذلك توضع برامج دورية للمراقبة ويتم تنفيذها مسبقاً والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي من الانحرافات وسلبيتها، ويتم هذا النوع من المراقبة بعد إنجاز النشاط.¹

¹ محمد خليل وعبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، 2012، ص 04.

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

أ- **المراقبة المفاجئة:** وهي التي تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد، وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة.

ب- **المراقبة الدورية:** وتكون على شكل دورات أسبوعية، شهرية وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية.

ج- **المراقبة المستمرة:** تكون طوال أيام السنة، دائمة لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء.

3. من حيث المصدر: وهناك نوعان من مراقبة التسيير:

أ- **المراقبة الداخلية:** وهي المراقبة الذاتية أي *Autocontrôle* تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام، والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

تقوم هنا وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساساً إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي؛
- مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط؛
- تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي؛
- تقدير حصة المؤسسة في السوق؛
- تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم.

ب- **المراقبة الخارجية:** هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالباً لجهاز الدولة كمرقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدققي الحسابات لميزانيات المؤسسات.¹

¹ ناصر دادي عدون، *مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية*، مرجع سبق ذكره، ص 20.

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 والتعرف على سلوك الأفراد أثناء عملهم وهذا باستخدام عدة مؤشرات: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر...

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

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

5. حسب مستويات الرقابة:

أ- الرقابة الاستراتيجية: وهي مجموع الإجراءات التي تحددها الأهداف طويلة المدى للمنظمة، ويتم وضع الاستراتيجية العامة الكلية واختياراتها التي يمكن للمؤسسة أن توظف مواردها، والخيارات الاستراتيجية ثم تحديد الاستراتيجيات الوظيفية.

ب- مراقبة التسيير: والتي بها يتمكن المسير من التأثير على الأفراد الآخرين لوضع الاستراتيجية موضع وقيد التنفيذ، وتكون مهمة مراقبة التسيير تلخيص الاستراتيجية إلى برامج قصيرة المدى وتكون عادة سنة، تكون قرارات مراقبة التسيير في إطار التخطيط الاستراتيجي ويتضمن سير مراقبة التسيير عدد من الإجراءات المتسلسلة: برمجة، تحضير الميزانيات، تنفيذها، وتقييم الأداءات، والهدف الأساسي لمراقبة التسيير لتسهيل التنسيق:¹

• بين الأفراد ذوي الأهداف الشخصية المتباعدة وأهداف المنظمة فتقوم مراقبة التسيير بتقليل وتقليص الفوارق الفجوة.

¹ نفس المرجع، ص 22.

- بين الأفراد الذين لا يملكون المعرفة الكافية للاستراتيجيات المنظمة.
 - وحسب bouquin فإن مراقبة التسيير أمام ثلاث مهمات أساسية:
 - ضمان التوافق بين الاستراتيجية والعمليات اليومية.
 - بحث الأفراد على تطبيق استراتيجية المؤسسة.
 - تنميط نمذجة العلاقات الموجودة بين النتائج المحققة والموارد المستهلكة لتحقيقها.
- ج- **المراقبة الوظيفية:** مراقبة المهمات هي التي تضمن أن المهمات الخاصة قد تم تنفيذها بكل كفاءة وفعالية في أجل قصير المدى.
- **الكفاءة:** يعبر عنها بالمقارنة بالأهداف الموضوعية.
 - **الفعالية:** مقاسة بحجم المخرجات المنتجة من وحدة واحدة للمدخلات.
- توجد أنظمة إعلام للعديد من المهام كالتموين، مراقبة المخزونات، مراقبة النوعية، المحاسبة التحليلية والأجور، تسيير الخزينة. وتكون هذه الأنواع الثلاث من المراقبة في المنظمات حسب الدورات والتي تكون من المدى الطويل إلى المدى القصير.
- وفي إطار هذا التقسيم، تتموضع مراقبة التسيير كحلقة وصل بين المراقبة الاستراتيجية والمراقبة التنفيذية، فهي تسمح بالتعديل والمتابعة على المدى المتوسط من أجل ضمان توافق العمليات اليومية مع الخطط الاستراتيجية.¹

ثانياً: أدوات مراقبة التسيير

إن مراقبة التسيير بطبيعتها تركز على أسس للتأكد من نجاعة استغلال موارد المشروع لتحقيق الأهداف وذلك عن طريق مقارنة الأداء الحقيقي بالمعياري وعلى أساس نتيجة المقارنة يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة وللوصول إلى ذلك يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات عديدة تعمل في نطاق واحد ألا وهو التحكم في التسيير منها:

¹ الطاهر أبو طالب، مراقبة التسيير في قطاع البنوك، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2002، ص

أ- نظم المعلومات: يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة.¹

وكانت المعلومات نفسها لا ينظر إليها كأصل هام في المنظمة، ولكن في الآونة الأخيرة وحاليا لا يمكن للمديرين أن يتجاهلوا كيفية إدارة المعلومات في المنظمة، والنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال.²

¹ فلاح عثمان، مرجع سبق ذكره، ص 37.

² قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007، ص 03.

الجدول رقم (03): يمثل خصائص المعلومات

المعلومة	خصائصها
الدقة	قد تكون صحيحة أو غير صحيحة، دقيقة أو غير دقيقة
الشكل	قد تكون كمية أو وصفية، رقمية أو بيانية، مطبوعة على الورق أو معروضة على الشاشة، ملخصة أو مفصلة، وتكون متاحة وفقا لكل موقف
التكرار	يقيس التكرار مدى تكرار الحاجة إلى معلومات وتجميعها وإنتاجها
المدى	شمول المعلومات مداها فقد تكون بعض المعلومات عامة تغطي مدة كبير بينما قد يكون البعض الآخر ضيق المدى، محدد في الاستخدام المطلوب
الارتباط	قد تكون مرتبطة إذا ما ظهرت الحاجة إليها في موقف معين من المعلومات التي ظهرت إليها الحاجة في وقت ما قد لا تكن مرتبطة في وقت آخر لذلك
الكمال	توفر المعلومات الكاملة للمستخدم كل المطلوب معرفته عن موقف معين
التوقيت	المعلومات الموقوتة هي التي نجدها حين الحاجة إليها أي لا تكون متقدمة حين وصولها
النشأة	قد تنشأ المعلومات من مصادر داخلية للمنشأة أو من خارجها
الفترة الزمنية	قد تكون مستمدة من الماضي، أو من القدرة الجارية أو من أنشطة مقبلة

المصدر: فلاح عثمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015، ص 38.

ب- المحاسبة العامة: المحاسبة نظام تنظيم وتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، وتعتبر أداة أساسية للممارسة الحسنة للتسيير ومراقبة التسيير، كما أدى استعمال المحاسبة الحديثة بفضل وسائل الإعلام الآلي إلى الحصول على معلومات ذات فائدة كبيرة للمسؤولين خاصة في مجال اختبار فعالية الأنشطة التي تبحث عن الإنتاجية، الربحية أو الإبداع.

تهدف المحاسبة إلى تجهيز المسير وخاصة مراقب التسيير بكل ما يسهل عليه إيجاد الحلول المناسبة لمشاكل التسيير بسرعة وفعالية.

يوجد العديد من المحاسبات وأهمها لمراقب التسيير المحاسبة العامة والتي تسمى بالمحاسبة المالية ومحاسبة التكاليف والتي تسمى بمحاسبة التسيير.¹

ج- المحاسبة التحليلية: هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوئها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة.

تتمثل المحاسبة التحليلية في مجموع الاجراءات التي تتخذ في سبيل تحديد تكلفة منتج معين وتكلفة النشاط المتعلقة بصنعها وبيعها، إلى جانب تخطيط وقياس كيفية التنفيذ.²

¹ نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، مرجع سبق ذكره، ص 04.

² يعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 08.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

يعد لأداء المالي من أهم المواضيع التي تكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية لم يحظى به من مكانة متميزة في بيئة الأعمال، وهذا من منطلق تداخل المتغيرات وتسارعها سرعة انتشار المعلومات من جهة، وكذا دور عملية تقييم الأداء المالي إلى تحقيق الكفاءة باستخدام الموارد المتاحة، لذلك تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها باستمرار.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الأداء المالي

يعد الأداء المالي ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة من خلال تقييمه والرفع من مستواه وسنتطرق في هذا المطلب لكل من مفهوم الأداء المالي وأهميته، وقبل التطرق إلى مفهوم الاداء المالي يجب التطرق أولا إلى مفهوم الأداء.

أولاً: تعريف الأداء: للأداء عدة تعاريف نذكر منها:

• يرى Bartoli: بأنه يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين عناصر: نتائج؛ موارد، لأهداف والابعاد: الكفاءة؛ الفعالية؛ والموازنة؛

• يشغل موضوع الأداء اهتمام الباحثين في المؤسسة؛ وهي النقطة الأساسية التي يركز عليها مراقبة التسيير؛ حيث يستخدم مفهوم الأداء على نطاق واسع في ميدان الأعمال؛ ولكن يبقى من الصعب إعطاء تعريف مبسط له، وذلك راجع لتعدد الأبعاد التي يتكون منها الأداء؛ إذ غالبا ما نتحدث عن الأداء الاقتصادي (المردودية والنتائج المالية) والذي غالبا ما يتم قياسه بمجموعة من النسب تسمح لنا بمقارنة المؤسسات فيما بينها.¹

¹ نعمون محمد عز الدين، الموازنات التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع الدراسات المحاسبية والتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014/2013، ص 16.

• عرف الأداء على انه انعكاس للطريقة التي تم فيها استخدام المنشأ لمواردها البشرية والمادية وبالشكل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.¹

ثانياً: مفهوم الأداء المالي

التعريف الأول: " انه المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف".²

التعريف الثاني: " يعبر الأداء المالي عن اداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم".³

التعريف الثالث: " قدرة المؤسسة على الاستغلال الامثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من اجل تشكيل الثروة".⁴

ومما سبق يمكن تعريف الأداء المالي على أنه اداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة، فهي تعمل على تحفيز المستثمرين لتوجه الى الشركة التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عين غيرها من الشركات الأخرى.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة 04، دار وائل للنشر، 2008، ص 221.

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، ط1، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص45.

³ محمد ابراهيم حسن خليل، وآخرون، الموازنات التخطيطية ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس، كلية دراسات التجارية، قسم المحاسبة والتمويل، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، السودان، 2016، ص50.

⁴ داني عبد الغني، كماسي محمد الأمين، الإداء المالي من منظور المحاكات المالية، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة ورقلة، 2005، ص 34.

ثالثاً: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف الى تقويم اداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح لهم في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتتبع اهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات ادائها وفاعليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفق للأهداف العامة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.¹

ويمكن حصر اهمية الأداء المالي في انه يلقي الضوء على الجوانب التالية:²

- تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لتعظيم قيمتها وثروة المساهمة؛
- تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرة المؤسسات على الوفاء بالالتزامات؛
- تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية استثمارها؛
- تقييم مديونية لمعرفة مدى الاعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي؛
- تقييم تطور حجم المؤسسة لتزويد مستخدمي البيانات المالية لمجموعة من الميزات ذات الأبعاد الاقتصادية بالإضافة الى تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، مرجع سبق ذكره، ص: 46-47.

² حنان بوخشبة، ليندة مريشة، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2017، ص: 51-52.

المطلب الثاني: أهداف ومعايير الأداء المالي

سنتناول في هذا المطلب لكل من أهداف ومعايير الأداء المالي كالتالي:

أولاً: أهداف الأداء المالي

يمكن حصر أهداف الأداء المالي والتي تسعى المؤسسة الى تحقيقها في اهداف عديدة وهي كالآتي:

1. **المردودية:** تعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها وتعرف بالارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة راس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.¹

2. **تعظيم القيمة المضافة للمؤسسة:** تزداد قيمة المؤسسة كلما تمكنت من تحقيق نتائج محاسبية بشكل مستمر بحيث تتراكم النتائج وتكون فوائض مالية موجبة تشكل ما يسمى بثروة المؤسسة ولا يكفي ان تحقق المؤسسة نتائج موجبة حالياً بل يجب ان تسعى الى تحقيق نتائج في المستقبل من خلال دراسة المردودية المستقبلية وتحديد الجدوى من المشاريع الاستثمارية.²

3. **السيولة واليسر المالي:** ويقصد بالسيولة قدرة المشروع على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل والمتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بكلفة مناسبة وبدون خسائر ومواجهة الظروف الطارئة من خلال الحول على إيرادات نتيجة النشاط الطبيعي للمشروع.

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 267.

² نفس المرجع، ص 39.

اما اليسر المالي، فيعبر عن العلاقة بين الاستخدامات او صافي النفقات، والمديونية او حقوق الملكية والاموال المقترضة وتحقيق اليسر المالي هو الضمان الوحيد لسداد الالتزامات.¹

4. التوازن المالي: يعرف بانه الحالة التي سيظل معها رصيد النقدية في كل لحظة موجبا بعد سداد كافة الديون قصيرة الأجل.²

ثانيا: معايير الأداء المالي

تتمثل في مجموعة النسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها الوحدة الاقتصادية ويمكن تلخيصها في اربعة معايير وهي كالآتي:³

• **المعايير التاريخية:** تعتمد هذه المعايير على مجموعة مؤشرات مالية تاريخية لسنوات سابقة لنفس المؤسسة ومقارنتها مع النتائج الحالية وهي تعبر عن مجموعة المعايير المتولدة داخل المؤسسة والمقبولة من قبل المحلل للمقارنة.

• **المعايير المستهدفة:** وهي عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والبيانات التي ترد فيها ويمكن للمحلل أن يقارن بين هذه المعايير التخطيطية مع المعايير المتحققة فعلا لفترة زمنية ماضية ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدي تنفيذ الخطط الموضوع مسبقا.

• **المعايير القطاعية:** تشير هذه المعايير الى معدل أداء مجموعة من الشركات في قطاع واحد، اي مقارنة النسب المالية للشركات المثيلة لها في الحجم وفي الطبيعة تقديم السلعة او الخدمة، ويستفاد وبدرجة كبيرة من المعايير القطاعية في عملية التحليل المالي لأنها

¹ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 189.

² نفس المرجع، ص 248.

³ عدنان تايه النعيمي واخرون، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 57.

مستمدة من القطاع الصناعي الخاص بالشركة، وهو القطاع الذي ينتمي إليه الشركات المتشابهة في الصناعة.

كما يستفاد منها في رقابة الأداء الا انه يعاب على هذا المعيار عدم الدقة بسبب تفاوت من حيث الحجم وطبيعة الأنشطة خاصة وان هناك الكثير من الشركات تقوم على مبدأ التنوع في تقديم الخدمة للتقليل من المخاطر المحتملة لها.

• **المعايير المطلقة:** وهي أقل وأضعف من المعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير الى خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المنشآت وتقاس بها التقلبات الواقعية، ورغم الاتفاق الكثير من المالبين على عدم قبول المعايير المطلقة في التحليل المالي إلا أن هناك بعض من النسب المالية مثل نسب التداول والتي مزال تستخدم كمعيار مطلق.¹

المطلب الثالث: مؤشرات الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: مؤشرات الأداء المالي

تستعمل النسب بكثرة في مجال التحليل المالي وكذلك في مجالات متعددة من التسيير وهي عبارة عن علاقة وقياس بين مقدارين يعرفان عن تطورهما خلال فترة زمنية معينة، وهناك العديد من أنواع النسب يمكن لمراقب التسيير الاستعانة بها أهمها:

• **نسب الربحية:** وتعرف الربحية على أنها النسب التي تقيس كفاءة ادارة الشركة في استغلال الموارد استغلالاً أمثل لتحقيق الأرباح، وهو مؤشر لتحسين أداء الشركة المالي، ويؤكد مدى قدرة الشركة على مواكبة النمو والتطور العالمي، وان من أكثر الموضوعات التحليلية التي يهتم بها الأداء المالي في الشركات هي الربحية فتحقيقها يعني التحسن في

¹ محمد ابراهيم حسن خليل وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 73.

الأداء المالي وتعكس كفاءة السياسات والاجراءات والقرارات التي تتخذها ادارة الشركات.¹

• **نسب السيولة:** مجموعة من النسب المالية تهتم بتقييم الأداء من خلال دراسة وتحليل قدرة الادارة على الوفاء بتسديد الالتزامات المستحقة على المنشأة في تاريخ استحقاقها، أي تقييم الأداء وفقا للقدرة على التسديد، وكما يبدو من مضمون السيولة هنا، فان مجموعة نسبها تعد مؤشرات صريحة لتحديد المدى الذي يمكن ان تتعرض له منشأة الأعمال لمخاطر الافلاس والنااتجة عن عدم القدرة في تسديد ما عليها من التزامات مستحقة.²

• **نسب المديونية:** وتتمثل في القدرة على السداد في الأجل الطويل وتشمل نسبة الديون على الأصول، ونسبة الديون لحقوق الملكية، وعدد مرات تغطية الفوائد.³

• **نسب النشاط:** هدفها ينحصر في قياس كفاءة وفاعلية الادارة في استخدام ما لديها من استثمارات في الموجودات في خلق وتوليد المبيعات، وعادة ما تعكس نتائج هذه النسب عن حدود الاستثمار الاقتصادي لما يجب أن تستثمره ادارة المنشأة في موجوداتها المختلفة خصوصا اذا ما تم مقارنة ذلك الاستثمار مع نتائج المنشأة المماثلة التي لنفس القطاع الذي تعمل فيه المنشأة.⁴

ويمكن أن نلخص هذه النسب المالية فيما يوضحه الجدول التالي:

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 59.

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط1، دار النشر مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص، 65.

³ محمود عبد الحليم الخلايله، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، ط7، دار النشر دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2006، ص 43

⁴ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 66

الجدول رقم (04): أنواع النسب المالية

النسبة/التصنيف	الصيغة الرياضية	مؤشرات الارتفاع والانخفاض
1. نسبة التداول نسبة السيولة:	$\frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$	يكون مؤشر الارتفاع جيدا ويبين قدرة المنشأة على سداد ديونها القصيرة الأجل من أصولها المتداولة
2. نسبة السيولة السريعة	$\frac{\text{الأصول المتداولة - المخزون}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$	يشير ارتفاع النسبة إلى إمكانية سداد الالتزامات المتداولة من الأصول السريعة التحول إلى نقد ودون اللجوء إلى المخزون في ذلك
3. نسبة النقدية	$\frac{\text{النقدية وما يعادلها}}{\text{الالتزامات المتداولة}}$	مؤشر الارتفاع يبين امتلاك المنشأة للسيولة والنقدية اللازمة لسداد ديونها في المدى القصير
نسب هيكل التمويل (المديونية) 1. نسبة المديونية	$\frac{\text{إجمالي الالتزامات}}{\text{حقوق الملكية}}$	مؤشر الارتفاع غير جيد ويبين عدم قدرة الشركة على خدمة دينها مما يزيد من مخاطر أصحاب القروض والمستثمرين
2. نسبة إجمالي الديون للموجودات	$\frac{\text{إجمالي الالتزامات}}{\text{إجمالي الأصول}}$	مؤشر الانخفاض إيجابي من وجهة نظر المقرضون لأن ذلك الانخفاض يتيح لهم هامش أمان أكبر
3. نسبة الديون طويلة الأجل إلى الأصول الثابتة	$\frac{\text{إجمالي الالتزامات الثابتة}}{\text{إجمالي الأصول الثابتة}}$	مؤشر الارتفاع يبين المساهمة الكبيرة للالتزامات طويلة الأجل في تمويل امتلاك الأصول الثابتة وهو مؤشر مقلق لأصحاب الصلة وخاصة المقرضين والمستثمرين.
4. نسبة تغطية الفوائد	$\frac{\text{صافي الدخل قبل الفوائد والضريبة}}{\text{مصروف الفائدة السنوية}}$	مؤشر الارتفاع يبين قدرة المنشأة على سداد فوائد التزاماتها وقروضها دون أية ارتباكات.
نسبة الربحية: 1. نسبة مجمل الربح إلى المبيعات	$\frac{\text{مجمل الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$	المؤشر العالي يبين نجاح المنشأة في تحقيق الأرباح اللازمة من النشاط الرئيسي بعد سيطرتها على عناصر

كافة المبيعات		
يبين المؤشر المرتفع لهذه النسبة الأداء العام الجيد للمنشأة في مجمل انشطتها	$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}}$	2. نسبة صافي الربح الى المبيعات
المؤشر المرتفع يبين الكفاءة التشغيلية لإدارة المنشأة ونجاحها في استخدام اصولها بكفاءة لتوليد الأرباح	$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجمل الأصول}}$	3. العائد على الأصول
يوضح المؤشر العالي قدرة ادارة المنشأة على تعظيم عائد المستثمرين	$\frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}}$	4. العائد على حقوق الملكية
الزيادة في معدل دوران المخزون تشير إلى كفاءة الإدارة في إدارة مخزونها وسرعتها في تحويل ذلك المخزون إلى نقدية	$\frac{\text{كافة المبيعات}}{\text{متوسط المخزون}}$	1. <u>نسب النشاط</u> معدل دوران المخزون
الزيادة في متوسط فترة التخزين يعتبر مؤشر غير جيد ويشير إلى فشل المنشأة في إدارة مخزونها	$\frac{360}{\text{معدل دوران المخزون}}$	2. متوسط فرق التخزين
معدل الدوران العالي هنا يعتبر مؤشر إيجابيا ويدل على سرعة حركة الاستثمار في المنشأة	$\frac{\text{المبيعات الأجلة}}{\text{متوسط الذمم المدينة}}$	3. معدل دوران الذمم
كلما انخفضت فترة التحصيل كلما كان ذلك مؤشرا جيدا على كفاءة المنشأة في تحصيل ذممها المدينة	$\frac{360}{\text{معدل دوران الذمم المدينة}}$	4. فترة التحصيل
يبين المؤشر العالي لمعدل دوران الموجودات أن الإدارة تشتغل أصولها بكفاءة وفعالية	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الموجودات}}$	5. معدل دوران الموجودات
يشير المؤشر العالي لهذه النسبة إلى كفاءة الإدارة في استخدام صافي رأس مالها العامل في توليد الإيرادات	$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{صافي رأس المال العامل}}$	6. معدل دوران صافي رأس المال العامل

المصدر: مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطانة، تحليل القوائم المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 2006، ص 163-165.

ثانيا: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

تتلخص العوامل المؤثرة في الأداء المالي فيما يلي:

- 1. العوامل الخارجية:** تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم المؤسسة وعن رقابتها وتعبّر عن كل ما هو خارج عن محيط المؤسسة بمختلف أبعاده مما تؤثر على أدائها وخاصة دائها المالي اما في شكل فرص يسمح لها بتحسين أدائها او قد تكون خطرا يؤثر سلبا عليها مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف أثارها، وبالأحرى رفع مستوى المؤسسة لأدائها يرجع لقدرتها على التكيف ومسايرة هذه المتغيرات اما فرص كانت أو مخاطر وتتمثل هذه العوامل في:¹
- 2. العوامل الاقتصادية:** التي تشكل أكثر العوامل تأثيرا على المؤسسة الاقتصادية لكون المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف الموارد والمستقبل لمختلف منتجاتها، ومن بين هذه العوامل معدلات التضخم، أسعار الفائدة، هيكل السوق... الخ
- 3. العوامل الاجتماعية والثقافية:** حيث ان البعد الاجتماعي والثقافي قد يكوم عائقا أمام تحسين الأداء المالي للمؤسسة فمثلا ثقافة المجتمع قد تمنع من منتوجات المؤسسة مما ينعكس سلبا على أدائها المالي.
- 4. العوامل السياسية والقانونية:** التي تتمثل في الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، وطبيعة القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة بالإضافة الى قوانين السوق، والسياسات المالية والنقدية والاقتصادية للدولة كل هذا له أثر على أداء المؤسسة.

¹ نبيلة شطارة، فعالية تقديم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية حسب مقاربة المفتشية العامة للمالية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة مالية للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014، ص66.

5. العوامل الخارجية: هي تلك العوامل التي تؤثر على أداء المنشأة والتي تمكن المنشأة من التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف وتتمثل هذه العوامل في:¹

- الرقابة على التكاليف؛
- الرقابة على كفاءة استخدام الموارد المتاحة؛
- الرقابة على تكلفة الحصول على أموال.

¹ محمد ابراهيم حسن خليل. مرجع سبق ذكره، ص 76.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل والذي تضمن الإطار النظري لمراقبة التسيير والأداء المالي نستخلص أن هذه الأخيرة تهدف إلى تجنيد الطاقات للاستخدام الأمثل والفعال للموارد من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة، كما تسمح بقياس النتائج لفعل ما ومقارنة هذه النتائج مع الأهداف المحددة مسبقا، وكذلك الانحرافات واستخراج الفروقات ثم اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتفادي الوقوع في مثل هذه الانحرافات مستقبلا، كما نشير في الأخير إلى أن تطبيق مراقبة التسيير لا تتم إلا بوجود عدة وسائل وأدوات رقابية سواء كانت تقليدية أو حديثة لتستخدمها معظم المؤسسات الاقتصادية بحسب نشاطها وحجمها.

وفي الأخير يمكن القول بأن نظام مراقبة التسيير ذلك النظام الذي يحتل الصدارة فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح

خاتمة

خاتمة

في هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا هذه الإحاطة بمراقبة التسيير والتركيز على النقاط التي تركز عليها لتحسين والرفع من مستوى أداء المالي، والتي بإمكانها إحداث أثر فعال في المؤسسة؛ حيث قمنا بدراستنا تحت عنوان: أثر مراقبة التسيير على تحسين الأداء المالي للمؤسسة والتي ركزت على الجانب النظري من أجل الإحاطة بإشكالية والتساؤلات المرافقة لها.

كما يعتبر موضوع مراقبة التسيير من المواضيع التي تخص باهتمام كبيرة من قبل الباحثين في مجال الاقتصاد وإدارة الأعمال فهو من أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد عليها المؤسسة لتتأكد من خلالها أن أهدافها المحققة تطابق أهدافها المسطرة، فوظيفة مراقبة التسيير باعتبارها أحد التقنيات تلعب دورا هاما يسمح للمسيرين بالتحكم أكثر في تسييرها والتأكد من تحقيق الأهداف المسندة إليهم وذلك عن طريق الأدوات التي تعتمد عليها هذه الوظيفة.

وتظهر أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة لما لها تأثير مباشر على السير الحسن لأنظمة الرقابة المتعلقة بالأداء، كما نجد أن الأداء من الأمور التي تتصل مباشرة بمراقبة التسيير، حيث أن مفهومه يرتبط بكافة عناصر المؤسسة كما هو الحال بالنسبة لمراقبة التسيير، سواء على مستوى الفردي أو على مستوى الأداء الكلي، وبالتالي الوصول إلى النقاط التي يمكن من خلالها تحسين الأداء داخل المؤسسة.

أولاً: نتائج اختبار الفرضيات

1. على ضوء ما ورد في دراسة يمكن القول أن درجة مساهمة نظام مراقبة التسيير في عملية صنع القرار على مدى قناعة المستويات الإدارية المختلفة بأهمية مراقبة التسيير كأداة تسيير فعالة تمثل أحد أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها والوثوق بها في عملية اتخاذ القرار.

كما أن المؤسسة تعتمد في عملية التقييم لأداء المالي على معايير تاريخية أي الاعتماد على أداء المؤسسة للسنوات السابقة، فهي تعطي الاتجاه العام والكشف عن مواضيع القوة والضعف وذلك لتحسين كفاءة الإدارة المالية؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

2. على ضوء ما ورد في دراستنا للموضوع يمكن القول أن مراقبة التسيير تسمح بتصحيح التأثيرات والانحرافات في قياس الأداء المالي ووضع التقديرات التي يراعي فيها القدرة على الإنجاز؛ وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.
3. على ضوء دراستنا يمكننا القول أن نظام مراقبة التسيير في المؤسسة يرتكز على الرقابة البعدية وذلك للوقوف والحكم على الأداء المحقق.

علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى ضروري لضمان سير عمل نظام مراقبة التسيير مع الوظائف لغرض التحكم في الأداء وقيادته؛ وبالتالي يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة.

ثانياً: التوصيات والاقتراحات

- القيام بتأهيل الأشخاص القائمين بعملية نظام الرقابة؛ وذلك بعقد دورات تدريبية لتحسين مهارات أدائهم المختلفة وتمكينهم من الاعتماد على نظام التحليل المالي في توفير مختلف المعلومات باستخدام وسائله المتعددة التي من شأنها تحسين جودة القرارات؛
- ضرورة إعادة تنظيم وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة بحيث يجب إدراجها ضمن الهيكل التنظيمي بما يضمن استقلاليتها؛ موضوعتها وكفاءة وفعالية عملياتها وهو ما يساعد على تحقيق الأهداف المالية؛

1. تدعيم علاقة مراقبة التسيير بالوظائف الأخرى كي يعمل على مساعدة المسؤولين التشغيليين في حل المشاكل؛ وتقديم النصح والإرشاد لهم فيها يخص القرارات الواجب اتخاذها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب

1. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، ط1، دار النشر مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
2. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
3. عدنان تايه النعيمي وآخرون، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
4. فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، إدارة البنوك مدخل كمي واستراتيجي معاصر، الطبعة 04، دار وائل للنشر، 2008.
5. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، ط1، دار الحماد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
6. محمود عبد الحليم الخليله، التحليل المالي باستخدام البيانات المحاسبية، ط7، دار النشر دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 2006.
7. ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2004.
8. ناصر دادي عدون، عبد الله تويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2010.
9. نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2015.
10. الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

❖ المذكرات والأطروحات

1. حنان بوخشبة، ليندة مريشة، دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة اكلي محند اولحاج، البويرة، 2017.
2. داني عبد الغني، كمامسي محمد الأمين، الاداء المالي من منظور المحاكات المالية، المؤتمر العلمي الدولي، جامعة ورقلة، 2005.
3. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير أدواته ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2016.
4. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
5. الطاهر أبو طالب، مراقبة التسيير في قطاع البنوك، رسالة ماجستير، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2002.
6. فلاح عثمان، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة مستغانم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015.
7. قورين حاج قويدر، دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشلف كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007.
8. ليندة عزري، نظام مراقبة التسيير ودوره في عملية اتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، 2015.
9. محمد ابراهيم حسن خليل، وآخرون، الموازنات التخطيطية ودورها في رفع كفاءة الأداء المالي، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس، كلية دراسات التجارية، قسم المحاسبة والتمويل، تخصص محاسبة وتمويل، جامعة السودان للعلوم وتكنولوجيا، السودان، 2016.

قائمة المراجع

10. نبيلة شطارة، فعالية تقديم الأداء المالي للمؤسسة العمومية الاقتصادية حسب مقاربة المفتشية العامة للمالية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير تخصص ادارة مالية للمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013\2014.

11. نعمون محمد عز الدين، الموازنات التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، فرع الدراسات المحاسبية والتدقيق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2013/2014.

❖ الجرائد والمجلات

1. محمد الصغير قريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث، العدد 2011/09، ورقة.

❖ المنشورات العلمية

1. محمد خليل وعبد الحميد أحمد ومنى عبد السلام، مراقبة التسيير في المؤسسة، شبكة الأبحاث والدراسات الاقتصادية، 2012.

2. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في مقياس مراقبة التسيير، لطلبة ماستر تدقيق محاسبي وإدارة المنظمات، مجمع البحوث والأوراق البحثية في ميدان العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

3. هواري معراج، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

4. يعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

❖ المواقع الالكترونية

1. www.benmoussamed.jimdo.com

2. www.rr4ee.net

❖ المراجع الأجنبية

1. Michel Gervais، Contrôle de gestion, édition Dund, Paris, 1976.

2. Michel Gervais, contrôle de gestion, 7eme édition, ECONOMICA, 2000.

3. Norbert Guedj, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'Enterprise, 3^{eme} édition d'organisation, Paris, 2000.

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور وأثر مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، وكذلك تشخيص وضعيتها المالية في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعولمة وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة، من خلال قدرة نظام مراقبة التسيير على ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال قياس وتقييم الاداء وكشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة لها. والمؤسسات الجزائرية هي بحاجة أكبر مراقبة التسيير ذلك نظرا للتحويلات التي تعرفها البيئة الاقتصادية في الجزائر.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، الكفاءة، الأداء المالي، مراقب التسيير.

Résumé

This study aims to determine the role and impact of management control in economic institutions, as well as to diagnose their financial situation in the current environment characterized by globalization, technological development and intense competition, through the ability of the management control system to rationalize and guide the institution by measuring and evaluating performance, detecting deviations, knowing its causes and proposing possible solutions to it.

Algerian institutions need greater control over the management of this, given the transformations in Algeria's economic environment.

Mots clés: Management control, efficiency, financial performance, management control.