وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التدقيق و مراقبة التسيير

دور مراقبة التسيير في رفع النجاعة المالية للمؤسسة

مقدمة من طرف الطالب :

مهدي سايحي

تحت إشراف الاستاذ:

بوزيد سفيان

أعضاء اللجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوظراف الجيلالي	استاذ محاضر" أ "	مستغانم
مشرفا	بوزيد سفيان	استاذ محاضر "أ"	مستغانم
مناقشا	القري عمار	استاذ مساعد"أ"	مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : التدقيق و مراقبة التسيير

دور مراقبة التسييرفي رفع النجاعة المالية للمؤسسة

مقدمة من طرف الطالب :

مهدي سايحي

تحت إشراف الاستاذ:

بوزيد سفيان

أعضاء اللجنة المناقشة :

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بوظراف الجيلالي	استاذ محاضر"أ"	مستغانم
مشرفا	بوزيد سفيان	استاذ محاضر"أ"	مستغانم
مناقشا	القري عمار	استاذ مساعد"أ"	مستغانم

السنة الجامعية : 2020/2019

التشكرات

شكر و تقدير

الحمد و الشكر لله الذي وفقني في انجاز و اتمام هذا العمل المتواضع فله الحمد كثيرا

طيبا مباركا.

أتقدم بالشكر الجزيل الى الاستاذ المشرفة بوزيد سفيان على ما قدمه لي من نصائح و توجيهات، و على تواضعه و صبره و حرصه على اتمام وإخراج هذا العمل العلمي.

وكل اساتذتي ودكاترة فرع المالية و المحاسبة .

و في الاخير أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد على انجاز هذه المذكرة.

مهدي

الاهداء

الاهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى أغلى إنسان في الوجود إلى قرة عني و الشمعة التي احترقت لتضيء طريقي الى النسمة التي تنعش أنفاسي كلما تملكني الاحساس باليأس الى من أقف منحنيا طالبا رضاها

الى أمي الحنون

الى من علمني معنى التحدي و الصمود الى معلمي الامثل

وقدوتي الحسنة الى أجمل ما أملك في الوجود

أبي العزيز

إلى كل زملائي بكلية

و الى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

مهدي

الفهرس

فهرس المحتويات

الشكر	
الاهداء	
الفهرس	
قائمة الاشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة عامة	أ-ث
الفصل الأول : الاطار العام لمراقبة التسيير	36-6
تمهيد	6
المبحث الأول : عموميات حول نظام مراقبة التسيير	6
المطلب الأول : التطور التاريخي لمراقبة التسيير	7
المطلب الثاني : مفهوم مراقبة التسيير	8
المطلب الثالث : أنواع مراقبة التسيير	9
المطلب الرابع : أهداف مراقبة التسيير ومهامها	11
المبحث الثاني : أهمية ومسار مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة	14
المطلب الأول : أهمية مراقبة التسيير و دورها في المؤسسة	14
المطلب الثاني : مسار مراقبة التسيير	17
المبحث الثالث : أدوات مراقبة التسيير	19
المطلب الأول : الادوات التقليدية لمراقبة التسيير	19
المطلب الثاني : بعض الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير	25
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني : تقييم مراقبة التسيير بواسطة التحليل المالي	60-37
تمهيد	37
المبحث الأول : مدخل الى التحليل المالي	38
المطلب الأول : مفهوم التحليل المالي	38
المطلب الثاني : مقومات التحليل المالي و خطواته	42
المبحث الثاني : تقييم الاداء المالي ومراقبة التسيير عن طريق مؤشرات التوازن المالي و هيكل التمويل	44
المطلب الأول : التوازن المالي	45

المطلب الثاني : مؤشرات التوازن المالي	45
المطلب الثالث : الهيكل المالي	55
خلاصة الفصل	60
خاتمة العامة	62-61
قائمة المراجع	
الملخص	

قائمة الاشكال

والجداول

قائمة الأشكال:

رقم	عنوان	الصفحة
(1-1)	أهداف مراقبة التسيير	12
(2-1)	لوحة القيادة تعكس الاستراتيجية	29
(3-1)	بناء لوحة القيادة	30
(4-1)	الشكل العام للوحة القيادة	31
(1-2)	رأس المال العامل من أعلى ميزانية	46
(2-2)	رأس المال العامل من أسفل الميزانية	47

قائمة الجداول:

رقم	عنوان	الصفحة
1	عوامل تغير رأس المال العامل	48

مقدمة عامة

تمهيد:

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية في القرن السابع عشر كانت عملية التسيير بسيطة, حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظرا لبساطتها و عدم تعقدها ولكن مع التطورات التي شهدتها المؤسسات الخاصة في أوروبا و أمريكا بعد الثورة الصناعية, كثرت نشاطات المؤسسة وعملياتها. وبالتالي تعقد عمليات التسيير منها عقد عملية الرقابة ومع عقم الأدوات العامة المستعملة في عمليات الرقابة آنذاك جعل المؤسسة تحاول البحث عن طرق و أساليب جديدة تضمن لها السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها و الكشف عن مدى كفاءة عمليتها و نجاعة عملية التسيير.

إن الاهتمام البالغ بالرقابة التسييرية أدى الى ظهور نظام متطور هدفه الأساسي هو فرض الرقابة كاملة وشاملة, هذا النظام هو نظام مراقبة التسيير الذي يعتبر من الانظمة الهامة داخل المؤسسة لذلك يجب ان يطبق بشكل صحيح, و لكي يؤدي هذا النظام وظيفته بشكل جيد ويقوم بالدور الأساسي الذي وجد من أجله يجب أن يعتمد على مجموعة من الأدوات التي تؤدي الى تثبيت ركائزه داخل المؤسسة وتعتبر هذه الادوات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير من اهم الادوات الموجودة داخل المؤسسة حيث نجد منها المحاسبة التحليلية, التحليل المالي, الموازنة التقديرية, لوحة القيادة, التكاليف المستهدفة. الخ.

لقد أصبح نظام مراقبة التسيير يحتل الصدارة بين نظم المؤسسات الحديثة, و يفرض نفسه على مسير يريد تحقيق النجاح وهذا لتمكنه من تحقيق عدة أعمال في وقت واحد وهي: تحديد الاهداف والاستراتجيات وفي نفس الوقت متابعة تنفيذها في الميدان اضافة الى التنسيق بين مختلف القرارات و الاداء خاصة اللامركزية في المهام لجعلها تسعى كلها لتحقيق الاهداف العامة, وبالتالي يلعب نظام مراقبة

التسـيير فـي هـذا المجـال دور الوسـيط الـذي يـربط مسـتوى الاسـتراتيجي والمسـتوى التنفيذي.

و يعتبر تقيـيم الاداء المـالي مـن أهـم الادوات التي تعتمـد عليهـا المؤسسـة مـن أجـل تحقيـق الأهـداف و التي زادت أهميتهـا في ظـل توسـع أنشـطة المؤسسـة الاقتصـادية ونظـرا لسـرعة نمـو القطـاع الاقتصـادي و تعـدد المؤسسـات الاقتصـادية كمـا ونوعـا أصـبحت هـذه المؤسسـات تجـد صـعوبة في الحفـاظ على مكانتهـا و تقـديم أداء جيـد, لـذلك على المؤسسـة إتبـاع أسـلوب معـين لتقـديم أداء أحسـن, و لتقيـيم أداء أي وظيفـة مـن وظـائف المؤسسـة يواجـه المسـيرون إشـكالية اختيـار اقتنـاء المعـايير والمؤشـرات,فنجـاح التقيـيم يعتمـد اساسـا على قـدرة المسـيرين على اختيـار أفضـل وأحسـن المعـايير و المؤشـرات التي تعكـس الأداء المـراد قياسـه مـا يمكـن ملاحظتـه أن تقنيـات مراقبـة التسـيير قـد تطـورت في الواقـع تبعـا للحاجـة الى حـل المشـاكل الناجمـة عـن انتشـار و اتسـاع النشـاط الاقتصـادي والأزمـات الاقتصـادية, لـذلك اسـتوجب ظهـور أدوات حديثـة تعمـل على تزويـد المـديرين والمسـيرين بشـكل دوري بالمعلومـات الضـرورية جـول سـير الأنشـطة و تسـاعد على اتخـاذ الاجـراءات التصـحيحية اللازمـة و الملائمـة وذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

1- الاشكالية:

- مـا هـو واقـع تطبيـق أدوات مراقبـة التسـيير الحديثـة التي تسـاهم في تحسـين الأداء المالي والمحاسبي للمؤسسات؟

ومن خلال الاشكالية سوف نطرح الاسئلة الفرعية التالية:

- ✓ ما الداعي لابتكار أداوات الحديثة لمراقبة التسيير؟
- ✓ ما هي مراقبة التسيير وما هي أهم أساليبها؟
- ✓ فيما تتمثل أداوت الحديثة لمراقبة التسيير؟

2- الفرضيات:

1- وظيفة مراقبة التسيير من الوظائف الهامة داخل المؤسسة تتطلب مجموعة من الاساليب الخاصة بها.

2- مدى كفاءة تطبيق اساليب مراقبة التسيير الحديثة في المؤسسة الاقتصادية.

3- أهداف الدراسة:

- ✓ التعرف على الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير ذات الاستعمال الواسع لها؛
- ✓ إبراز دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم أهداف.

4- منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

المنهج الذي سوف يستخدم في الاجابة على الاشكالية هذه الدراسة واثبات صحة أو خطأ الفرضيات المتبناة هو المنهج الوصفي التحليلي وهو منهج يهدف إلى شرح أبعاد و أهداف و الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسة.

5- الدراسات السابقة:

أوضحت العديد من الدراسات التي تناولت أساليب الحديثة لمراقبة التسيير الأهمية البالغة لتطبيقها في كافة المؤسسات, وفيما يلي عرض لتلك الدراسات.

- **دراسة نعيمة يحياوي**,أطروحة دكتوراه بعنوان:"**أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق**"جامعة الحاج لخضر باتنة, سنة 2008-2010, حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف الى مكانة مراقبة التسيير التقليدية و الحديثة كما يتم الاستعانة بها في عملية التخطيط و تقييم الأداء.

ومن أهم ما توصل إليه البحث إبراز الدور الفعال الذي لعبه المحيط في تحديدي أدوات التخطيط و التقييم لمراقبة التسيير في المؤسسات و كذلك التطورات التي

عرفتها مراقبة التسيير و التحولات التي مست أدوات التسيير التقليدي, ومن خلال ابتكار أساليب وأدوات ساعدت في اختيار المعالم و المؤشرات التي تقيس و تحسن الاداء و تبحث عن المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات وتقييم الاداء.

- **دراسة صفاء لشهب**, مذكرة ماجستير بعنوان:" **نظام مراقبة التسييرو علاقته باتخاذ القرارات"**, جامعة الجزائر, سنة 2005-2006 حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نظام مراقبة التسيير و كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات و مدى أهميته في تحسين أداء المؤسسة, ومن خلال وجود نظام فعال لمراقبة التسيير يعمل على تحديد الانحرافات و تفسيرها.

و أهم ما توصلت إليه الدراسة أن مراقبة التسيير مسار دائم التعديل فستهدف تجديد العلاقات من أجل الاستخدام الامثل للموارد و تصحيح الأخطاء و الانحرافات, بالإضافة الى تقييم نظام مراقبة التسيير من خلال مجموعة من الأدوات التي تستعمل كتقنيات تسمح بتخطيط الأداء و كذلك متابعته و الحكم عليه بعد تنفيذه.

8- هيكل الدراسة:

من أجل الاجابة على الاشكالية و الاسئلة الفرعية و اثبات صحة الفرضية من عدمها, سنقوم بتقسيم الدراسة الى مقدمة تبرز فيها الاشكالية, الفرضيات, منهج المتبع في الدراسة, ثم فصلين أساسين يتمثلان في:

الفصل الأول حيث سنتناول من خلاله على الاطار العام لمراقبة التسيير وسوف نقوم بالتعرف على ادواتها الحديثة بحيث يشمل الفصل على ثلاث مباحث, المبحث الاول **عموميات حول نظام مراقبة التسييروالمبحث الثاني على أهمية ومسار مراقبة التسييرودورها في المؤسسة أما المبحث الثالث أدوات نظام مراقبة التسيير.و الفصل الثاني يتحدث عن تقييم مراقبة التسييربالتحليل المالي حيث**

تضمن مبحثين الاول يتحدث عن التحليل المالي بصفة عامة أما المبحث الثاني يتحدث عن تقييم الاداء المالي ومراقبة التسيير عن طريق مؤشرات التوازن المالي و هيكل التمويل.

9- صعوبات الدراسة:

لقد واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات نذكر منها:

- جائحة الكورونا التي بسببها انقطعت الدراسة؛
- قلة الكتب العربية التي تناول الادوات الحديثة لمراقبة التسيير؛

الفصل الأول

تمهيد:

يمكن القول أن نظام مراقبة التسيير هو ذلك النظام الذي يحتل الصدارة في تنظيم المؤسسات الحديثة , و إن كان غير اجباري بحكم القانون , فهو ضروري ويفرض نفسه على كل مسير يريد النجاح,إذ كيف يتسنى لهذا الاخير أن يربط الاستراتيجية بالتسيير اليومي لولا مراقبة التسيير وتتوقف هذه الاخيرة على مسار الذي يضمن كفاءة أعمال المؤسسة التي لا تتحقق إلا أن تكون الموارد المستعملة أقل لبلوغ القيمة التي يراد تحقيقها.

إن نجاح مراقبة التسيير كنظام فعال يساهم في اتخاذ القرارات السلمية مقترن بمدى فاعلية الادوات التي يستخدمها في تأدية وظائفه التخطيطية والرقابية والمالية والمحاسبية

وللإلمام بجوانب الموضوع سنتطرق في هذا الفصل الى ما يلي:

المبحث الأول : عموميات حول نظام مراقبة التسيير

المبحث الثاني : أهمية ومسار مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة

المبحث الثالث : أدوات نظام مراقبة التسيير

المبحث الأول : عموميات حول نظام مراقبة التسيير

تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف حديثة النشأة حيث ظهرت الو م أ خلال الفترة الفاصلة بين الحربين العالميتين. ويمكن القول أن أحداث وظيفة مراقبة التسيير ترجع الى إنشاء معهد مراقبي التسيير سنة 1931 بالولايات المتحدة الامريكية و بدأت الوظيفة بالتطور بصورة فعالة بعد الحرب العالمية الثانية حيث نقل هذا التطور من الولايات المتحدة الامريكية الى أوروبا و أصبحت المؤسسات تعطي أهمية متزايدة لهذه الوظيفة , لذلك سنحاول الضوء على هذه الظاهرة من خلال التطرق الى لمحة تارخية لمراقبة التسيير و أنواعها واهدافها .

المطلب الاول : التطور التاريخي لمراقبة التسيير

لقد شهدت مسيرة مراقبة التسيير مرحلتين وهي:[1]

- ✓ **المرحلة الاولى (1920- 1970):**

عرفت مراقبة التسيير عدو تطورات تزامن مع كبر حجم المنظمات وتنوعها و تطورها وتعقد العملية التسييرية ككل خاصة في المؤسسة الاقتصادية و أصبحت هذه المراقبة اليوم احدى الوسائل الضرورية لقيادة المؤسسة كجزء مكمل ومدعم للعملية الادارية من خلال مسارها الذي يتضمن إعداد الأهداف ووضع الوسائل ومتابعتها للتحكم في مسار النشاط وتصحيح الانحرافات والاخطاء إن وجدت أما فيما يخص المنعطف الذي أدى الى ظهور مراقبة التسيير وهو ما حدث في شركة السيارات الامريكية (الجنرال متورز) 1920 حيث كانت مبايعتها ضعيفة لا تستحوذ إلا على 12% من سوق السيارات مما جعل مؤسسها (ويليام ديغون) ينسحب من إدارتها ليتولاها (صامويل يبري) صاحب شركة المواد الكيميائية حيث جلب معه مجموعة من مدراء شركة (نيمورز) فقاموا باستخدام مجموعة من التقنيات المالية المكتسبة ووظفوها في عملية تسيير الشركة مما نتج عنه أرباح هائلة أصبحت

[1] ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد,**محاسبة تحليلية**, دار المحمدية العامة, الجزائر,2000, ص 27

تستحوذ على 50%من سوق السيارات, ولكن مع هذا يبقى السبب الرئيسي لظهور مراقبة التسيير هو النمو الهائل لوحدات الانتاج وتنوعها في فترة 1920, وفي أخير يمكن القول أن النشأة الرسمية لوظيفة مراقبة التسيير كانت سنة 1931 حيث تم إنشاء المعهد الامريكي للمراقبين بالو- م-أ (CIA).

✓ **المرحلة الثانية: ما بعد 1970**

ابتداء من القرن الماضي ظهرت العديد من المفاهيم الجديدة في التسيير, و كذا التطورات الحاصلة في مجال التقنية والمعلومات كان لها أثر بالغ على مراقبة التسيير التي أصبح لزاما عليها تطوير ادواتها و تقنياتها لمواكبة هذه التحديات الجديدة حيث عرفت هذه الفترة انتشار العديد من الادوات وتقنياتها المواكبة انتشار العديد من الادوات الرقابية الفعالة مثل حساب التكلفة على اساس النشاط(abc) وظهور لوحات القيادة المتوازنة.

المطلب الثاني: مفهموم مراقبة التسيير

قبل التطرق الى مفهوم مراقبة التسيير نلاحظ أنها مركبة من مصطلحين: مراقبة وتسيير حيث تتمثل المراقبة في البحث و المقارنة و التقدير والتحكم في أدوات التسيير, حيث أن التسيير يعرف على أنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط,التنظيم, التوجيه والرقابة و باختصار هو تحديد الاهداف وتنسيق جهود الاشخاص لبلوغها.

التعريف الاول:عرف Anthony RN مراقبة التسيير بأنها العملية التي من خلالها يؤثر القادة على أعضاء المنظمة لتنفيذ الاستراتجيات بكفالة وفعالية.[1]

التعريف الثاني: عرف Bouquin H مراقبة التسيير بانها تتكون من المسارات و الانظمة التي تسمح بضمان التناسق المستقبلي الحاضر والماضي بين الاختبارات الاستراتجية و الاعمال الجارية عن طريق الرقابة التنفيذية.[2]

[1] Lamglais, C Bonnier, Control De Gestion, Paris,2006 ;p10.

[2] أحمد بونقيب, **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**, مذكرة ماجستير, إدارة أعمال,جامعة بوضياف, المسيلة, ص 8.

وفي أخير من خلال هذ التعاريف يكمن حوصلة مراقبة التسيير في تعريف شامل هو : أن مراقبة التسيير نظام دائم للضبط يسعى الى تجديد كل طاقات المؤسسة للاستخدام الامثل للموارد و تصحيح الاخطاء و الانحرافات, وهي تسمح للمسؤولين و العاملين بالتحكم في أدائهم التسييري. من خلال المعلومات التي يوفرها لهم و الذي يساعدهم في تحقيق الأهداف المسطرة, و بالتالي فهو نظام للتحكم في التسيير ككل.[1]

المطلب الثاني: أنواع مراقبة التسيير

يمكن تقسيم أنواع مراقبة التسيير حسب المعايير التالية:

أولا: الرقابة حسب المعايير:[2]

وبدورها تنقسم الى قسمين تاليين:

1- الرقابة على اساس الاجراءات: يركز هذا النوع من الرقابة على التصرفات التي تصدر من وحدات الادارة العامة و العاملين فيها و ليس على ما تحققه هذه التصرفات من نتائج النهائية .

2- الرقابة على أساس النتائج: تقوم بقياس النتائج النهائية التي تحققها المنظمات العامة,

ثانيا: الرقابة حسب الزمن: [3]

يمكن تقسيمها الى قسمين:

1- **الرقابة السابقة (القبلية):** وهي تهدف الى توقع الخطأ أو اكتشافه قبل الوقوع **لتفادي ذلك ما أمكن, كذلك رفع عنصر المفاجئة وتحقيق وطئة الخطأ نظرا لاستعداد المسبق لتحمله وتصحيح نتائجه.**

2- **الرقابة الآلية (أثناء الانجاز):** و هي تساير تنفيذ **العمل خطوة بخطوة وتقارنه بالمعايير الموضوعة سلفا لمنع استفحال أي أثر ضار لأي انحراف قد يقع.**

---

[1] ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مرجع سبق ذكره, ص 46.

[2] نعيم ابراهيم الطاهر, **أساسيات إدارة الاعمال و مبادئها**, عالم الكتاب الحديث, الاردن, 2010, ص 304.

[3] ناصر دادي عدون,عبد الله قويدر الواحد, نفس مرجع,ص 39.

3- **المراقبة البعدية:** يطلق عليها بالمراقبة اللاحقة و تتم بعد الانقضاء من العمل بقصد رصد الانحرافات و الابلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها.

ثالثا: الرقابة من حيث المستويات الادارية:[1] تنقسم الى:

1- **الرقابة على مستوى الفرد:** يسعى هذا النوع من الرقابة الى تقييم أداء العاملين ومعرفة مستوى كفاءتهم في العمل و سلوكهم و ذلك بمقارنة أدائهم مع المعايير الخاصة بذلك.

2- **الرقابة على مستوى الوحدة الادارية:** يهدف الى قياس و تقييم الانجاز الفعلي للادارة الواحدة أو قسم من أقسامها لمعرفة مدى كفاءة أدائها لمهامها لتحقيق الأهداف المنشودة.

3- **الرقابة على مستوى المؤسسة ككل:** مستوى ثالث للرقابة منظمات الاعمال و الغرض منها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة و معرفة مدى كفاءتها في تحقيق الاهداف العامة.

رابعا: الرقابة من حيث نوعية الانحراف:[2]

حيث تنقسم الى قسمين:

1- **رقابة ايجابية:** يقصد بها تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها و تدعيمها ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

2- **رقابة السلبية:** يقصد بها الكشف عن الاخطاء و الانحرافات السلبية وتحديد أسبابها و مسبباتها و العمل على تصحيحها فورا و اتخاذ الاجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل.

[1] علي عباس, **أساسيات علم الادارة**, دار المسيرة, 2009, ص 285.
[2] علي عباس, نفس مرجع, ص 183.

خامسا: الرقابة وفق مصادرها[1]

1- **الرقابة الداخلية:** يقصد بها أنواع الرقابة التي تمارسها كل منظمة بنفسها على أوجه النشاطات و العمليات التي تؤديها و التي تمتد خلال مستويات التنظيم المختلفة.

2- **الرقابة الخارجية:** تعتبر عمل متمم للرقابة الداخلية ذلك لأنه إذ كانت الرقابة الداخلية على درجة عالية من الاتقان بما يكفل حسن الاداء فإنه ليس ثمة داع عندئذ على رقابة أخرى الخارجية, لذلك فإن الرقابة الخارجية في العادة تكون شاملة غير تفصيلية كما أنها تمارس بواسطة أجهزة مستقلة متخصصة ما يكفل الاطمئنان الى أن الجهاز الاداري للمنظمة أو المنشأة لا تخالف القواعد والاجراءات و عادة ما يتبع أجهزة الرقابة الادارية العليا وهذا ما يعطيها مكانة مرموقة وقوة دفع عالية أو محاولة التأثير في اتجاهها.

المطلب الرابع: أهداف مراقبة التسيير ومهامها

أولا: أهداف مراقبة التسيير[2]

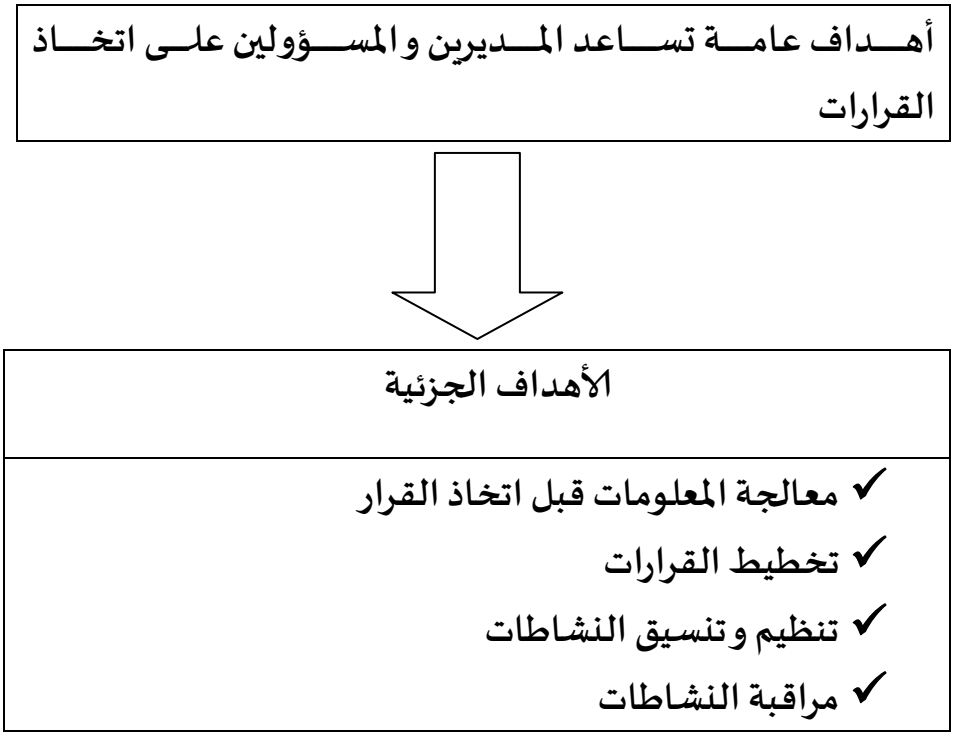
الهدف الرئيسي هو ضمان التسيير الحسن و الأداء الجيد لجميع الوظائف, أما الفرعية فهي:

- ✓ متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية و المعبرة عنها بالميزانية التقديرية؛
- ✓ مراقبة الوضع المالي و المصادر المالية واستخدامها, و محاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والكبير؛
- ✓ تحديد الانحرافات و تحليلها و اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها؛
- ✓ تحقيق الفعالية: و تعنيها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة من أجل تحسين الفعالية؛

[1] علي عباس, مرجع سبق ذكره, ص 185.
[2] زابي مريم,عيسى عيدة, **مراقبة التسيير كنظام للمعلومات**, مذكرة ماجستير, 2012, ص 13-14.

- ✓ إعـداد نظـام معلومـات التسـيير: و يمكـن فيـه التميـز بـين عـدة مظـاهر لنظـام المعلومـات , منهـا نظـام معلومـاتي اسـتراتيجي, نظـام معلومـات للمسـؤولين الوظيفيين, ونظام معلوماتي تشغيلي.

الشكل(1-1)أهداف مراقبة التسيير



Source : C. Alazard S. Separi **la gestion de l'entreprise, pienecousson ,** dunot, paris,1978,p

ثانيا: مهام مراقبة التسيير

تتمثل مهام مراقبة التسيير في :[1]

- ✓ **المهـام الكلاسـيكية:** تسـاهم مراقبـة التسـيير فـي اعـداد و تحديـد الاهـداف العامـة للمؤسسـة: هـي مـا تصـبو اليـه المؤسسـة كمقيـاس كيفـي أساسـا حتى تـؤدي دورهـا وسياسـتها, وهنـاك بعـض الخصـائص التـي يجـب مراعتهـا فـي الاهداف:

[1] ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مرجع سبق ذكره, ص 76-80.

- **إمكانية التحقيق:** يجب أن تكون الاهداف ممكنة التحقيق ضمن العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة ما تحمله من فرص؛
- **التوجه نحو الامام و نحو الاحسن:** أي التوجه نحو أكثر أداء و أقل خسائر تضرر؛
- **ضرورة مراعاة تعدد الاهداف وتنوعها و ارتباطها:** يجب التوفيق و الملائمة بين الاهداف الفرعية في كل من وظيفتي التموين و الانتاج من خلال مهمة التنسيق؛
- **المصداقية:** يجب أن تتصف الاهداف بالموضوعية, و استعمال طرق تحديد مناسبة و موافقة لقدرات ووسائل و طاقات المؤسسة التقنية؛
- **المشاركة في المنافسة:** دراسة و اقتراح العناصر التي تسمح بوضع السياسة العامة و الاستراتيجية العامة للمؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار لظروف نشاطها و امكانيتها الداخلية ضمن شروط المحيط الذي تنشط فيه ؛
- **المساهمة و مساعدة المسيرين:** يساعد المسيرين في تحديد في تحديد الاهداف العامة وترجمتها الى أهداف خاصة, وكذلك ترجمة السياسات والاستراتيجيات.

✓ المهام الجديدة: وتتمثل في [1]

- مرافق للتغيرات: ترتكز بصورة أساسية على مفهوم التكوين حيث يقوم بتنشيط حصص تكوينية داخلية لصالح الموظفين؛
- **عدالة التعاملات:** تكون بالاتصال الدائم للممثلي العمال بمختلف المسؤولين من أجل طرح مشاكلهم على الادارة لاتخاذ القرارات المصنفة أو العادلة المتعلقة بالعمل و مستقبل العمال المهني؛
- **مراقبة الجودة:** لمراقبة الجودة أهمية كبيرة على مستوى المؤسسات التي تسعى الى التقدم و التوسع في نشاطها, حيث يتطلب منها انتاج سلع ذات جودة

[1] سعاد عقون,**نظام مراقبة التسيير ادوات و مراحل اقامتها في المؤسسة الاقتصادية**, مذكرة ماجستير, جامعة الجزائر, ص 70-72.

تتلاءم ورغبات المستهلكين من حيث المظهر الخارجي لها والمواد المستعملة لإنتاجها؛

- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستعمال بحوث العمليات؛
- تحديد كيفية استخدام الوقت من خطة مدروسة سابقا.

المبحث الثاني: أهمية ومسار مراقبة التسييرودورها في المؤسسة

لقد عرف نظام مراقبة التسيير تطورا واسعا في أهميته وشموليته لجميع الوظائف دون استثناء, فأصبح له دور فعال في كل من العمليات التخطيطية وإدارة الافراد في المؤسسة.

المطلب الاول: أهمية مراقبة التسييرو دورها في المؤسسة

من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية,تظهر أهمية التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها, لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم و عندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها و زاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية, فقد تعذر على أصحابها إدارتها إدارة فعلية وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصهم في الادارة و الرقابة مما دعا الى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس عملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها و رسم سياستها و متابعة تنفيذها بسهولة و تحقيق الكفاءة في استغلال الامكانيات المتاحة و تستمد اهميتها من:[1]

أ- تغير الظروف: تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية و بشكل متزايد وتتخلل المدة صياغة الأهداف و تنفيذ الخطط, ومراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير و الاستعداد للاستجابة له و كلما طال الأفق الزمني كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.

ب- تراكم الأخطاء: لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة الى ايذاء المنظمة بشكل كبير, غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذا الأخطاء و يتعاظم أثرها. إذا ما بقيت بدون معالجة فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على

[1] محمد الصغير قريشي, **واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر,** مجلة الباحث,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير, جامعة ورقلة, عدد2011/09, ص 167

طلبية واحدة قد لا يشكل خطأ جسيما و لكنا لاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية قد تؤثر في أرباحها.

ت- التعقيد المنظمي: عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية و تعمل ضمن هيكل بسيط و تواجه سوق رائجة فإن مهمة مراقبة التسيير تبدوا 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.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولين في عملية التسيير و التي تبدأ بالتخطيط و التنظيم, التوجيه, التنسيق, التنفيذ, المتابعة والتقييم, كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الامثل للوسائل المتاحة للمؤسسة و قياس فعالية الادارة في تحقيق الأهداف و النتائج المنشودة .و لكي تحقق أهدافها لابد وأن تقترن بوظيفة التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بمقاييس ما تم انجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها, إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت خطط أو أهداف محددة مسبقا و في الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط و ملائمتها لتحقيق الاهداف العامة للمؤسسة.و ما يقترن بها من سياسات و برامج و اجراءات قادرة على تحقيق كفاءة و فعالية الانجاز المراد تحقيقه.

و لذلك فإن للرقابة دور هام في تحسين أداء المؤسسة و ضمان استمراريتها و تحقيق أهدافها الاستراتيجية كما تتمكن الادارة بواسطتها من متابعة و قيادة مختلف الاعمال كما هو مخطط لها و تنفيذها في أحسن الظروف, ومن خلال تلك الأدوات و المؤشرات المستخدمة في الرقابة. تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة عن المسؤولين, أفراد, أنشطة, منتجات, ومراكز مسؤولية

وغيرهـا وتتخـذ في ذلـك القـرارات اللازمـة و يمكـن ايجـاز أهميـة الرقابـة في النقـاط التالية: [1]

- الوقـوف على المشـكلات و العقبـات التي تعـرض انسـياب العمـل العمـل التنفيـذي قصد تذليلها؛
- اكتشـاف الاخطـاء فـور وقوعهـا أو أثنـاء وقوعهـا لكي تعـالج فـورا أو يتخـذ مـا يلـزم لمنع حدوثها؛
- التثبـت مـن أن القواعـد المقـررة مطبقـة على وجهـا الصـحيح و بخاصـة في الأمـور المالية وحدود التصرف فيها؛
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الاصول المقررة ثم تقويم المعوج منها؛
- تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات و حسن سلوكهم؛
- التأكـد مـن تـوفر الانسـجام بـين مختلـف الاجهـزة الاداريـة وسـيرها جميعـا في اتجـاه الهدف الواحد وفقا للسياسات المقدرة؛
- التثبـت مـن أن القـوانين مطبقـة تمامـا دون اخـلال و أن القـرارات الصـادرة محـل احترام الجميع؛
- الحـد مـن تكـاليف العمـل و نفقاتـه و ايقـاف الاسـراف الزائـد و ضـغط الانفـاق حالات غير الحيوية و تحقيقا لادارة الاقتصادية؛
- الوصـول الى معومـات واقعيـة عـن سـير العمـل مـن أجـل ترشـيد اتخـاذ القـرارات و بخاصة منها بالسياسات العامة للعمل و باهدافه.

المطلب الثاني : مسار مراقبة التسيير

يشـمل نظـام مراقبـة التسـيير جملـة مـن الانشـطة المتتابعـة و التـي يمكـن تجميعهـا في أربعـة مراحـل أساسـية: التصـحيح فهـو مسـار و حلقـة (bouche)تفـرض تـوفر المعلومـات و هي: التخطـيط, المتابعـة والتحليـل و أخيرا التـدريب بصـفة تدريجيـة و يتعلق الامر بالحلقة Deming.

[1] محمدالصغير قريشي, مرجع سابق, ص 168.

تستلزم هذه المراحل تدخل عدة مستويات تنظيمية و بالتالي مسؤوليات مختلفة إضافة الى استخدام وسائل عديدة تختلف حسب طبيعة المرحلة والنتيجة المنتظرة من هذا المسار, تحقيق قيادة جيدة للعمليات التسييرية الخاصة, مما يسمح بتحقيق الاهداف, وتتمثل هذه المراحل في :[1]

المرحلة الاولى: التخطيط

نقطة الانطلاق لهذا المسار و يتم من خلالها تحديد الاستراتيجيات و الاهداف الطويلة الأجل, يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية اللازمة للتفكير الاستراتيجي, و يساعد بعدها المدراء على الترجمة العملية للسياسات المختارة, أ اكسابها الصيغة الاقتصادية ويتم بعدها تقسيم الخطة الاستراتيجية الى المدى المتوسط (3-5) سنوات و هذا دائما بمساعدة مراقبة التسيير مع برمجة الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الاهداف و تبدأ بعدها مرحلة إعداد الميزانيات و التي توافق المدى القصير (أقل من سنة) , تسمح هذه الاخيرة بتحقيق أهداف قصيرة الأجل و من الضروري أن تكون ميزانيات متناسقة و مرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

المرحلة الثانية: التنفيذ[2]

بعدما تم التخطيط لما يشرع في تنفيذه , انطلاقا من الاختيارات الاستراتيجية, تأتي مرحلة التنفيذ, أي القيام بخطط العمل التي تم إعدادها بتحقيقها في الميدان, و على أرض الواقع, تجسد هذه المرحلة عملية تحقيق الاهداف و تعتبر بذلك غاية العمل التسييري.

[1] عقون سعاد, مرجع سبق ذكره, ص 74.
[2] عقون سعاد, مرجع سبق ذكره, 2002, ص 74.

المرحلة الثالثة: المتابعة والتحليل

يتم أثناء سير العمليات الوقوف دوريا على التنفيذ, بقياس النتائج الجزئية المحققة, بحيث لا يمكن التأثير على الماضي بل يكون التركيز هنا على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل الى ما يكمن فعله لتصحيح السير والتعديل.

المرحلة الرابعة: الاجراءات التصحيحية

تؤدي المرحلة السابقة منطقيا الى صياغة مجموعة من الحلول لمواجهة قصور الاداء و التي يتم اختيار أحسنها, أو بالتنفيذ غير السلمي للعمليات قد ترجع لمرحلة إعداد الموازنات و الأهداف السنوية التي قد تكون غير مطابقة للاستراتيجية المختارة, كما قد ترجع التصحيحات على الخطط متوسطة الاجل و حتى الاستراتجية نفسها لعدم واقعيتها أو عدم ملائمتها لوضعية المؤسسة, و أخيرا قد يكون مصدر الخلل الأهداف العامة وغايات المؤسسة, التي تستدعي إعادة النظر فيها.

و هنا نذكر أن دور مراقب التسيير في هذه المرحلة يقتصر فقط على إقتراح تعديلات و تقديم توصيات , و لا الشأن , لأن هذه الاخيرة من صلاحيات المسؤولين العمليين المرتبطين بها, و هذا يؤكد على مسار مراقبة التسيير يهدفا إلى تحسين جودة الأداء التسييري في التركيز على التدريب أو تعلم الناتج عن تحليل أسباب الأخطاء السابقة.

من الواجب احترام كل هذه المراحل عند وضع و استغلال نظام مراقبة التسيير فأي حذف أو اهمال لأحدى هذه المراحل, يجعل هذا النظام غير صالح بالتالي لن يضمن التحكم التسييري المنشود. فاحيانا تجد المؤسسات الصغيرة أثناء فترة نموها ترتكز على المرحلة الاولى و الثانية على حساب المرحلة الثالثة و الرابعة وهي بهذا تعيد باستمرار نفس الاخطاء لأن أهميتها منصبه أكثر على التخطيط و التحليل دون متابعة الأداء والتقييم.

المبحث الثالث: أدوات مراقبة التسيير

توجد هناك عدة أدوات تعتمد عليها مراقبة التسيير في هذا المبحث تم التركيز على البعض منها و المتمثلة في التحليل المالي, و المحاسبة التحليلية, و الموازنات التقديرية لوحات القيادة, بطاقة الأداء المتوازن, القياس المقارن و التكاليف المستهدفة.

المطلب الاول: الادوات التقليدية لمراقبة التسيير

يعمل مراقب التسيير عند تصميمه لنظام مراقبة التسيير على اقتراح و إقامة مجموعة من الأدوات التي تعتبر أدوات المساعدة على اتخاذ القرارات و تعتبر المحاسبة التحليلية أداة تسيير هامة تلعب دورا فعالا في مراقبة التسيير لأنها تمد بمختلف المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات فهي تقوم بحساب التكاليف الخاصة لكل منتج و كذلك حساب النتائج المحققة كما تساهم في وضع الموازنات التقديرية, التي تعتبر الأداة التي تقيم الاداء, فالتقديرات التي تتضمنها تمثل معايير يمكن الاعتماد عليها في الحكم على الاداء الفعلي و ذلك بمقارنتها مع ما تم تنفيذه ليتم تحديد الانحرافات وأسبابها و هذا ما يطلق عليها بالمراقبة الموازية, تنتج المحاسبة التحليلية و التحليل المالي معلومات ملخصة وواضحة.

أولا: المحاسبة التحليلية

تعتبر المحاسبة التحليلية إحدى الادوات الاساسية لمراقبة التسيير و هي أداة لتحليل المعلومات المحصل عليها من المحاسبة العمومية و على ضوء هذا التحليل يتخذ المسيرون القرارات الملائمة في المؤسسة ظهرت كوسيلة لترتيب و تنظيم المعلومات المالية و الاقتصادية والقانونية المؤثرة على الذمة المالية للمؤسسة, و قد اتخذت عدة أنظمة من القدم إذ كانت تعتمد أساسا على القيد الوحيد في المحاسبة العامة و تطورت هذه الاخيرة الى أن ظهر القيد المزدوج في أواخر القرن الخامس العشر(1494).

وقد كانت المحاسبة بعد هذا التاريخ تتعقب التطور و النمو الاقتصادي في أوروبا الى أن ظهرت الثروة الصناعية فانتقلت المحاسبة الى هذا البلد و عرفت تطور سريعا و هكذا ظهرت أساليب محاسبية جديدة .

1- **مفهوم المحاسبة التحليلية:** للمحاسبة التحليلية عدة تعاريف نذكر منها ما يلي:[1]

التعريف الأول: نظام معلومات داخلي خاص بهيكل المؤسسة و طبيعة محيطها الذي يسمح لمسيري المؤسسة بمتابعة تطور التكاليف الوسطية, بإتخاذ مجموعة من قرارات التسيير.[2]

التعريف الثاني: هي تقنية لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة و تحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوئها المسيرون القرارات المتعلقة بنشاطها, وتسمح بدراسة و مراقبة المردودية و تحديد فعالية تنظيم المؤسسة.[3]

2- **أهداف المحاسبة التحليلية:**

- ✓ بحسابها للتكاليف و سعر التكلفة تساعد وتسهل؛
- ✓ تحديد قيمة المخزون باستعمال الجرد الدائم و بهذا تسهل **أيضا عملية تحديد النتائج؛**
- ✓ **تحديد سعر البيع للمؤسسة؛**
- ✓ **مراقبة التكاليف بعد تحليلها و بالتالي مراقبة عمل المؤسسة وسيرها؛**
- ✓ **دراسة المردودية التحليلية: تسمح بمراقبة سياسات الانتاج الاستثمار, و التوزيع ذلك ب:**
  - تسجيل المصاريف حسب احتياجتها؛
  - مراقبة التكاليف(تموين, انتاج , توزيع).

[1] زابي مريم, عيسى عبيدة, مرجع سبق ذكره, ص 31.
[2] زابي مريم, عيسى عبيدة, مرجع سبق ذكره, ص 31.
[3] ناصر دادي عدون, نفس مرجع السابق, ص 38.

1- **مجال تطبيقها في مراقبة التسيير:** إن موضوع محاسبة التحليلية يكمن أساسا في دراسة حساب وتحليل و مراقبة التكاليف لمختلف المستويات النشاط الاقتصادي مثل تكلفة الشراء, الانتاج, التوزيع وسعر التكلفة من هنا تعرف المحاسبة التحليلية على انها وسيلة لمراقبة التسيير و تعتمد على:[1]

- **عرض التكاليف:** تكلفة المادة الأولية, اليد العاملة, التوزيع.... الخ؛
- **تصنيف التكاليف:**تكاليف مباشرةو غير مباشرة, تكاليف ثابتة ومتغيرة؛
- **تحميل التكاليف:**ويتم باستعمال طريقة الاقسام المتجانسة أو طريقة التحميل العقلاني للمصاريف الثابتة.

2- **المحاسبة التحليلية و دورها في تحسين الأداء:**

تعمل المحاسبة التحليلية علىمراقبة مردودية مختلف الاقسام في المؤسسة, أو مختلف المنتجات المتشابهة, و ذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن و مراقبتها مع المبالغ المحددة مسبقا.

تسمح معظم التكاليف بإدراجها معياريا في التسيير, أي إمكانية مقارنة النتائج المحققة بالقيم المعيارية, فمقارنة التكاليف الحقيقية بالتقديرية أو المعيارية يسمح بتحديد الفروقات الموازنة و تحليلها لإتخاذ القرارات التصحيحية و بالتالي تهتم محاسبة التحاليل بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية لمراقبة الموازنة, و في هذا الاطار على محاسبة التكاليف أن تكون على مستوى من التنظيم يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرارات وتكون لهذه المعلومات في كثير من الاحيان أهمية استراتيجية فعلى سبيل المثال, في مرحلة طرح منتج جديد, متى يجب اتخاذ قرار مواصلة الانتاج أو التوقف عنه, وهنا تكون بعض المعلومات مفيدة وقيمة.[2]

[1] هياج عبد الرحمن, **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي,** مذكرة ماجستر, كلية التسيير, جامعة ورقلة, 2012, ص 52
[2] ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مرجع سبق ذكره, ص 125-126

ثانيا: التحليل المالي

هناك عدة تعاريف للتحليل المالي, و رغم اختلافها الطفيف, لكنها ترمي الى نفس المعنى حيث يمكن التطرق الى التعاريف التالية:

1- مفهوم التحليل المالي:

التعريف الاول: عبارة عن دراسة تحليلية مفصلة للقوائم المالية, و تحليل المعلومات المفيدة و الضرورية المرتبطة بشكل مباشر وغير مباشر بالمؤسسة إضافة الى تحليل السياسات و الخطط و الاهداف والمعايير.[1]

التعريف الثاني: عملية تحويل الكم الهائل من البيانات و الارقام المالية المدونة في القوائم المالية الى كم أقل من المعلومات و أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار.[2]

1- التحليل المالي والاداء:[3] يستعمل التحليل المالي من طرف مراقيبي التسيير للتعرف و الحكم على مستوى أداء المؤسسات واتخاذ القرارات المتعلقة بحجم ونوع الاصول الواجب شرائها و حجم ونوع التمويل المناسب لكل نوع من أنواع تلك الأصول من أجل تحقيق الأهداف و هذا بالعمل على:

- ✓ الاستثمار طويل الأجل و كل ما يرتبط بهذا القرار من تحليل طرق تحليل مقترحات الاستثمار و كيفية حساب تكلفة الفرصة للأموال و أسعار الفرص البديلة و أسس حساب المخاطر الأعمال؛
- ✓ قرار تمويل طويل الاجل و ما يرتبط به دراسة أفضل هيكل تمويل المؤسسة في ضوء الهياكل التمويلية للمؤسسات المماثلة للنشاط, و كذلك ما يرتبط من تحليل المصادر المثلى للتمويل طويل الاجل و أثر كل مصدر على ربحية المؤسسة من جهة و على كفاءة استخدام المال العام من ناحية أخرى؛

[1] ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مرجع سبق ذكره, ص 134.
[2] حمزة محمود الزبيدي, **التحليل المالي لأغراض تقييم الاداء و التنبؤ بالفشل**, الوراق, 2011, ص 39.
[3] ناصر دادي عدون, عبد اللعق ويدر الواحد, نفس مرجع, ص 137-138.

- إدارة رأس المال وما يرتبط به من كيفية رفع كفاءة إدارة للسيولة؛
- رفع كفاءة تحصل الحقوق و الاستفادة القصوى من فرص التأخير في الدفع؛
- التحليل الاقتصادي للائتمان من حيث شروطه ومدته و الناتج من زيادة المبيعات و المخاطر المتوقعة؛
- تحليل الحجم الاقتصادي الامثل للطلب و مواعيده؛
- اختيار مصادر التمويل قصيرة و متوسطة الاجل و كل ما يرتبط بها من تحليل اقتصاديات كل من الإئتمان التجاري و الإئتمان المصرفي حسب أهداف المؤسسة.

ثالثا: الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية إحدى الأدوات الأساسية التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير و هي تدخل ضمن الاطار الاستراتيجي للمؤسسة.

1- **مفهوم الموازنة التقديرية:** هناك عدة تعاريف يمكن ذكر منها:

التعريف الاول: الموازنة التقديرية تضم تقدير الموجودات و المطلوبات المتداولة طويلة الأجل و حقوق الملكية خلال فترة معينة.[1]

التعريف الثاني: الموازنة عبارة عن خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب والمتوسط.[2]

ومن التعاريف السابقة يمكن الاخذ بهذا التعريف الشامل: مخطط مفصل و وضع لفترة زمنية قادمة. محددة مترجم الى معطيات كمية و يتعلق بأوجه مختلفة من نشاط المؤسسة و يوزع هذا المخطط على جميع المسؤولين حيث يكون مرشدا لهم في تصرفاتهم و حتى يمكن استخدامه كأساس لتقييم الأداء.

[1] خيضر كاظم, موسى سلامة اللوزي, **مبادئ إدارة الأعمال**, إثراء للنشر والتوزيع, 2008, ص 398.
[2] خالص صافي صالح, **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة**, ديوان المطبوعات الجامعية, 2006, ص 15.

2- **أهداف الموازنة التقديرية:**[1]

- ✓ مراقبة الانشطة وذلك لاستخراج الفروقات بين التقديرات و الواقع؛
- ✓ تحسين الايرادات و ذلك بزيادة الأرباح؛
- ✓ تقدير كفاءة المسؤولين؛
- ✓ إصدار الأهداف العامة للمسؤولين.

المطلب الثاني: بعض الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير

أولا: لوحة القيادة

ظهرت عبارة لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب و البيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد بمتابعة تسيير المؤسسة, و كذلك بمقارنة النسب المحصل عليها مع النسب المعيارية ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الامريكية عام 1948, وكان معمولا به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري, و قد اختلفت التسمية لهذه الأداة من "جدول التسيير " الى" جدول المراقبة" و أخيرا الى لوحة القيادة.

1- **مفهوم لوحة القيادة:** تعتبر لوحة القيادة بإختلاف انواعها من بين أهم و أحداث الأدوات وسيتم التطرق الى التعاريف الخاصة بهذه الأداة.

التعريف الأول: لقد عرف Guedj Norbert لوحة القيادة هي مجموعة من المؤشرات الاعلامية التي تسمح كذلك باتخاذ القرارات التوجيهية في التسيير و هذا لبلوغ الأهداف المسطرة ضمن استراتيجية المنظمة.

التعريف الثاني: Gervais Michel عرفها بأنها تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدى قصير و تسهل لهذه الاخيرة ممارسة المسؤوليات.[2]

[1] زابي مريم, عيسى عبيدة, مرجع سبق ذكره, ص 39.
[2] ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مرجع سبق ذكره, ص 148.

التعريف الثالث: Jean Richard Sulzer لقد عرفها بأنها تركيب مرقم للمعلومات الاساسية و الضرورية للمسيرين لتوجيه نشاط التجميع البشري المتواجد تحت السلطة نحو الاستعمال الأحسن لوسائل الاستغلال المتاحة لهم.

ومن خلال التعاريف يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها مصدر من مصادر توفير المعلومات خلال فترة من الزمن يتم استخدامها بصورة منتظمة لمواكبة عمل من أعمال أو مسار تنفيذ قرار من القرارات, وتختلف لوحات القيادة من محتواها و استعمالتها, بإختلاف الغدارات والمؤسسات عامة ما تقدمه من خدمات و ما ننتجه من سلع, وعليه فإنه لا توجد لوحة قيادة نموذجية كما لا توجد لوحة قيادة يمكن و صفها بالحسنة أو السيئة بصورة مطلقة, فلوحة القيادة لها في المقام الأول قيمة الكشف عن المعطيات المتوفرة.[1]

2- **أهداف لوحة القيادة:**من بين لوحة القيادة و جد ما يلي:[2]

- ✓ **لوحة القيادة كأداة مراقبة:** تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحققه, وهي تجلب الاهتمام للنقاط الحساسة و مدى انحرافها بالنسبة للمعايير, و هي تسمح بتشخيص و فحص نقاط الضعف و إظهار النقائص, و لها تأثير مباشر على نتيجة المؤسسة.
- ✓ **لوحة القيادة كأداة لإتخاذ القرار:** تقدم المعلومات الكافية عن النقاط الأساسية التي يجب الاهتمام بها في المؤسسة و تحديد الانحرافات و معرفة أسبابها و إظهار نقاط القوة الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية القيام بالاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب و يمكن اعتبارها وسيلة للتنبؤ كونها تمكن المؤسسة من تفادي الانزلاقات مستقبلا.
- ✓ **لوحة القيادة أداة حواروتشاور:** إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولة و هو ما يبرز عقد الاجتماعات العامة وغيرها.

[1] عبد اللطيف قطيش, الادارة العامة من النظرية الى التطبيق, منشورات الحلبي الحقوقية, 2013, ص 172.
[2] ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مرجع سبق ذكره, ص 148-149.

- ✓ **لوحة القيادة كأداة لتسهيل عملية الاتصال والتحفيز:** فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها 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 وضوح لإمكانية التقييم.

3- **مؤشرات لوحة القيادة:**[1] هناك ثلاث مؤشرات تتمثل في:

- ✓ **المؤشرات الاقتصادية:** وهي تعبر من خلال المبالغ النقدية في الغالب عن الأداء الاجمالي للتنظيم أو للمرفق, من ذلك على سبيل المثال النتائج الاجمالية للاستثمار.
- ✓ **المؤشرات المادية:** و تجيب هذه المؤشرات على أربع أنماط من الأسئلة:
  - ما الذي تم انتاجه؟ و هذا هو مؤشر النشاط و هو يتعلق بكمية المنتجات أو الخدمات المؤدات و عدد الزبائن المستفدين؛
  - ما هي قيمة ما تم إنجازه؟ وهو مؤشر الكلفة و هو ما يتعلق بعدد ساعات العمل للمستفدين وساعات استخدام الالات و سواها؛
  - ما هي دلالة ما تم إنجازه؟ و هذا هو مؤشر الايضاح و هو يتعلق بإتاحة الفرصة إما لفهم النتائج الحاصلة و إما للتأثير على النتائج في المستقبل.
- ✓ **المؤشرات الانسانية:** و هي تتعلق بالموارد البشرية لجهة معرفة مشاريع الرضا لديهم, ولجهة معرفة درجة الكفاءة و استخدام و لجهة اختصاصهم.

[1] عبد اللطيف قيطش, مرجع سبق ذكره, ص 174-175.

4- أنـــواع لوحـــة القيـــادة:[1] تتنـــوع لوحـــة القيـــادة حســـب طبيعـــة المســـؤوليات المتواجدة بالمؤسسة و عموما نجد الأشكال التالية:

1-4 لوحة قيادة الاستغلال(الوظيفة):

تصاغ بشكل يجعل منها وسيلة مساعدة لتقييم أداء وظيفة ما حيث توفر المعلومات المباشرة والمفهومة في الظرف الزمني الملائم و تتفرع الى:

- ❖ لوحة قيادة مالية : تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالحالة المالية للمؤسسة من مداخيل و تكاليف (أجور , علاوات , تكاليف خارج استغلال ..) .
- ❖ لوحة القيادة الاجتماعية : هذه اللوحة تمدنا بجميع المعلومات المتعلقة بالمستخدمين المهنية منها الاجتماعية (عدد المستخدمين , اطارات التوظيف , التكوين. .) .
- ❖ لوحة القيادة التقنية : هي اللوحة تمس الجانب التقني(عدد الالات, عدد العطب , الصيانة, ... الخ) .
- ❖ لوحة قيادة للخزينة : تمدنا بجميع حقوق المؤسسة (أرصدة مختلف الحسابات , ديون) .

2-4 **لوحة قيادة التسيير:** و هي تتعلق بكل جوانب نشاط المؤسسة أي أنها حصيلة تفاعل مختلف الانواع السابقة تحتوي على المؤشرات والمعلومات الاساسية لمتابعة النشاط حسب الاتجاهات و السياسات المسطرة و هدفها متابعة النتائج و مراقبة التنفيذ المحقق بين مستويات المؤسسة توجه الى المديرية العامة.

5- **لوحة القيادة لقيادة الأداء :** تتعلق بالانتقال من لوحة القيادة خاص بتلخيص و تركيب سريع لمعلومات قدمت من قبل المؤسسات نحو لوحة القيادة في الوقت الحقيق لمتابعة و تحسين كل مستويات النشاط و الأداء, و التشكيلات الجديدة للوحات القيادية التي تحاول المساعدة على قيادة الأداء.[2]

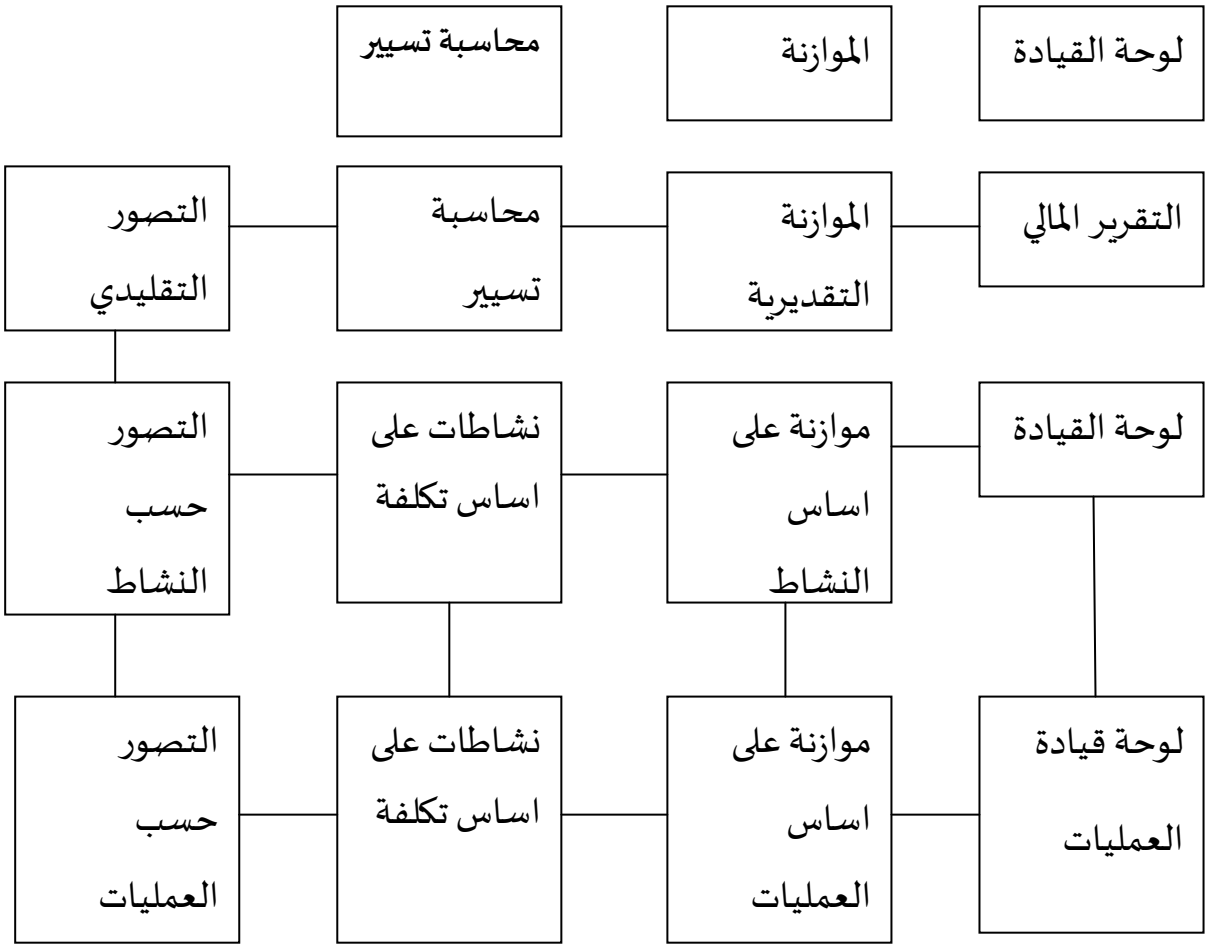
[1] Jerom Depuis, **Le Control de gestion dans les organisation publiques**, paris, 1991,p 121.

[2] ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد, مرجع سبق ذكره, ص 156- 157.

1-5 **لوحة القيادة تعكس استراتيجية المؤسسة:** على غرار التطور الذي شهده حساب التكاليف والموازنات للتأقلم الجيد مع تقييم المؤسسة(تكلفة النشاط, العمليات و موازنة العمليات) بإمكان لوحة القيادة أن تعد بشكل أكثر استعراضي و ديناميكي على هيكل المؤسسة.

وسنلاحظ من خلال الشكل الموالي أن لوحة القيادة قد تطورت مع إعادة تشكيل المؤسسات, أين أسست على ثلاث أبعاد متكاملة, (الوظيفة, النشاط , العمليات) ومن أجل لوحة القيادة على أساس النشاط, فالمؤشرات يجب أن تشكل بالنظر الى الاهداف , الاحتياجات, القيود للنشاطات و العمليات, و ليس على أساس النشاط و بالتالي لوحة القيادة ليست تقرير مالي لوظيفة ما, لكن تشخيص كمي وكيفي للنشاط هذه اللوحات هي كذلك أداة للتسيير و القيادة و هذا بالتحاور و التنسيق و التحسيس المستمر للنشاطات.

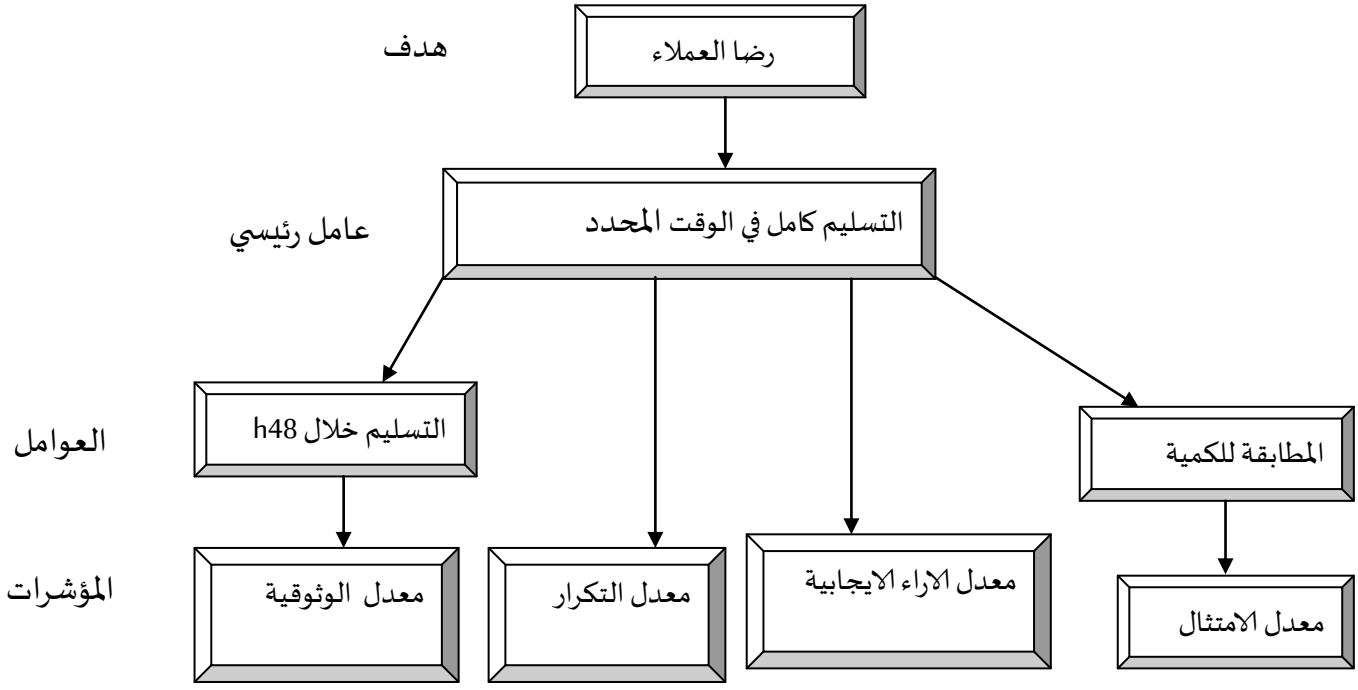
الشكل (1-2) لوحة القيادة تعكس الاستراتيجية



المصدر:ناصر دادي عدون, عبد الله قويدر الواحد,مرجع سبق ذكره, ص 157.

2-5 لوحة القيادة تعكس الحاضر للتنبؤ بالمستقبل: لوحة القيادة فعالة لقيادة الأداء يجب أن تسمح بالتوفيق بين العديد من المحاور, قد تكون أحيانا متعارضة الرؤية الى الامام و الى الخلف التفكير والقيادة,أحداث الدينامكية في المؤسسة.

الشكل(1-3): بناء لوحة القيادة



Source :L.lamgmois ,C.boringer.op cit.p175.

ويمكن إظهار الشكل العام للوحة القيادية و المؤشرات المستخدمة فيما كما يلي:

الشكل (1-4): الشكل العام للوحة القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
	النتائج	الأهداف	الفوروقات
الصنف1 مؤشرات أ مؤشرات ب الصنف 2 الصنف ب			
منطقة المقاييس	منطقة النتائج	منطقة الاهداف	الفروقات الاقتصادية

Source :C.Alazard et S.sèpari.opcit.p595.

ثانيا: التكاليف المستهدفة

تعتبر أداة من أداوت الحديثة لمراقبة التسيير و يمكن عرضها بصفة عامة فيما يلي:

1- **تعريف التكلفة المستهدفة:** تعرف التكلفة المستهدفة على أنها:" التكلفة التقديرية على المدى الطويل للوحدة من المنتج أو الخدمة, و التي تساعد المؤسسة بالحصول على الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة عندما تباع بالسعر المستهدف"[1]

يمكن الوصول الى تكلفة الوحدة المستهدفة حسب المعادلة التالية:[2]

تكلفة الوحدة المستهدفة= سعر الوحدة المستهدفة – ربح الوحدة المستهدفة

[1] كمال يوسف البركة, **أساليب المحاسبة الادارية في تفعيل حوكمة الشركات**, مذكرة ماجستير, المحاسبة والتمويل, الجامعة الاسلامية غزة, 2012,ص 82.

[2] أنيس الشنطي و عامر الاشقر, **المحاسبة الادارية**, دار البداية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, الطبعة الاولى, 2006,ص112.

أهداف التكلفة المستهدفة: يسعى مدخل التكلفة المستهدفةإلى:[1]

- ✓ العمل على تحقيق و دعم القدرة التنافسية للمؤسسة كأحد أهم أهداف الاستراتيجية؛
- ✓ المساعدة على خلق مستقبل تنافسي أفضل للمؤسسة؛
- ✓ العمل على خفض التكلفة في مرحلتي تخطيط و تصميم المنتج؛
- ✓ تحليل وتقييم و رقابة التكاليف في كافة مراحلها بدأ بتخطيط المنتج و انتهاء بالتخلص منه؛
- ✓ يساهم في تحقيق الربح المخطط للمؤسسة؛
- ✓ يعمل على إشباع رغبات واحتياجات العملاء من زوايا السعر والتكلفة و جودة التقييم المنتجات الجديدة في الوقت المناسب.

2- **مزايا تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة:** إن تطبيق تقنية تكلفة مستهدفة يؤدي الى تحقيق المزايا التالية: [2]

- ✓ تمكن الزبائن من شراء منتجات المؤسسة بسهولة و بأسعار منخفضة؛
- ✓ تعمل على خفض دورة تطوير المنتج؛
- ✓ تؤدي الى تخفيض كلفة المنتج بشكل ملحوظ؛
- ✓ تعمل على ترابط الاقسام الداخلية في المؤسسة والعمل كفريق واحد يأخذ على عاتقه مهمة تسويق و تخطيط و تطوير و تصنيع المنتجات؛
- ✓ مشاركة الزبائن والموردين في تصميم المنتجات و معرفة ما يتوقعه و يفضله الزبائن من المنتجات الخاصة بالمؤسسات الاخرى؛
- ✓ تؤدي الى تحسين جودة المنتج عن طريق وضع الكلفة المستهدفة كهدف واضح, مع الآخر بعين الاعتبار الحفاظ على جودة المنتج؛

---

[1] كمال يوسف البركة, مرجع سبق ذكره, ص 82- 83.

[2] علاء حاسم سليمان وآخرون, **استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالتطبيق في شركة الامل الصناعية**,مجلة دراسات محاسبية مالية, العدد21, 2012, ص 215.

3- **مبادئ التكلفة المستهدفة :** [1] يتم نظام التكاليف المستهدفة في تحقيق أهدافه على مجموعة من المبادئ تتمثل في الآتي:

- ✓ يقوم نظام التكاليف المستهدفة على أساس التخطيط المتوسط و الطويل الأجل للتكاليف و الأرباح؛
- ✓ يؤكد على أهمية تشغيل فريق عمل و مهارة ملائمة للمهام المنسوبة إليه سواء من داخل المشروع أو خارجه كالموردين و الوسطاء الموزعين؛
- ✓ يهتم بتوثيق العلاقة مع الموردين و يجعل أساس التعامل معهم الثقة لسنوات طويلة؛
- ✓ ينادي بأهمية إنتاج العديد من المنتجات في المشروع الواحد, حتى تسهل عملية تحقيق الأرباح المستهدفة للمجموعة ككل.

ثالثا: القيمة الاقتصادية المضافة و اهميتها

تعتبر من بين الادوات الحديثة التي تعتمد عليها مراقبة التسيير و يمكن عرضها كما يلي:

1- **القيمة الاقتصادية المضافة:** تعرف القيمة الاقتصادية المضافة على أنها:" مؤشر لقياس الأداء و في نفس الوقت طريقة للتسيير, كما أنها طريقة للتحفيز, بحيث نجدها تقوم بقياس أداء مسيري المؤسسات أمام المساهمين, فبذلك تصبح وسيلة تدع المسيرين لبذل جهود نمو تحسين أداء مؤسساتهم, و يتضح الأمر أكثر حينما يتم ربط نظام المكفئات و الحوافز بهذا المؤشر ليصبح وسيلة للتحفيز, وكونه طريقة للتسيير فيستجد في قدرته على ترشيد القرارات المتخذة من طرف المسيرين, حيث يمكن استخدامه في تقييم الاستراتيجيات و تقييم المشاريع الاستثمارية ووضع أهداف الاداء التسييري".[2]

[1] يوسف بركة, مرجع سبق ذكره, ص 83.

[2] هواري سويسي, **دراسة تحليلية لمؤشر قياس أداء المؤسسات من منظور خلف القيمة**, مجلة الباحث, العدد 07, جامعة ورقلة,2010, ص 61.

2-1 خطوات حساب القيمة الاقتصادية المضافة: لحساب القيمة الاقتصادية المضافة هناك خمس خطوات رئيسية:[1]

- ✓ الاطلاع ومعاينة البيانات المالية للوحدات: يمكن الحصول على هذه البيانات بالاعتماد على القوائم المالية, و في أغلب الاحيان يتم أخذ البيانات المالية لسنتين لإجراء عملية القياس؛
- ✓ تحديد رأس مال المؤسسة: إن المبادئ المحاسبية المقبولة قبولا عامل كثيرا ما تضلل في وصف الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة؛
- ✓ التكلفة الوسطية المربحة لرأس المال: هي المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال, حيث تعرف على أنها المردودية الأدنى الواجب تحقيقها من مشروع استثماري و الذي يسمح بتغطية معدل المردودية المفروض من قبل ممولي المؤسسة المساهمين(الاموال الخاصة) و الدائنين (تكلفة الاستدانة), وتعتبر تكلفة رأس المال عنصر مهم في المجال المالي. هي المعيار الأمثل للمفاضلة بين البدائل الاستثمارية و المحدد الرئيسي لقيمة المؤسسة؛
- ✓ حساب صافي الربح التشغيلي بعد الضريبة: يقصد به نتيجة الاستغلال بعد الضريبة أو النتيجة الخالية من أثر الاستثمار أو التمويل؛
- ✓ حساب القيمة الاقتصادية المضافة: هناك طريقتين لحساب القيمة الاقتصادية المضافة وهما:
  - الطريقة الاولى: تحسب وفق العلاقة التالية

القيمة الاقتصادية المضافة=(معدل العائد على راس المال المستثمر-المتوسط المرجح لتكلفة الاموال)*رأس المال المستثمر

[1] زينب بن مراد,**مساهمة مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة EVAفي تقييم الأداء المالي لمؤشرات القطاع الخاص بالجزائر**, مذكرة ماستر, تخصص مالية مؤسسة, جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-, 2014,ص 87.

- الطريقة الثانية: من خلال الفرق بين صافي ربح بعد الضريبة و قيمة تكلفة رأس المال وتحسب وفق العلاقة التالية:

القيمة الاقتصادية المضافة= صافي الربح بعد الضريبة- تكلفة رأس المال

2- أهمية القيمة الاقتصادية المضافة:[1]

بما أن القيمة الاقتصادية المضافة تعد من المعايير العامة المستخدمة لأغراض تقييم الأداء الداخلي و الخارجي, فإن أهميتها تكمن فيما يلي:

- ✓ يوضح هذا المعيار التحسن المستمر و الفعلي في ثروة الملاك؛
- ✓ مقياس حقيق للأداء المالي و الإداري؛
- ✓ معيار لقياس النمو الحقيقي لربحية المؤسسة في الأجل الطويل؛
- ✓ مؤشر حقيقي لتعظيم سعر السهم في السوق؛
- ✓ وسيلة لسد الفجوات التي تحدثها المبادئ المحاسبية المتعارف عليها؛
- ✓ يسمح تطبيق المعيار أن تكون كل القرارات المالية منمذجة و مقيمة بقيمتها الحقيقية.

[1] محمد نجيب دباش وطارق قدوري,مداخلة حول **أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على ممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر,** الملتقى الوطني حول واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر, جامعة الوادي, 5-6 ماي 2013, ص9.

خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل نلاحظ مراقبة التسيير تعتمد على العديد من الادوات من أجل ضمان متابعة إنجازات المؤسسة والتحكم الجيد في أدائها و تحسينه, فمراقبة التسيير تهدف الى تجنيد طاقات و القدرات من أجل الاستعمال الفعال و الملائم للمواد المتاحة في المؤسسات من أجل بلوغ الأهداف المسطرة وفقا لاستراتيجية المؤسسة.

وقد ظهرت الادوات الحديثة لمراقبة التسيير التي تهتم بالجانبين المالي وغير المالي نتيجة لعجز الأدوات التقليدية, التي تهتم بالجانب المالي فقط, من أجل تحسين العملية التسييرية في المؤسسة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر التحليل المالي من تقنيات التسيير, فهو يهدف إلى التشخيص و تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بغرض تحديد نقاط القوة من أجل العمل على تحسينها وجعلها أكثر قوة و الكشف على العمل على تصحيحها أو التخلص منها, ويمكن اعتبارها نقطة بداية لأي سياسة مستقلة و هذا من خلال دراسة تقسيم نشاط المؤسسة و معرفة اتجاهه والتنبؤ به.

كما يعد التحليل المالي من أهم الأدوات التي يستعين بها المحلل المالي لتحقيق أهداف المؤسسة, و لكي يقوم هذا الأخير باتخاذ القرارات السليمة و المطابقة للأهداف التي رسمتها المؤسسة يجب أن تعتمد في تحليلها على أدوات موثوق فيها تعتبر مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية من بين الأداوات الاكثر شيوعا واستخداما في مراقبة التسيير وتقييم الاداء, و ذلك لأنها تعطي قراءة صحيحة للوضعية المالية للمؤسسة, و بالتالي تمنح مجالا واسعا للأطراف المعنية بإتخاذ القرارات المناسبة, كون مصير و مستقبل المؤسسة يتوقف على كيفية اتخاذ هذه القرارات فيجب على المسير المالي أن يكون حذرا في اختيار أدوات التحليل المالي كما يتعين عليه معرفة مزايا و حدود كل أداة, هذا ما سنعرضه في هذا الفصل بهدف توضيح أكثر للطرق المستعملة في تقييم ومراقبة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل الى التحليل المالي

المبحث الثاني: تقييم الاداء المالي ومراقبة التسيير عن طريق مؤشرات التوازن المالي و هيكل التمويل

المبحث الاول: مدخل الى التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي من الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في تقييم ومراقبة أدائها المالي و تحديد نقاط القوة والضعف في مركزها المالي, من خلال تحليل مختلف المعلومات و البيانات المالية و تفسير النتائج المحصل عليها, بما يسمح للمؤسسة بمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة و قدرتها الحالية و المستقبلية على تحقيق الأرباح و النمو والاستمرارية.

المطلب الأول : مفهوم التحليل المالي

يعتبر التحليل المالي من أهم التقنيات التي تعتمدها المؤسسة في تقييم أدائها المالي وتحديد نقاط القوة و الضعف في مركزها المالي, وذلك من خلال تحليل مختلف المعلومات و البيانات المالية و تفسير النتائج المحصل عليها, بما يسمح لها بمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة و قدرتها الحالية و المستقبلية على تحقيق الارباح و النمو والاستمرارية.

الفرع الأول: تعريف التحليل المالي

1- **تعريف التحليل المالي:**وردت العديد من التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم لوظيفة التحليل المالي, و التي سنحاول ابراز بعض منها فيما يلي:

- التحليل المالي عبارة عن معالجة البيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار و تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر و توقع ما ستكون عليه في مستقبل؛
- أن يتضمن التحليل المالي عملية تفسير القوائم المالية المنشورة و فهمها لأجل إتخاذ قرارات مستقبلية؛[1]

[1] وليد الناجي الحيالي, الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي, الطبعة الأولى, إثراء للنشر و التوزيع, مكتبة الجامعة , عمان الاردن, 2009,ص 13-14.

- التحليل المالي عملية يتم من خلال استكشاف أو اشتقاق مجموعة من المؤثرات الكمية النزعية حول نشاط المشروع, تساهم في تحديد أهمية و خواص الانشطة التشغيلية و المالية للمشروع, و ذلك من خلال معلومات تستخرج من القوائم المالية و مصادر أخرى, لكي يتم استخدام هذه المؤشرات من ذلك تقييم الأداء المشروع بقصد اتخاذ القرار المناسب؛[1]
- والتحليل المالي يتمثل في معالجة و دراسة المعلومات المالية المرتبطة بالمؤسسة, بهدف القيام بتشخيص وضعيتها المالية و تحديد نقاط القوة والضعف بها و الفرص والتهديدات و التي يمكن أن تؤثر عليها سلبا أة ايجابا؛[2]
- التحليل المالي عبارة عن عملية معالجة البيانات المالية المتاحة عم مؤسسة ما, لأجل الحصول على معلومات تستعمل في عمليات اتخاذ القرارات في تقييم أداء المؤسسة في الماضي والحاضر و كذلك في تشخيص أية مشاكل مالية موجودة, و توقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل؛[3]
- التحليل المالي هو دراسة و تقييم المركز المالي في فترة زمنية معينة قد تكون في الماضي و الحاضر, بالاستناد على مختلف الوثائق المحاسبية و البيانات الاقتصادية و المالية المرتبطة بنشاطها وحالتها خلال هذه الفترة, بهدف الوصول لتقييم مختلف السياسات الداخلية التي تؤثر على ربحية المؤسسة ومدى ملائمتها المالية و قدرتها على تحقيق المردودية, وهذا من خلال دراسة توازنها المالي و سياسات الاستثمار و التمويل و درجة المخاطر و السوق بالاعتماد على مجموعة من الادوات و المؤشرات المالية؛ [4]

[1] وليد ناجي الحيالي, نفس المرجع السابق, ص 13-14.
[2] وليد ناجي الحيالي,مرجع سبق ذكره'ص21-22.
[3] خالد توفيق الشميري,التحليل المالي والاقتصادي, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2010, ص54.
[4] مبارك لسلوس, التسيير المالي, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر, 2004,ص 16.

2- أهمية التحليل المالي: [1]

تنبع أهمية التحليل المالي في النقاط الاساسية التالية:[2]

- اعتباره أداة من أدوات الرقابة والتسيير:

تسمح عملية التحليل المالي بمراقبة حركة التدفقات النقدية الداخلة(الايرادات) و الخارجة (المصاريف) و كيفية استخدام و تحصيل هذه الايرادات و تأثيرها على الهيكل الاستثماري والمالي للمؤسسة من خلال تحليل سياسات السداد والتحصيل ومختلف المعلومات المحاسبية و المالية الواردة في القوائم الخاصة بفترة زمنية محددة أو عدة فترات, مما يسمح بتحديد الانحرافات و الاخطاء و المتسببين فيها و اتخاذ القرارات السلمية الكفيلة بتصحيحها في الوقت المناسب؛

- إعتباره أداة من أداوت التقييم:

يمكن استخدام التحليل المالي في تقسيم الجدوى الاقتصادية و المالية في حالة

دراسة إقامة مشاريع جديدة على أساس الربحية و تقييم الأداء, كما يساعد التحليل المالي بتقييم القرارات المرتبطة بسياسات التمويل و الاستثمار و توزيع الارباح, و تأثيرها على المركز المالي للمؤسسة, على أساس التكلفة الربحية و المردودية والمخاطرة و الاستقلالية؛

- اداة من أدوات التخطيط و التنبؤ:

يساعد التحليل المالي المؤسسة في ترشيد اتخاذ القرارات المصيرية, سيما ما يخص قرارات الاندماج و الدخول للبورصة و التوسع والتحديث و التجديد, كما يعتبر التحليل المالي أداة من أداوت التخطيط حيث أنه يساعد في توقع المستقبل

[1] عبد الكريم اللطيف, محاضرات في التحليل المالي المتقدم, مذكرة ماستر, السداسي الاول, قسم علوم التسيير, تخصص محاسبة وجباية معمقة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة بومرداس, 2014, ص 2.
[2] عبد الكريم اللطيف, مرجع سبق ذكره, ص 4.

للوحدات المستقبلية بناء على تحليل و تشكيل قاعدة معطيات لتطور المركز المالي للمؤسسة على فترات زمنية متلاحقة.

3- **أهداف التحليل المالي:**[1]

- تهدف البيانات المالية الى تقديم معلومات عن الوضع المالي و نتائج الاعمال و التغير في الوضع المالي للمؤسسة, تفيد العديد من الفئات التي تستخدمها في اتخاذ القرارات الاقتصادية؛

تظهر البيانات المالية أيضا نتائج تقييم كفاءة الادارة في القيام بواجباتها و تساعد في محاسبتها عن الموارد المؤتمنة عليها.

- يهدف التحليل المالي الى تفسير القوائم المالية المنشورة وتحليلها بغرض اتخاذ القرارات المستقبلية, بحيث يتم تحليل كل من قائمة الميزانية, قائمة حسابات النتائج و قائمة التدفقات النقدية, مما يساعد في اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في السياسات الماليةبالمؤسسة؛
- نماذج التحليل المالي لمتابعة تعثر الديون؛
- تحليل الجدارة الائتمانية و قرارات الائتمان؛
- التنبؤ النجاح او الفشل المالي, و تحليل السيولة و العسر المالي, تحليل تقلص الربحية, و تدهور مستوى النشاط, و تحليل هيكل التمويل, و التنبؤ بالأرباح و المبيعات المستقبلية, و تقييم البدائل الاستثمارية؛
- يهدف التحليل المالي الى دراسة وتقييم الجدوى الاقتصادية؛[2]
- تقييم المركز المالي للمؤسسة و مدى استطاعتها تحمل أعباء و التزامات الوفاء بالالتزامات الخارجية؛

[1] عبد الكريم اللطيف, مرجع سبق ذكره,ص 4.

[2] شعيب شنوف, التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للابلاغ المالي, الطبعة الاولى, دار زهران للنشر والتوزيع, الاردن, 2015, ص 38-39.

- دراسة وقياس المردودية (التجارية, الاقتصادية , والمالية) للعمليات المحققة من طرف المؤسسة من خلال النشاط؛
- الحكم على مدى تطبيق التوازنات المالية في المؤسسة و على امكانية تطورها في المستقبل؛
- بناء قاعدة معلومات يمكن الاعتماد عليها في عملية اتخاذ القرارات المرحلية و التقديرات المستقبلية؛
- تقييم ودراسة سياسات التمويل, الاستثمار, السداد والتحصيل, و الاقتراض ومدى تأثيرها على الوضعية المالية في المؤسسة؛
- مقارنة الوضعية المالية للمؤسسةمع المؤسسات الاخرى من نفس القطاع؛[1]

المطلب الثاني: مقومات التحليل المالي و خطواته

أولا: مقومات التحليل المالي

إن نجاح عملية التحليل المالي مرهون بتوفير المقومات اللازمة التي تشكل في مجموعها ركائز أساسية لابد من مراعاتها و يمكن تلخيص هذه المقومات فيما يأتي:

- أن تتمتع مصادر المعلومات التي يستقي منها المحلل المالي معلوماته بقدر معقول من المصداقية الموثوقية, و أن تتسم المعلومات المستخدمة في التحليل المالي بقدر متوازن من الموضوعية من جهة الملائمة من جهة أخرى.
- أن يسلك المحلل المالي في عملية التحليل منهجيا وعلميا يتناسب مع أهداف عملية التحليل المالي كما يجب استخدام أساليب و أدوات تجميع هذه الأخرى بقدر متوازن؛

و لكي يحقق المحلل المالي المتطلبات و الشروط المقصودة عليه مراعاة ما يلي:[2]

[1] عبد الكريم اللطيف, مرجع سبق ذكره, ص 4-5.
[2] محمد مطر, الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الانتمائي, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2006, ص4-5.

- أن تتوفر لديه خلفية عامة عن المؤسسة و نشاطها و الصناعة التي تنتمي اليها و كذلك البيئة المحيطة بها, الاقتصادية, الاجتماعية والسياسية؛
- أن يميز القروض التي يبنى عليها التحليل والتغيرات الكمية والنوعية التي ترتبط بالمشكلة محل الدراسة؛
- أن لا يقف المحلل المالي عند مجرد الكشف عن عوامل القوة والضعف في نشاط المشروع, بل وأن يسعى و هو الأهم الى تشخيص أسبابها و استقرار اتجاهاتها المستقبلية؛[1]
- أن يتسم المحلل المالي نفسه بالموضوعية و ذلك بالتركيز على فهم دوره المحصور في كشف الحقائق كما هي قبل أن يقوم بتفسيرها بصورة مجردة عن التحفيز الشخصي, ليقوم بعد ذلك بتقديم تقريره بما يتضمنه من مؤشرات و بدائل تخدم متخذ القرار مع مراعاة التوصية بما يراه البديل الافضل؛ [2]
- تمتع المحلل المالي بالمعرفة و الدراية الكافية بظروف المؤسسة الداخلية والخارجية قبل قيامه بتحليل بيانات المؤسسة, بالاضافة الى ذلك لابد أن يكون مؤهلا تأهيلا علميا و عمليا مناسبا, و يتميز بخصائص المقدرة الدينامكية و قادرا على استخدام الاساليب و الوسائل العلمية للتحليل المالي للوصول الى غايات التحليل و تفسير النتائج التي يتوصل إليها لاستقراء المستقبل؛[3]

[1] وليد ناجي الحيالي, مرجع سبق ذكره, ص 25-26.
[2] سومية تبة, تأثير المعايير المحاسبية و معايير الابلاغ المالي الدولية على التحليل المالي, مذكرة ماجستير في علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة بومرداس, 2014,ص 52.
[3] حمزة محمود الزبيدي, التحليل المالي تقييم الاداء و التنبؤ الفشل, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2004,ص22

ثانيا: خطوات التحليل المالي

هناك عدة خطوات محددة يستخدمها المحلل المالي في عملية تحليلية و لعل أهمها ما يلي:[1]

- تحديد الهدف والغاية من التحليل ويتعلق بقرار الادراة حول ماهية العمل الذي تريده؛
- يقوم المحلل المالي بجمع المعلومات والبيانات المطلوبة حسب نوع التحليل هو تقديم الهدف النهائي, فإن المحلل يقوم بجمع البيانات عن الأعباء و الايرادات لفترة زمنية معينة و تحديد المؤشرات التي لها دور كبير في أداء المشروع مثل المبيعات و الانتاج؛
- ينتقل المحلل بعد ذلك الى تحديد أداوته التي سوف يطبقها في عملية التحليل وهذا يعتمد على المستوى العلمي و الفني للمحلل؛
- يقوم المحلل باستخدام البيانات ذات الصلة من أجل الوصول الى المؤشرات المرتبطة بغرض التحليل؛
- بعد الوصول الى المؤشرات يقوم بتحليلها من أجل معرفة اتجاهها المستقبلي؛
- ينتهي المحلل بعد ذلك الى كتابة الاستنتاجات و التوصيات النهائية.[2]

المبحث الثاني: تقييم الاداء المالي ومراقبة التسيير عن طريق مؤشرات التوازن المالي و هيكل التمويل

إن التوازن المالي بفرض بأن تمويل الاصول الثابتة من طرف الموارد الطويلة الاجل و بالمقابل فإن الموارد القصيرة الأجل تمول الاصول المتداولة ذات المدى القصير, و التي يمكن أن تحول الى سيولة وقت قصير, و لتحليل هذا التوازن يلجأ

[1] محمد مطر, مرجع سبق ذكره, ص5.
[2] محمد مطر, مرجع سبق ذكره, ص5.

المحلل المالي الى مجموعة من المؤشرات و التي تدعى مؤشرات التوازن المالي وهي من أدوات التحليل المستخدمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و الحكم على استقرار وضعيتها المالية على المدى الطويل و المتوسط.

المطلب الأول: التوازن المالي

التوازن المالي في المؤسسة الاقتصادية يمكن اعتباره معيار مهم لتقييم الأداء المالي كونه هدف مالي يسعى باستمرار الوظيفة المالية الى بلوغه من أجل تحقيق الأمان للمؤسسة لأن العجز المالي يسلب المؤسسة استقلالها المالي تحت تأثير اللجوء الى الاقتراض هذا من جهة سحب ذوي الحقوق ثقتهم من المؤسسة لعدم وفائها بالتزاماتها من جهة أخرى.

سيتم حساب مختلف المؤشرات التي تدرس التوازن المالي انطلاقا من الميزانية المحاسبية حيث أنها لا تعطي أو تعكس الحالة المالية و الفعلية للمؤسسة, ومن أجل هذا يتم اللجوء الى الميزانية المالية التي يتم اعدادها انطلاقا من الميزانية المحاسبية.

على المسير المالي أن يوازن بين هدفين أساسين وهما هدف السيولة وهدف الربحية, و أن احتفاظ المؤسسة بسيولتها كافية لمواجهة التزامات المؤسسة يؤدي الي تدنية المخاطر التي تعترض المؤسسة ومساهميها, ومن جهة ثانية ينبغي على المسير المالي أن يقوم بكل ما بوسعه لتحقيق أرباح لتنمية ايرادات المساهمين في المؤسسة وذلك عن طريق توجيه السيولة النقدية المتوفرة الى التوظيفات قصيرة الأجل و الاستثمارات طويلة الأجل, و أن استمرار حياة المؤسسة يستلزم التوافق بين الهدفين المنتاقضين.[1]

[1] مبارك لسوس, التحليل المالي, تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير, الطبعة الثانية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2008, ص 31.

المطلب الثاني: مؤشرات التوازن المالي

1- رأس المال العامل:

*تعريف رأس المال العامل:

يمثل اجمالي المبالغ التي تستثمرها المؤسسة في الاصول قصيرة الأجل و يعرف رأس المال العامل بأنه اجمالي الأصول المتداولة مطروحا منها إجمالي الخصوم المتداولة, وهو رأس المال الفائض المستعمل أثناء دورة الاستغلال.[1]

هو تلك الموارد الدائمة المستخدمة في تمويل+ استخدامات دورة الاستغلال لأكثر من سنة و الموجهة للاستثمار و الزيادة في الطاقة الانتاجية.[2]

يمكن حساب رأس المال العامل بأسلوبين هم:

من أعلى ميزاينة:

رأس المال العاملFR=(الاموال الدائمة- الاصول الثابتة)

رأس المال العاملFR= (الاموال الخاصة+الديون الطويلة)- الاصول الثابتة

يركز هذا الاسلوب على تحديد أصل رأس المال العامل و المتغيرات المحددة له.[3]

[1] شنوف شعيب, مرجع سبق ذكره, ص 83.
[2] يوسف قريشي, التسيير المالي, دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الاردن, 2006, ص83.
[3] عادل عيشي,الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم , مذكرة لنيل شهادة ماجستير في قسم التسيير, تخصص تسيير المؤسسات الصناعية, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة بسكرة, 2001.

الشكل (2-1): رأس المال العامل من أعلى الميزانية

الاصول المتداولة	الاموال الدائمة
رأس المال العامل FR	

المصدر: عادل عيشي, مرجع سابق, ص 50

من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل FR= الاصول المتداولة – الديون قصيرة الاجل

رأس المال العاملFR=(قيم الجاهزة+قيم محققة+ المخزونات)- الديون قصيرة الاجل

يبين هذا الحساب هدف رأس المال العامل هو تمويل جزء من دورة الاستغلال.

الشكل(2-2): رأس المال العامل من أسفل الميزانية

الاصول المتداولة	الديون قصيرة الاجل
	رأس المال العامل FR

المصدر: عادل عيشي, مرجع سابق, ص 50

- الحالات التي يمكن أن يأخذها الرأس المال العامل الصافي الأجمالي:

FRNG>0(سياسة محافظة):

يتحقق ذلك عندما تكون الاموال الدائمة> التثبيتات و بالتالي على المسير أن يجعل المؤسسة تبتعد عن خطر نقص السيولة والتعثر المالي ما يعني المؤسسة متوازن ماليا على المدى الطويل, أي أن المؤسسة تمكنت من تمويل احتياجاتها الطويلة باستخدام مواردها الطويلة الاجل, وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل احتياجات مالية متبقية, وهذا ما يشير الى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

FRNG< 0(سياسة جريئة):

يتحقق ذلك عندما تكون الاموال الدائمة<التثبيتات وبالتالي فإن المسير المالي يجعل المؤسسة تقترب من خطر العسر المالي بسبب أن المؤسسة قامت بتمويل الاستخدامات المستقرة ذات العمر الاقتصادي الطويل بموارد الدورة القصيرة الاجل.

المؤسسة في هذه الحالة عاجزة عن تمويل استثماراتها و باقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة, وبالتالي فهي بحاجة الى تقليص مستوى استثمارها الى الحد الادنى الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

FRNG=0:

في هذه الحالة تغطي الاموال الدائمة التثبيتات فقط, أما الاصول فتغطى عن طريق القروض القصيرة الاجل, فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل, وتترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.[1]

ويمكن تلخيص عوامل تغير رأس المال العامل في الجدول التالي:

جدول(02-1): عوامل تغير رأس المال العامل

عوامل ارتفاع رأس المال العامل	عوامل انخفاض رأس المال العامل
- زيادة رأس مال المؤسسة؛ - ارتفاع قروض طويلة الاجل؛ - تكوين مختلف الاحتياجات؛ - تحقيق الارباح؛ - التنازل عن الاستثمارات للبيع؛ - الاهتلاكات؛	- النقص في الاموال الدائمة؛ - تخفيض رأس المال العامل؛ - توزيع جزء من احتياطات أو نتائج رهن التخفيض؛ - حصول خسائر؛ - زيادة الاستثمار في الاصول

[1] عبد الكريم اللطيف, مرجع سبق ذكره,ص70.

- تحصيل القروض المعدومة؛ - تحصيل القروض الممنوحة.	الثابتة(شراء اوراق مالية من مؤسسات أخرى) - الزيادة في مستوى المخازن بمواجهة الطلب الزائد؛ - ارتفاع تكلفة تمويل نشاطات المؤسسة بزيادة أسعار المواد الاولية والاجور.

المصدر:جليلة بن خروف, دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات, مذكرة ماجستير, جامعة بومرداس, الجزائر, 2009,ص71.

- أنواع رأس المال العامل:

- رأس المال العامل الصافي:

هو ذلك الجزء من الأصول المتداولة الممولة بالأموال الدائمة, ويمكن حساب رأس المال العامل الصافي بطريقتين:[1]

رأس المال العامل الصافي(الدائم)= الاموال الدائمة- الاصول الثابتة

رأس المال العامل الصافي(الدائم)= الاصول المتداولة- الخصوم المتداولة

- رأس المال العامل الخاص:

وهو ذلك الجزء من الأموال الخاصة الموجهة لتمويل جزء من الأصول المتداولة, بعد تمويل الأصول الثابتة, ويحسب بالعلاقة التالية:[2]

[1] ناصر دادي عدون, مرجع سبق ذكره, ص 46.
[2] عبد الكريم اللطيف, مرجع سبق ذكره, ص 69.

رأس المال العامل الخاص=الاموال الخاصة- الأصول الثابتة

أو: رأس المال العامل الخاص=الأموال المتداولة- مجموع الديون

- رأس المال العامل الاجمالي:

وهو مجموع عناصر الأصول التي يتكلف بها نشاط استغلال المؤسسة وهي مجموع الأصول التي تدور في مدة سنة او أقل و تشمل مجموع الأصول المتداولة.

ويحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الاجمالي= مجموع الاصول المتداولة

أو: رأس المال العامل الاجمالي= مجموع الاصول- مجموع الاصول المتداولة

الهدف من دراسة رأس المال العامل الاجمالي, هو البحث عن قيمة المبالغ التي مولت بها المؤسسة أصولها المتداولة, و هذا يعني أننا نقوم بتحديد الأموال التي يمكن استرجاعها في فترة قصيرة, وتحديد مسار المؤسسة, هل هو في طريق النمو أو التدهور؟[1]

- رأس المال العامل الاجمالي:

يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية(الديون) في المؤسسة, وهنا ينظر الى الديون بالمفهوم السلبي لها, بل كموارد ضرورية لتنشيط عملية الاستغلال, وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة, لتدارك العجز في الخزينة.

[1] ناصر دادي عدون, مرجع سبق ذكره, ص 49.

هو الجزء من الأموال الدائمة الموجهة لتمويل جزء من الأصول المتداولة

و يحسب بالعلاقة التالية:

رأس المال العامل الاجنبي= مجمع الخصوم – الاموال الخاصة

رأس المال العامل الاجنبي= مجموع الديون

الهدف من دراسة رأس المال العامل الاجنبي, تحديد مدى التزام المؤسسة بوعودها اتجاه الغير, و إظهار نسبة المبالغ الخارجية التي مولت أصولها, هذا يحدد لنا مدى ارتباط المؤسسة بالغير.[1]

2- **احتياجات رأس المال العامل BFR:**

- **تعريف احتياج رأس المال العامل:**

ينتج عن دورة الاستغلال تدفقات نقدية داخلة و أخرى خارجة و في كثير من الحالات لا تستطيع المؤسسة تغطية ديونها للاستغلال بواسطة حقوقها و مخزوناتها نتيجة وجود فوارق زمنية بين الاستغلال, تجعل المؤسسة بحاجة للحصول على أموال لتغطية احتياجاتها و التي يعبر عنها بالاحتياجات من رأس المال العامل BFR.

احتياج رأس المال العاملBFR= احتياجات الدورة- موارد الدورة

احتياج رأس المال العامل BFR= (مخزونات + مدينو الاستغلال+ مدينو خارج الاستغلال)- (ديون الاستغلال+ ديون خارج الاستغلال)

أو بعبارة أخرى:

[1] جليلة بن خروف, مرجع سبق ذكره, ص 73.

احتياج رأس المال العاملBFR= (الاصول الغير المثبة- القيم الجاهزة) – (ديون قصيرة الاجل- سلفات)

- أنواع احتياج رأس المال العاملBFR:

- احتياج رأس المال العامل للاستغلالBFRE:

يمثل الأصول المتداولة للاستغلال التي لا تستطيع المؤسسة تمويلها بموارد الاستغلال المالية قصيرة الاجل, وتحسب بالعلاقة التالية: [1]

احتياج رأس المال العامل للاستغلال= الاصول المتداولة للاستغلال- ديون الاستغلال

- احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلالBFRHE:

يمثل الأصول المتداولة خارج الاستغلال التي تستطيع المؤسسة تمويلها بالموارد المالية خارج الاستغلال في الاجل القصير.

احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلالBFRHE= الاصول المتداولة خارج الاستغلال- ديون خارج الاستغلال.

- الحالات التي يمكن أن يأخذها احتياج رأس المال العامل:

[1] جليلة بن خروف, مرجع سبق ذكره, ص73.

0<BFR:

إذا كانت قيمة BFRكبيرةو موجبة, فإن مؤسسة في هذه الحالة لم تؤمن الموارد قصيرة الأجل الكافية و التي تكون غالبا تكلفتها منخفضة لتغطية احتياجات دورة الاستغلال (حالة اختلال).

BFR<0:

في هذه الحالة تكون احتياجات الدورة أقل من موارد الدورة في هذه الحالة لم تستخدم تستخدم تلك الموارد في توسيع دورة الاستغلال و الزيادة في الطاقة الانتاجية أي وجود اختلال في استغلال الموارد المتاحة بما يؤثر على زيادة التكلفة والتقليل من الارباح (حالة اختلال).

0=BFR:

موارد الدورة= احتياجات الدورة.[1]

3- **الخزينة:**

تعريف الخزينة:

عبارة عن مجموع الاموال التي بحوزة المؤسسة لمدة الاستغلال, و هي تشمل صافي قيم الاستغلال أي ما تستطيع المؤسسة توفيره من مبالغ سائلة خلال دورة الاستغلال.[2]

الخزينة هي مجموع الاموال الجاهزة (النقدية) تحت تصرف المؤسسة في حالة سيولة التي يمكن التصرف فيها لمقابلة احتياجات دورة الاستغلال.

[1] عبد الكريم اللطيف, مرجع سبق ذكره, ص 73-74.
[2] جليلة بن خروف, مرجع سبق ذكره, ص 75.

ومن خلال الخزينة تستطيع المؤسسة تحديد التوازن المالي, فإذا تمكنت من تغطية مختلف احتياجاتها, يكون رصيد الخزينة موجب وفي هذه حالة فائض وفي العكس تكون الخزينة سالبة وهي في حالة عجز وفي هذه الحالة تعطى بالعلاقة التالية:

الخزينة= الموارد- الاحتياجات

الخزينة =رأس المال العامل- احتياج رأس المال العامل

- الحالات التي يمكن أن تأخذها الميزانية :

:0<TR

رأس المال العامل >احتياج رأس المال العامل: في هذه الحالة المؤسسة قامت بتجميد جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل, مما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة الضائعة لهذا وجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

:TR<0

رأس المال العام أصغر احتياج رأس المال العامل: المؤسسة في حالة عجز أي غير قادرة على تسديد ديونها في آجالها, وهذا يطرح مشكل متمثل في وجود تكاليف إضافية مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة إما تطلب بحقوقها الموجودة لدى الغير, أو تقترض من البنوك, أو تتنازل عن بعض استثماراتها دون التأثير على طاقتها انتاجية, وفي بعض الحالات الاستثنائية الى بيع بعض المواد الأولية.

:0=TR

رأس المال العامل = احتياج رأس المال العامل (الخزينة المثلى): إن الوصول الى هذه الحالة يتم بالاستخدام الامثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الامكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد و بالتالي التحكم في السيولة دون التأثير على

الربحية, ويتم تحقيق ذلك من خلال التأثير على رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل.[1]

المطلب الثالث : الهيكل المالي

أولا:تعريف الهيكل المالي

أنه يعبر عن المكونات التفصيلية معبرا عنها في صورة نسب مئوية لمصادر التمويل التي تم الحصول عليها لتمويل استثمارات المنشأة المختلفة و التي تتمثل في الجانب الايمن من الميزانية العمومية.[2]

يعرف الهيكل المالي: "عبارة عن القنوات التمويلية إما في شكل أموال قادمة للشركة من مصادر مختلفة سواء مالكي الشركة (المساهمين) أو الغير على شكل قروض بكافة أنواعها"[3]

ويعرف كذلك:" تشكيلة مصادر التي تحصلت عليها المؤسسة منها على الاموال المطلوبة لغرض تمويل استثماراتها, وهو يتضمن جميع الفقرات المكونة لجانب الخصوم و حقوق الملكية"[4]

ويعرف أيضا أنه" يتكون من جميع أشكال و أنواع التمويل سواء ملكية أو إقتراض,و أيضا سواء من مصادر قصيرة الاجل أو طويلة الأجل"[5]

[1] عبد الكريم اللطيف, مرجع سبق ذكره, ص75-76.
[2] عائشة شارف, دور الادارة المالية في تحديد هيكل المالي في مؤسسة اقتصادية, مذكره نيل شهادة الدراسات التطبيقية, قسم التجارة الدولية,كلية الحقوق و العلوم التجارية, جامعة بومرداس, 2004, ص70.
[3] أبو الفتوح علي فضالة, الهياكل المالية, دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع, 1994, ص38.
[4] عدنان تاية النعيمي, أرشد فؤاد التميمي, الادارة المالية المتقدمة, دار اليازوري, الاردن, 2009, ص349.
[5] عبد الغفار الحنفي , رسمية زكي قرياقص , الدار الجامعية , مصر , 2002, ص128.

ثانيا: النسب المالية المستخدمة في تقييم الهيكل التمويلي

تدعى نسب الرفع حيث تقيس المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في اعتمادها على أموال الغير في تمويل إحتياجاتها, وتبين ارتباط الموجود بين رأس المال و الالتزامات المترتبة عليه, وعليه فإن حساب النسب المالية المتعلقة بالمديونية تعتبر في غاية الأهمية بحيث تعرض درجة الخطر المالي الذي يواجه المؤسسة, ويمكن قياسها بالنسب التالية:

1- **نسبة التمويل الدائم:**

تشير هذه النسبة الى مستوى تغطية الاصول الثابتة بالأموال الدائمة, ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة

إذا كانت هذه النسبة أقل من 1 , فإن رأس المال العامل يكون سالبا, و هذا ما يدل على أن جزء من الأصول الثابتة ممولة عن طريق الأصول قصيرة الاجل, أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من 1 فهذا يدل على أن الأصول الثابتة ممولة بالأموال الدائمة.

2- **نسب التمويل الخاص:**

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة, ويكمن حسابها كما يلي:

نسبة التمويل الخاص= الأموال الخاصة/الأصول الثابتة

كلما كانت هذه النسبة اكبر من 1 كلما دل ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة, و هذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك والعكس صحيح.[1]

3- نسب المديونية:

من أجل التفصيل أكثر في تركيبة الهيكل التمويلي للمؤسسة الاقتصادية, بهدف معرفة نسبة حضور آمال الاستدانة, ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:[2]

نسبة الاستقلالية الاجمالية= مجموع الديون/مجموع الاصول

تبين هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تمويل كافة الأصول بواسطة مواردها المالية الذاتية و مدى قدرتها على مواجهة مخاطر عدم تسديد ديونها القصيرة و طويلة الأجل,وكلما كانت النتيجة أقل من 50 %دل على اكتساب الادارة للموارد اللازمة لمواجهة مختلف الالتزامات المالية, أما في حالة ارتفاعها عن 50% فهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على تمويل عملياتها التوسعية بسبب الالتزامات الواجب تسديدها.

نسبة المديونية قصيرة الأجل = (الديون قصيرة الأجل/مجموع الاصول)/100

نسبة المديونية طويلة الأجل = (الديون طويلة الأجل/ مجموع الأصول)/100

4- نسبة الاستقلالية المالية:

تشير الى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها, إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية, فكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد استطاعت أن تتعامل المؤسسة بمرونة مع

[1] شنوف شعيب, مرجع سبق ذكره, ص 208.
[2] اليمين سعادة, استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها, مذكرة ماجستير, العلوم التجارية, فرع إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة باتنة, 2008, ص53.

الدائنين في شكل اقتراض و تسديد الديون, أما إذا كانت النسبة أقل من الواحد فهذا يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون, ولا تستطيع الحصول على قروض إضافية إلا بتقديم ضمانات وقد تكون هذه الضمانات مرهقة, وتحسب هذه النسبة بالصيغة التالية:[1]

نسبة الاستقلالية المالية= الأموال الخاصة/ مجموع الديون

5- **نسبة المديونية طويلة ومتوسطة الأجل:**

تستخدم هذه النسبة من أجل التفصيل في نسبة المديونية العامة حيث نتمكن من خلال حسابها من معرفة نسبة حضور جزء فقط من أموال الاستدانة, و هو الديون المتوسطة و طويلة الأجل, وعلى تقديم الضمانات اللازمة لتدعيم هيكلها المالي بديون إضافية[2], ويتم حسابها بالعلاقة التالية:

نسبة الاستقلالية الاستراتيجية= ديون طويلة الأجل/ الأموال الدائمة

كلما كانت هذه النسبة تزيد عن 50% فإن هذا يدل على صعوبة طلب المؤسسة للمزيد من القروض طويلة الاجل بسبب انخفاض الضمانات التي يمكن أن تمنح للمقرضين.

6- **نسبة الاستقلالية قصيرة الأجل:**

تعد هذه النسبة من أجل تقدير مدى قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل بواسطة الاموال الخاصة, وتحسب بالعلاقة التالية:

نسبة استقلالية قصيرة الاجل= الديون قصيرة الأجل/ الأموال الخاصة

[1] نعيمة شباح, دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, علوم إقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة بسكرة, 2007, ص 104.
[2] محمد شعبان, مرجع سبق ذكره, ص 128.

كلما انخفضت نتيجة هذه النسبة دل على الأموال الخاصة لتمويل الجزء الاكبر من مستلزمات عملياتها التشغيلية.

7- **معدل تغطية الفوائد:**

تستخدم هذه النسبة لتقييم مدى قدرة المؤسسة على تسديد الديون و الارباح الصافية السنوية, وتحسب كما يلي:

معدل تغطية الفوائد= صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة/الفائدة

إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد دل ذلك على قدرة المؤسسة على تسديد فوائد قروضها, أما إذا كانت أقل من الواحد دل ذلك على عجز المؤسسة عن تسديد فوائد قروضها, فهذه النسبة مؤشرا لمدى الأمان الموفر لأصحاب القروض في الحصول على فوائد.[1]

8- **نسبة قابلية السداد:**

مجموع الديون/ مجموع الأصول

تعتبر هذه النسبة عن مدى قدرة المؤسسة على تسديد ما عليها من استدانة في حالة وقوعها في وضعية مالية خطيرة أو وصولها الى الإفلاس, فهذه النسبة تعتبر قياس لضمان أموال المقرضين, و هذا عن طريق مقارنة مجموع ديون المؤسسة مع قيمة أصولها لنفس الفترة, فكلما كانت هذه النسبة أصغر من الصفر كلما المقرضين أكثر ارتياحا اتجاه أموالهم, و لا يجب أن تفوق هذه النسبة النصف 0.5, وهذا من أجل تحصيل القروض بصفة ميسرة.

[1] محمد مطر, مرجع سبق ذكره, ص 58.

خاتمة الفصل:

لقد تناولنا في هذا الفصل تقييم الأداء المالي في المؤسسة, وأهم ما جاء فيه هو أن التحليل المالي يقدم للإدارة المعلومات المالية حتى تتمكن من تقييم النشاط و تجديد أدائها المالي, كما يستعمل التحليل المالي لعدة أغراض من بينها التحليل الانتمائي, الاستثماري, ويستند المحلل المالي في دراسته على القوائم المالية كالميزانية المالية و جدول الحسابات النتائج بهدف تقييم وتشخيص الوضعية المالية لها وبالتالي الحكم على قوة أو ضعف مركزها المالي, حيث يفيد التحليل بالنسب الماليةفي التعرف على فعالية القرارات المتخذة من جانب المؤسسة لتحسين أدائها المالي, ولدراسة التوازن المالي تستخدم المؤسسة أدوات المالية التي تتمثل في رأي المال العامل, واحتياج رأس المال العامل والخزينة.

خاتمة عامة

الخاتمة:

حاولنا من خلال دراستنا التعرف على واقع تطبيق الأساليب الحديثة لأدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة , فهي تسعى دائما الى تحقيق الربحية , و أن من أهم العوامل التي تساعد على قيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها هو الاستعمال الجيد لأدوات مراقبة التسيير.

وهذا ما دفع بالمؤسسات الاقتصادية الى البحث عن طرق و أساليب حديثة بعد الأساليب التقليدية التي كانت ترتكز فقط على المعلومات المالية من أجل تعظيم الربحية ,حيث أن الاساليب الحديثة يتم استخدامها من أجل توفير معلومات دقيقة وملائمة , مما يسمح لها باستغلال هذه المعلومات المساهمة في تحسين أدائها المالي.

حيث اهتمت هذه الدراسة بعرض الجانب النظري للأساليب الحديثة لمراقبة التسيير وعلاقتها بالأداء المالي أو مساهمتها في تحسين الأداء المالي.

من خلال ما سبق يمكن اثبات أن نفي الفرضيات الموضوعة كالتالي:

الاشكالية : يتم إثبات صحة الاشكالية أن واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة تحسين الأداء المالي والمحاسبي للمؤسسات .

الفرضية الأولى : صحة الفرضية بأن وظيفة مراقبة التسيير من الوظائف الهامة داخل المؤسسة تتطلب مجموعة من الأساليب الخاصة بها أهمها بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الثانية : المؤسسة تعتمد على أداة من الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير بحيث هذه الاخيرة تساهم في رفع الأداء المالي.

التوصيات:

بناءا على النتائج السابقة يمكن تقديم توصيات التالية:

- ✓ في حالة التوظيف الجديد , يجب مراعاة أن يتم استقطاب الاطارات بشكل كفؤ و فعال؛
- ✓ التعريف ببطاقة الأداء المتوازن وضرورة دعم الوحدة بأهميتها تطبيقها؛
- ✓ ضرورة توعية الأفراد بأهمية أدوات مراقبة التسيير الحديثة و أهدافها حتى يساهموا في اقامته بأسرع ما يمكن؛
- ✓ على الإدارة العليا أن تركز على التكامل و التنسيق في تقييم الأداء و هذا بالتركيز على المقاييس المالية وغير المالية؛
- ✓ العمل أكثر على تدريب و تكوين العمال.

آفاق البحث:

- ✓ مساهمة في اعداد نموذج علمي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الجزائرية؛
- ✓ دوافع تطبيق الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في المؤسسات الخدماتية ؛
- ✓ تطبيق الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في البنوك و شركات التأمين.

المراجع

باللغة العربية:

❖ الكتب :

- أحمد بونقيب , **دور لوحة القيادة في زيادة فعالية مراقبة التسيير**, مذكرة ماجستير , إدارة أعمال,جامعة بوضياف , المسيلة .
- أنيس الشنطي و عامر الاشقر, **المحاسبة الادارية**, دار البداية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, الطبعة الاولى, 2006.
- جليلة بن خروف, دور المعلومات المالية في تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات, مذكرة ماجستير, جامعة بومرداس, الجزائر, 2009.
- حمزة محمود الزبيدي , **التحليل المالي لأغراض تقييم الاداء و التنبؤ بالفشل ,** الوراق , 2011.
- حمزة محمود الزبيدي, التحليل المالي تقييم الاداء و التنبؤ الفشل, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, 2004 .
- الحيالي وليد الناجي, الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي, الطبعة الأولى, إثراء للنشر و التوزيع, مكتبة الجامعة , عمان الاردن, 2009.
- خالد توفيق الشميري,التحليل المالي والاقتصادي, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان الاردن, 2010.
- خالص صافي صالح, **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة**, ديوان المطبوعات الجامعية, 2006.
- خيضر كاظم , موسى سلامة اللوزي , **مبادئ إدارة الأعمال** , إثراء للنشر والتوزيع, 2008.
- شعيب شنوف, التحليل المالي الحديث طبقا للمعايير الدولية للابلاغ المالي, الطبعة الاولى, دار زهران للنشر والتوزيع, الاردن, 2015.
- عبد الغفار الحنفي , رسمية زكي قرياقص , الدار الجامعية , مصر , 2002.

- عبد اللطيف قطيش, الادارة العامة من النظرية الى التطبيق , منشورات الحلبي الحقوقية , 2013.
- عدنان تاية النعيمي, أرشد فؤاد التميمي , الادارة المالية المتقدمة , دار اليازوري , الاردن, 2009.
- علي عباس, **أساسيات علم الادارة**, دار المسيرة, 2009.
- مبارك لسلوس , التسيير المالي, ديوان المطبوعات الجامعية , الجزائر, 2004.
- مبارك لسوس, التحليل المالي, تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير, الطبعة الثانية, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر, 2008.
- محمد مطر, الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الانتمائي, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان , الاردن , 2006.
- ناصر دادي عدون , عبد الله قويدر الواحد,**محاسبة تحليلية**, دار المحمدية العامة , الجزائر, 2000.
- نعيم ابراهيم الطاهر , **أساسيات إدارة الاعمال و مبادئها** , عالم الكتاب الحديث , الاردن , 2010.
- يوسف قريشي, التسيير المالي, دار وائل للنشر والتوزيع , عمان , الاردن, 2006.

- **المذكرات و أطروحات :**

- زابي مريم,عيسى عيدة , **مراقبة التسييركنظام للمعلومات**, مذكرة ماجستير, 2012.
- زينب بن مراد,**مساهمة مؤشرات القيمة الاقتصادية المضافة EVAفي تقييم الأداء المالي لمؤشرات القطاع الخاص بالجزائر**, مذكرة ماستر, تخصص مالية مؤسسة, جامعة قاصدي مرباح- ورقلة-, 2014.
- سومية تبة, تأثير المعايير المحاسبية و معايير الابلاغ المالي الدولية على التحليل المالي, مذكرة ماجستير في علوم التسيير, تخصص إدارة أعمال , كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة بومرداس, 2014.

- عادل عيشي,الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم , مذكرة لنيل شهادة ماجستير في قسم التسيير, تخصص تسيير المؤسسات الصناعية, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة بسكرة, 2001.
- عائشة شارف, دور الادارة المالية في تحديد هيكل المالي في مؤسسة اقتصادية, مذكره نيل شهادة الدراسات التطبيقية, قسم التجارة الدولية,كلية الحقوق و العلوم التجارية, جامعة بومرداس, 2004.
- عبد الكريم اللطيف, محاضرات في التحليل المالي المتقدم, مذكرة ماستر, السداسي الاول, قسم علوم التسيير, تخصص محاسبة وجباية معمقة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير,جامعة بومرداس, 2014.
- كمال يوسف البركة, **أساليب المحاسبة الادارية في تفعيل حوكمة الشركات**, مذكرة ماجستير, المحاسبة والتمويل, الجامعة الاسلامية غزة, 2012.
- محمد نجيب دباش وطارق قدوري,مداخلة حول **أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على ممارسة المحاسبية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**, الملتقى الوطني حول واقع و افاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر, جامعة الوادي, 5-6 ماي 2013.
- نعيمة شباح, دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, علوم إقتصادية, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, جامعة بسكرة, 2007.
- هياج عبد الرحمن , **أثر مراقبة التسيير على الرفع من مستوى الأداء المالي ,** مذكرة ماجستر , كلية التسيير , جامعة ورقلة , 2012.
- اليمين سعادة, استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها, مذكرة ماجستير, العلوم التجارية, فرع إدارة الأعمال, كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير, جامعة باتنة, 2008.

❖ **الملتقيات و المجلات :**

- علاء حاسم سليمان وآخرون, **استعمال تقنية التكلفة المستهدفة في تخفيض التكاليف بالتطبيق في شركة الامل الصناعية**,مجلة دراسات محاسبية مالية, العدد21, 2012.

- **محمد الصغير قريشي , واقع مراقبة التسييرفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ,** مجلة الباحث,كلية العلوم الاقتصادية والتسيير , جامعة ورقلة , عدد 09 / 2011.
- هواري سويسي, **دراسة تحليلية لمؤشر قياس أداء المؤسسات من منظور خلف القيمة**, مجلة الباحث, العدد 07, جامعة ورقلة,2010.

باللغة الفرنسية:

- Lamglais, C Bonnier, Control De Gestion, Paris,2006 .
- C.Alazard S.Separi **la gestion de l'entreprise, pienecousson,**dunot,paris,1978.
- Jerom Depuis, **Le Control de gestion dans les organisation publiques**, paris, 1991.
-

الملخص

باللغة العربية:

يعتبر نظام مراقبة التسيير من بين أهم الأنظمة داخل المؤسسة لاعتمادها عليه بصورة رئيسية في تحديد مستوى أداء وظائفها, ومدى تحقيقها لأهدافها.ويعتمد هذا النظام على عدة أدوات هي: المحاسبة التحليلية, والموازنات التقديرية, و لوحة القيادة, حيث يتم الاعتماد على هذه الأدوات, لإكتشاف الانحرافات الواقعة في تنفيذ البرامج المخططة سابقا, ومحاولة تصحيح هذه الانحرافات وإعطاء الحلول البديلة, ومنه قدرة المؤسسة على تحسين أدائها واكتساب الحصة سوقية أكبر وتحقيق استراتيجياتها الربحية والسوقية.

باللغة الفرنسية:

Système de contrôle de gestion est l'un des systèmes les plus importants au sein de l'institution de la l'adoption est la clé dans la détermination du niveau de performance et de fonctions, et la façon dont elles atteignent leurs objectifs. Le système repose sur plusieurs outils : la comptabilité analytique, les bydgets et les prévisions, et le tableau de bord, ou ils sont en s'appuyant sur ces outils, à lkinsav écarts dans application des programmes prévus précédemment, et tenter de corriger ces distorsions et de donner des solutions alternatives, et de la capacité de l'institution afin d'améliorer leurs performances et leur gain de part la concurrence marché et assurer une plus grande rentabilité et de marchè.