

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير

الشعبة: العلوم المالية والمحاسبية

دور الخبير المحاسبي في تفعيل نظام مراقبة التسيير  
دراسة ميدانية لمكتب الخبير المحاسبي قidal محمد بمستغانم  
للفترة الممتدة من 02 جانفي 2024 الى 31 جانفي 2024

تحت اشراف الاستاذ:

- يوسف بن شني

المقدمة من طرف الطالبين:

- قidal ندير

- هشام بن درار

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	موزاوي عبد القادر	استاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقرا	بشني يوسف	استاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	مقراد عبد الله	استاذ محاضر "ب"	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2024

# الشكر

قبل كل شيء نشكر الله عز وجل ونحمده الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم ووهبنا من القوة والصبر ما نحتاجه للوصول الى هذا المستوى واتمام دراستنا وعلمنا المتواضع هذا.

نفعنا الله به واياكم.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وفائق الاحترام والتقدير الى استاذي ومشرفي "يوسف بن شني" على قبوله بصدر رحب قبول الاشراف على هذا المذكرة وعلى كل النصائح السديدة والتوجيهات القيمة التي قدمها لنا في سبيل اتمام هذا العمل.

كما اتقدم بخالص التقدير وجميل العرفان الى كل أعضاء اللجنة الموقرة على قبول مناقشة موضوع المذكرة وحضورهم للمشاركة في اثناء جوانبه.

# الاهداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي المتواضع هذا أولاً وقبل كل شيء الى ملاكي في الحياة والى معنى الحنان والتفاني،  
الى بسمة قلبي وسر وجودي، الى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي،

الى أعلي ما املك امي الحبيبة أطال الله في عمرها.

الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من احمل اسمه بكل افتخار الى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ  
ظلمة جهلي وكان لي خير مرشد أبي العزيز أطال الله في عمره.

وبدون نسيان الى اخوتي الذين اتقاسم معهم أجواء المحبة الأسرية.

والى من انجبتهم الحياة لي وكانوا سنداً وعونا خطوة بخطوة اصدقائي.

## ملخص البحث:

تعد مراقبة التسيير من بين الآليات الهامة التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها والسيطرة على أداءها التسييري. يهدف هذا البحث إلى توضيح دور الخبير المحاسبي في تفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسة. من خلال دراسة نظرية وتطبيقية واستخدام بعض الأدوات مثل الملاحظات والتحليل وذلك عن طريق دراسة ميدانية بمكتب الخبير المحاسبي قidal محمد، وعليه توصلنا إلى عدة نتائج مهمة:

يساهم الخبير المحاسبي في منع وتقليل حدوث الأخطاء من خلال مراقبته وتقييمه لنظام مراقبة التسيير. كما وجدنا أن وظيفة الخبير المحاسبي تساهم في تحقيق الأهداف من خلال وضع هيكل تنظيمي صحيح وفعال. تعتبر مراقبة التسيير أداة حيوية لتحقيق النجاح وتحسين أداء المؤسسة، ويجب على الخبراء المحاسبين الاهتمام بتفعيل هذا النظام وتطويره بشكل مستمر.

**الكلمات المفتاحية:** الخبير المحاسبي، المراقبة، التسيير، مراقبة التسيير.

**Abstract:**

Management control is one of the important mechanisms that assist an organization in achieving its goals and controlling its operational performance. This research aims to clarify the role of the accounting expert in activating the management control system within the organization. Through theoretical and practical study and the use of tools such as observations and analysis, based on a field study at the office of the accounting expert gaddel mohamed, we have reached several important conclusions:

The accounting expert contributes to preventing and reducing errors through monitoring and evaluating the management control system. Furthermore, we found that the role of the accounting expert contributes to goal achievement by establishing a proper and effective organizational structure. Management control is a vital tool for success and improving organizational performance, and accounting experts should focus on activating and continuously developing this system.

**Keywords:** accounting expert, control, management, management control

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الشكر
-	الاهداء
-	الملخص
-	قائمة المحتويات، الأشكال
1	مقدمة
4	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الخبير المحاسبي
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية الخبير المحاسبي
6	المطلب الأول: تعريف الخبير المحاسبي
6	المطلب الثاني: مهام الخبير المحاسبي
7	المطلب الثالث: صفات الشخصية للمهنة
8	المبحث الثاني: شروط ممارسة مهنة الخبير المحاسب والمسؤوليات الناجمة عنها
8	المطلب الأول: شروط ممارسة المهنة
9	المطلب الثاني: حالات الموانع والتنافي
11	المطلب الثالث: العقوبات التي يتعرض لها الخبير المحاسبي في حالات التجاوز
11	المطلب الرابع: مسؤوليات الخبير المحاسبي
12	المبحث الثالث: الهيئات التي تشرف على الخبير المحاسبي وشركة الخبرة المحاسبية
12	المطلب الأول: المجلس الوطني للمحاسبة
12	المطلب الثاني: التنظيمات المهنية
14	المطلب الثالث: شركة الخبرة المحاسبية
16	خلاصة الفصل الأول
17	الفصل الثاني: دراسة نظام مراقبة التسيير
18	تمهيد
19	المبحث الأول: عموميات حول المراقبة
19	المطلب الأول: مفهوم المراقبة (الرقابة)
19	المطلب الثاني: أهمية المراقبة
20	المطلب الثالث: خطوات المراقبة وأنواعها
26	المبحث الثاني: نظرة عامة حول مراقبة التسيير
26	المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير وتطوره
29	المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير وخصائصها
32	المطلب الثالث: اهداف مراقبة التسيير

34	المبحث الثالث: مراقب التسيير
34	المطلب الأول: التكوين والمواصفات المطلوبة في مراقب التسيير
36	المطلب الثاني: الصعوبات التي يواجهها مراقب التسيير
38	المطلب الثالث: سبل معالجة الصعوبات التي يواجهها مراقب التسيير
39	خلاصة الفصل الثاني
40	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمكتب خبرة محاسبية قдал محمد بمستغانم
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم المكتب
42	المطلب الأول: التعريف بالمكتب
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمكتب
43	المطلب الثالث: مهام المكتب
43	المبحث الثاني: مثال تطبيقي
43	المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة SARL ADEM OURASS
44	المطلب الثاني: مراقبة السجلات المالية والمحاسبية للمؤسسة
47	خلاصة الفصل الثالث
48	خاتمة
50	قائمة المراجع
52	الملاحق

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
13	مخطط توضيحي للهيئات التي تشرف على مهن المحاسبة	01
28	مرتكزات مراقبة التسيير	02
31	مسار نظام مراقبة التسيير	03
42	الهيكل التنظيمي لمكتب الخبرة المحاسبية قдал محمد	04

## مقدمة

تطور مفهوم المؤسسة وتوسعها في النشاط والهياكل القاعدية، جنباً إلى جنب مع تنوع هياكلها التنظيمية، أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة مثل انفصال الملكية عن الإدارة. ومع ذلك، تظل الحاجة ماسة إلى شخص مستقل مؤهل بالخبرة والمهارة لمراقبة المؤسسة وتحقيق التوازن بين الأطراف.

من هنا، يظهر دور الخبير المحاسبي الذي يقوم بمسك وتنظيم المحاسبات وتحليل الوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسات. مراقبة التسيير تحتل مكانة هامة في الوقت الراهن نظراً لقدرتها على توجيه المؤسسة وكشف الانحرافات واقتراح الحلول.

يعتبر نظام مراقبة التسيير أساسياً في الشركات الحديثة، حيث يساهم في تحسين أداء المؤسسة والعاملين من خلال تصحيح الأخطاء وتجنب تكرارها في المستقبل. بالتالي، يجب على كل مدير الاعتماد على مراقبة التسيير لضمان نجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المرسومة.

### • الاشكالية:

على ضوء ما سبق نطرح الاشكالية التالية:

- كيف يساهم الخبير المحاسبي في تفعيل نظام مراقبة التسيير؟

### • الأسئلة الفرعية:

استناداً على هذه الاشكالية نطرح التساؤلات الآتية:

- فيما تتمثل مهام الخبير المحاسبي؟
- ماهي اهداف نظام مراقبة التسيير؟
- هل للخبير المحاسبي دور فعال في تقييم نظام مراقبة التسيير؟

### • الفرضيات:

وللإجابة على هذه الأسئلة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- أن الخبير المحاسبي يقوم بمسك وتنظيم المؤسسة وتحليل وضعيتها.
- نظام مراقبة التسيير يهدف إلى تحقيق نجاح المؤسسة.

- الخبير المحاسبي ليس له دور فعال في تفعيل نظام المراقبة.

### • اسباب اختيار الموضوع:

- اسباب موضوعية: ويتعلق هذا الامر بطبيعة التخصص الذي ادرس فيه.

- اسباب ذاتية: الميول الشخصية للتعمق في مهنة المحاسب.

### • أهمية الدراسة:

ضعف الخبرة للمسيرين أدى إلى حتمية الاستعانة بالخبير المحاسبي في دراسة وتقييم نظام مراقبة التسيير.

التأكيد على أهمية نظام مراقبة التسيير في رفع وتحسين أداء المؤسسة.

### • أهداف الدراسة:

محاولة إبراز دور وظيفة الخبير المحاسبي في تنظيم وتسيير المؤسسة.

إظهار أهمية المراقبة في ضمان استمرارية وفعالية المؤسسة.

### • حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: كان الدراسة بمكتب الخبير المحاسبي قдал محمد بمستغانم وذلك لمعالجة

إشكالية البحث المتمثلة في دور الخبير في تفعيل نظام مراقبة التسيير.

- الحدود الزمنية: امتدت الدراسة الميدانية من الفترة 02/01/2024 الى 31/01/2024.

### • المنهج المتبع:

من أجل الاجابة على هذه الاشكالية في بحثنا وجدنا انه من الانسب إتباع الأسلوب الوصفي في الجانب

النظري ولتعزيز دراستنا اتبعنا الأسلوب التحليلي في الجانب التطبيقي.

### • أقسام البحث:

من أجل الاجابة على الأسئلة الفرعية في هذه الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلين

نظريين وفصل تطبيقي. الفصل الأول: والذي يحمل عنوان "مفاهيم عامة حول الخبير المحاسبي"، والذي

تناولنا فيه ماهية الخبير المحاسبي، شروط ممارسة مهنة الخبير المحاسبي والمسؤوليات الناجمة عنها،

وأخيرا الهيئات التي ستشرف على الخبير المحاسبي وشركة الخبرة المحاسبية. الفصل الثاني: والذي يحمل عنوان "دراسة نظام مراقبة التسيير"، والذي تطرقنا فيه الى عموميات حول المراقبة، ونظرة عامة حول مراقبة التسيير وإلى مراقب التسيير. الفصل التطبيقي: والذي يحمل عنوان "دراسة ميدانية لمكتب الخبير المحاسبي قidal محمد"، وفي هذا الفصل قمنا بتقديم المكتب محل الدراسة مع تقديم بعض الأمثلة التطبيقية في مجال دراستنا هذه.

# الفصل الأول:

## مفاهيم عامة حول الخبير المحاسبي

تمهيد:

تعد المحاسبة من أهم الوسائل التي يعتمد عليها المديرون في اتخاذ القرارات المناسبة، وكذا الدولة في تحديد الوعاء الضريبي للمكلفين بالضريبة، وتمارس المحاسبة داخل المؤسسات من خلال قسم المحاسبة والمالية لكن هناك أشخاص يمارسونها باستقلالية في مكاتب خاصة بهم تدعى مكاتب المحاسبة وهؤلاء الأشخاص هم الخبراء المحاسبي، محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد. وفي مذكرتنا خصصنا دراسة الخبير المحاسبي، فمن هو الخبير المحاسبي؟ وما هي مهامه ومسؤولياته؟

### 1. المبحث الأول: ماهية الخبير المحاسبي

ان مهنة المحاسبة تنقسم في مهنييها الى ثلاث فئات هم: الخبير المحاسبي، محافظ الحسابات والمحاسب المعتمد.

#### 1. المطلب الأول: تعريف الخبير المحاسبي

خول القانون 10-01 مزاولة مهنة المحاسبة والتدقيق في الجزائر حيث يعد خبيراً محاسباً كل شخص يمارس بصفة عادية، باسمه الخاص وتحت مسؤوليته مهمة: تنظيم، فحص، تقويم وتحليل المحاسبة لمختلف أنواع حسابات المؤسسات في الحالات التي نص عليها القانون والتي تكلفه بهذه المهمة بصفة تعاقدية لخبرة الحسابات<sup>1</sup>. ويقوم الخبير المحاسب أيضاً بمسك ومركزة وفتح وضبط ومراقبة وتجميع محاسبة المؤسسات والهيئات التي لا يربطه بها عقد عمل.

وقع تنظيم مهنة الخبير المحاسبي بمقتضى قانون عدد 108 لسنة 1988 أوت والمتعلق بتجديد التشريع الخاص بمهنة المحاسبة. والذي ينص على دمج مهنة الخبير المحاسبي بمراقب الحسابات، ويمكن للخبير المحاسبي تحليل وضعية المنشآت وطرق سيرها من مختلف النواحي المالية والقانونية والاقتصادية. كما انه وعلى حسب الفصل 99 من مجلة الحقوق والاجراءات الجبائية فان الخبير لا ينطوي تحت هذا الفصل باعتباره مؤهلاً لتحليل الأوضاع القانونية للمنشأة.<sup>2</sup>

#### 2. المطلب الثاني: مهام الخبير المحاسبي

حسب ما جاء في المواد 18-19-20 من القانون 10-01:

- يقوم الخبير المحاسب بمسك ومركزة وفتح وضبط ومراقبة وتجميع محاسبة المؤسسات التي لا تربطه بها عقد عمل.
- يعد الخبير المحاسبي المؤهل الوحيد للقيام بالتدقيق المالي والمحاسبي، ويؤهل لتقديم الاستشارات للشركات والهيئات في الميدان المالي والاجتماعي والاقتصادي.

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، " العدد 42 " الصادر في رجب عام 1431 ، 11 يوليو سنة 2010 ، ص6.

<sup>2</sup> كمال العياري، "المسير في الشركات التجارية الجزء الأول شركات المسؤولية المحدودة"، منشورات مجمع الأطرش للكتاب المختص، تونس، 2010، ص237.

- كما ان مهمة الخبير المحاسبي مهمة ظرفية مؤقتة، الى انه يجب عليه اعلام المتعاقدين معه بمدى تأثير التزاماتهم بالمهمة.

ومما سبق نتبين ان مهام الخبير المحاسبي تقتصر على:

- التنظيم والفحص والتقويم والتحليل المحاسبي.
- مسك ومركزة وفتح وضبط ومراقبة وتجميع محاسبة المؤسسات.
- التدقيق المالي والمحاسبي للشركات والهيئات وهو المؤهل الوحيد للقيام بذلك.
- تقديم استشارات للشركات والهيئات في الميدان المالي والاجتماعي والاقتصادي.
- إعلام المتعاقدين معه بمدى تأثير التزاماتهم بالمهمة.

### 3. المطلب الثالث: صفات الشخصية للمهنة

- على الخبير المحاسبي قبل ان يكون خبيراً محاسبياً ان يتمتع ببعض الصفات والتي تتركز حول:
- الأمانة: حيث يجب عيه ان يكون اميناً ونزيهاً وذا ضمير حي أثناء تأدية واجباته وعمله، حيث يجب ان تتميز تقاريره بالصحة والموثوقية وان يضمن سلامتها وصحتها دون تحريف او تمويه.
  - المحافظة على اسرار المهنة: حيث يعتبر موضعه وعمله مصدر ثقة لعملائه فيجب عليه ان يكون كتوماً ولا يقوم بإفشاء اسرار عملائه او استخدامها ضدهم<sup>1</sup>. وقد نص اليمين الذي يحلفه أمام المجلس القضائي المختص بذلك {أقسم بالله العلي العظيم أن أقوم بعمله أحسن قيام وأنعهد أن أخلص في تأدية وظيفتي وأن أكتف سر المهنة وأسلك في كل الأمور سلوك المتصرف المحترف الشريف والله على ما أقول شهيد<sup>2</sup>}.  
الصبر والقدرة على التصرف: على الخبير المحاسبي التحلي بالصبر والتأني باعتبار المهنة شاقة ومتعبة، وايضا عليه باللباقة في التعامل مع العملاء وموظفي المشروع حتى يكسب ثقتهم وتعاونهم.
  - المعرفة والثقافة: ويهدف هذا الى وجوب المدقق بالإلمام الكامل لعلم المحاسبة، وان يكون ذا معرفة بالكثير من العلوم الاجتماعية وغيرها والتي لها علاقة بالمحاسبة والتدقيق.
- ومما سبق يمكن القول ان على الخبير ان يكون:
- ان يكون ملتزماً بالأمانة في أداء مهامه وان يحافظ على الاسرار والالتزام بالحقائق و فقط.
  - التحلي بالفطنة والذكاء في امور عمله.
  - التحلي بالصبر وسعة الصدر في التعامل مع العملاء.
  - ان يكون واسع الاطلاع في دراسات مهنته.

<sup>1</sup> د- خالد الخطيب، د-خليل الرفاعي، "علم تدقيق الحسابات النظري والعلمي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 1430-2009، ص12.

<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، ص6.

## II. المبحث الثاني: شروط ممارسة مهنة الخبير المحاسب والمسؤوليات الناجمة عنها

تعتبر مهنة الخبرة المحاسبية من المهن الحيوية في المجتمع، حيث تلعب دوراً هاماً في ضمان النزاهة والشفافية في العمليات المالية. ولضمان تحقيق الغاية من ممارسة هذه المهنة، وضع المشرع الجزائري مجموعة من الشروط التي يجب توافرها للراغبين في ممارستها.

### 1. المطلب الأول: شروط ممارسة المهنة

حددت المادة (08) من القانون 01-10 الشروط التي يجب توافرها لممارسة مهنة الخبير المحاسب، وهي كالآتي:

- أن يكون جزائري الجنسية.
  - أن يتمتع بجميع الحقوق المدنية والسياسية.
  - ألا يكون قد صدر في حقه حكم بارتكاب جناية أو جنحة مخلة بشرف المهنة.
  - أن يكون معتمداً من الوزير المكلف بالمالية وأن يكون مسجلاً في المصنف الوطني للخبراء المحاسبين أو في الغرفة الوطنية لمحافظي الحسابات أو في المنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين، وفق الشروط المنصوص عليها في القانون.
  - الالتزام بسرية المعلومات وحماية خصوصية العملاء، وذلك بان يؤدي اليمين بعد الاعتماد وقبل التسجيل في المصنف الوطني أو الغرفة الوطنية أو المنظمة الوطنية أمام المجلس القضائي المختص اقليمياً محل تواجد مكاتبتهم، بالعبارات الآتية: " أقسم بالله العلي العظيم أن أقوم بعملتي أحسن قيام وأتعهد أن أخلص في تأدية وظيفتي وأن أكتف السر المهني وأسلك في كل الأمور سلوك المتصرف المحترف الشريف، والله على ما أقول شهيد".
  - الحصول على شهادة جامعية في المحاسبة أو مجال ذي صلة من جامعة معترف بها.
  - الحصول على ترخيص مزاول مهنة من السلطات المختصة في الجزائر.
  - الالتزام بمعايير المهنة والقوانين المحاسبية المعتمدة في البلاد.
  - الالتزام بمبادئ النزاهة والمصداقية في ممارسة المهنة.
  - الاشتراك في برامج التدريب المستمر لتطوير المهارات والمعرفة في مجال المحاسبة.
  - الامتثال لأحكام القانون الضريبي والقوانين المالية المعمول بها في الجزائر.
  - الالتزام بتقديم التقارير المالية والضريبية بشكل دقيق وفي الوقت المحدد.
  - الالتزام بأخلاقيات المهنة وتجنب أي تصرف يمكن أن يضر بسمعة المحاسب أو يؤثر سلباً على مصالح العملاء.
- يعتبر الحصول على الشهادات والاجازات من معهد التعليم المختص التابع للوزير المكلف بالمالية أو المعاهد المعتمدة من طرفه خطوة مهمة في مسيرة التعليم والتطوير المهني. وفقاً للمادة 09 من القانون.

أو توديعها مع وصل الاستلام. يجب على الطلاب والمهنيين في مجال المحاسبة الالتزام بالاشتراطات والإجراءات المحددة لضمان الشفافية والجودة في التعليم والتدريب. من خلال هذه الخطوات، يمكن تعزيز مهاراتهم وتحسين فرصهم في سوق العمل.

يعمل المجلس الوطني للمحاسبة على تقييم الصلاحية المهنية للشهادات والاجازات التي يقدمها المترشحون للاعتماد في فئة مهنية معينة. يقوم المجلس بدراسة طلبات الاعتماد والتأكد من توافقها مع الأحكام المنصوص عليها في القانون 07 و08. وبمجرد اتخاذ القرار بالاعتماد أو الرفض، يتم إخطار المتقدم خلال فترة لا تزيد عن أربعة أشهر. في حالة عدم الرد أو رفض الطلب، يحق للمتقدم تقديم طعن قضائي وفقاً للتشريعات السارية.

يعتبر الخبير المحاسب شخصاً مهماً في المجتمع، حيث يقوم بممارسة نشاطه في مختلف أنحاء البلاد. يتم تكليف الخبير المحاسب بمكتب خاص يديره بنفسه ويتحمل مسؤوليته، سواء كان ذلك في شركة أو تجمع. يمكن أن تكون هناك شروط خاصة تحدد للمكتب وتنظمها الجهات المختصة. وبالإضافة إلى ذلك، يحق لوزير المالية منح تراخيص لفتح فروع لبعض مكاتب المحاسبة. ويمكن للخبير المحاسب تعيين محافظ الحسابات والخبراء القضائيين وفقاً للقوانين المعمول بها<sup>5</sup>.

## 2. المطلب الثاني: حالات الموانع والتنافي

حدد القانون حالات التنافي والموانع، وذلك لتحقيق ممارسة مهنة الخبير المحاسب بكل استقلالية فكرية وأخلاقية، ومن خلال ذلك فان:

- يعتبر متنافياً مع هذه المهنة في مفهوم هذا القانون كل نشاط تجاري لا سيما في شكل وسيط او وكيل المكلف بالمعاملات التجارية او المهنية.
- كل عهدة ادارية او العضوية في مجلس مراقبة المؤسسات التجارية المنصوص عليها في القانون التجاري غير تلك المنصوص عليها في المادة 46 اعلاه.
- الجمع بين ممارسة مهنة الخبير المحاسبي ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد لدى نفس الشركة او الهيئة.
- كل عهدة برلمانية.
- كل عهدة انتخابية في الهيئة التنفيذية للمجالس المحلية المنتخبة.
- يتعين على المهني المنتخب لعضوية البرلمانية او عضوية الهيئة التنفيذية لمجلس محل منتخب ابلاغ التنظيم الذي ينتهي اليه في اجل اقصاه شهر واحد من تاريخ مباشرة عهده.
- يتم تعيين مهني لاستخلافه يتولى تصريف الامور الجارية لمهنته طبقاً لأحكام المادة 76.
- لا تتنافى مع ممارسه مهنة الخبير المحاسبي مهام التعليم والبحث في مجال المحاسبة بصفة تعاقدية او تكميلية طبقاً للتشريع الساري المفعول وكذلك الحالات المذكورة في المادتين 46 و52 من هذا القانون.

<sup>5</sup> نفس المرجع السابق، ص6.

- وجاء في المادة 67 من قانون 10-01 يمنع الخبير المحاسبي للقيام بأية مهنة في المؤسسات التي تكون لهم فيها مصالح مباشرة او غير مباشرة.
  - والمادة 69 إذا اراد الخبير المحاسبي ان يمارس نشاطا منافيا بصفة مؤقتة كما هو منصوص عليه في المواد المنصوص اعلاه يتعين عليه طلب اعقاله من الجدول لدى لجنة الاعتماد في اجل اقصاه شهر واحد من تاريخ بداية نشاطه، وتمنح لجنة الاعتماد الموافقة إذا كانت المهمة الجديدة للمهني لا تمس بطبيعتها بالمصالح الاخلاقية للمهنة كما تنص المواد 70،71،72،73،74.
  - يمنع الخبير المحاسبي بالسعي بصفة مباشرة او غير مباشرة بطلب مهنة او وظيفة تدخل ضمن اختصاصاتهم القانونية.
- ونصت المادة (65) على منع محافظ الحسابات من:
- القيام مهنيا بمراقبة حسابات الشركة التي يمتلك فيها مساهمات بصفة مباشرة أو غير مباشرة.
  - القيام بأعمال تسيير سواء بصفة مباشرة أو بالمساهمة أو بالإنابة عن المسيرين.
  - قبول ولو بصفة مؤقتة مهام المراقبة القبلية على أعمال التسيير.
  - قبول مهام التنظيم في محاسبة المؤسسة أو الهيئة المراقبة أو الإشراف عليها.
  - ممارسة وظيفة مستشار جبائي أو خبير قضائي لدى شركة أو هيئة يراقب حساباتها.
  - شغل منصب مأجور في الشركة أو الهيئة التي راقبها بعد أقل من ثلاث (03) سنوات من انتهاء عهده.
- اضافة الى ذلك:
- يتعين على الخبير المحاسب كتم السر المهني تحت طائلة العقوبات المنصوص عليها في المادتين 301 و 302 من قانون العقوبات، و يخضع لنفس الالتزامات الخبير المحاسب و محافظ الحسابات و المحاسب المعتمد المتربصون، و كذا مستخدمو الخبراء المحاسبين و محافظي الحسابات و المحاسب المعتمد، و كذا الشركاء في الشركات المنصوص عليها في المواد 47، 48، 49 و 52 من القانون 10-01 المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات و المحاسب المعتمد، و لا يتقيد الخبير المحاسب و محافظ الحسابات و المحاسب المعتمد بالسر المهني في الحالات المنصوص عليها قانونا ولا سيما الحالات التالية:
- ✓ بعد فتح بحث أو تحقيق قضائيين.
  - ✓ بمقتضى واجب اطلاع الإدارة الجبائية على الوثائق المقررة.
  - ✓ بناء على إرادة موكلهم.
  - ✓ عندما يتم استدعاؤهم للشهادة أمام لجنة الانضباط والتحكيم.

3. المطلب الثالث: العقوبات التي يتعرض لها الخبير المحاسبي في حالات التجاوز تتمثل العقوبات التأديبية التي يمكن اتخاذها وفق ترتيبها التصاعدي وحسب خطورتها في:

- الإنذار.
- التوبيخ.
- التوقيف المؤقت لمدة أقصاها ستة (06) أشهر.
- الشطب من الجدول.
- ونصت المادة (73) من القانون المتعلق بمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، على أنه يعاقب كل من يمارس مهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، بطريقة غير شرعية بغرامة مالية تتراوح بين 500.000 دج إلى 2000.000 دج، وفي حالة العودة يعاقب مرتكب هذه المخالفة بالحبس تتراوح مدته من ستة (06) أشهر إلى سنة واحدة، وبضعف الغرامة.

يقدم كل طعن من هذه العقوبات التأديبية أمام الجهة القضائية المختصة، طبقاً للإجراءات القانونية المعمول، تحدد درجات الأخطاء العقوبات التي تقابلها عن طريق التنظيم.<sup>6</sup>

#### 4. المطلب الرابع: مسؤوليات الخبير المحاسبي

- القانون 10-01 حدد مسؤوليات الخبير المحاسب في الفصل الثامن منه كالآتي:
- يتحمل محافظ الحسابات المسؤولية العامة عن العناية بمهمته ويلتزم بتوفير الوسائل دون النتائج.
  - يعد الخبير المحاسب أثناء ممارسة مهامهما مسؤولين مدنيا تجاه زبائنهما في الحدود التعاقدية.
  - يعد محافظ الحسابات مسؤولاً تجاه الكيان المراقب عن الأخطاء التي يرتكبها أثناء تأدية مهامه، ويعد متضامناً تجاه الكيان أو تجاه الغير عن كل ضرر ينتج عن مخالفة أحكام هذا القانون.
  - لا يتبرأ محافظ الحسابات من مسؤوليته فيما يخص المخالفات التي لم يشترك فيها، إلا إذا أثبت أنه قام بالمتطلبات العادية لوظيفته وأنه بلغ مجلس الإدارة بالمخالفات، وإن لم تتم معالجتها بصفة ملائمة خلال أقرب جمعية عامة بعد اطلاعه عليها، وفي حالة معارضة مخالفة يثبت أنه أطلع وكيل الجمهورية لدى المحكمة المختصة.

<sup>6</sup> الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره ص6.

- يتحمل الخبير المحاسب المسؤولية الجزائية عن كل تقصير في القيام بالتزام قانوني.
- يتحمل الخبير المحاسب المسؤولية التأديبية أمام اللجنة التأديبية للمجلس الوطني للمحاسبة، حتى بعد استقالتهم من مهامهم عن كل مخالفة أو تقصير تقني أو أخلاقي في القواعد المهنية عند ممارسة وظائفهم.

### III. المبحث الثالث: الهيئات التي تشرف على الخبير المحاسبي وشركة الخبرة المحاسبية

يسهر على تنظيم مهنة المحاسبة والتدقيق في الجزائر عدة هيئات لكل واحدة صلاحيات ومهام موكلة لها حددت بنص القانون 01-10 المنظم لمهنة الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد، وذلك تحت وصاية وزارة المالية، نعرضها في التالي:

#### 1. المطلب الأول: المجلس الوطني للمحاسبة

مجلس المحاسبة هو هيئة أسست بموجب الدستور في عام 1976، وتتمثل مهمته في مراقبة جميع العمليات المالية للدولة. تأسست هذه الهيئة عام 1980، وتعرضت لتغييرات متتالية بموجب القوانين المتعاقبة، مثل القانون رقم 90-32 الصادر في 4 ديسمبر 1990 الذي حدد نطاق تدخله واستثنى بعض المؤسسات العمومية. وفيما بعد، وفقاً للقانون رقم 95-20 الصادر في 17 جويلية 1995، تم توسيع اختصاص المجلس ليشمل رقابة جميع الأموال العمومية بغض النظر عن وضعها القانوني أو مستفيدها. وبناءً على ذلك، تتمثل مهمة المجلس في التدقيق في شروط استخدام الموارد والأموال العامة، وفي تقييم سيرها والتحقق من مطابقة العمليات المالية والمحاسبية للقوانين والتنظيمات المعمول بها. بموجب القانون 01-10، يتم إنشاء مجلس وطني للمحاسبة تحت سلطة وزير المالية، ويتولى هذا المجلس مهام التقييم المحاسبي وتنظيم ومتابعة المهن المحاسبية. ويضم المجلس ثلاثة أعضاء منتخبين عن كل تنظيم مهني على الأقل، وتنبثق عن هذا المجلس خمس لجان متساوية الأعضاء وهم كالآتي:

- لجنة تقييم الممارسات المحاسبية والواجبات المهنية.
- لجنة الاعتماد.
- لجنة التكوين.
- لجنة الانضباط والتحكيم.
- لجنة مراقبة النوعية.<sup>7</sup>

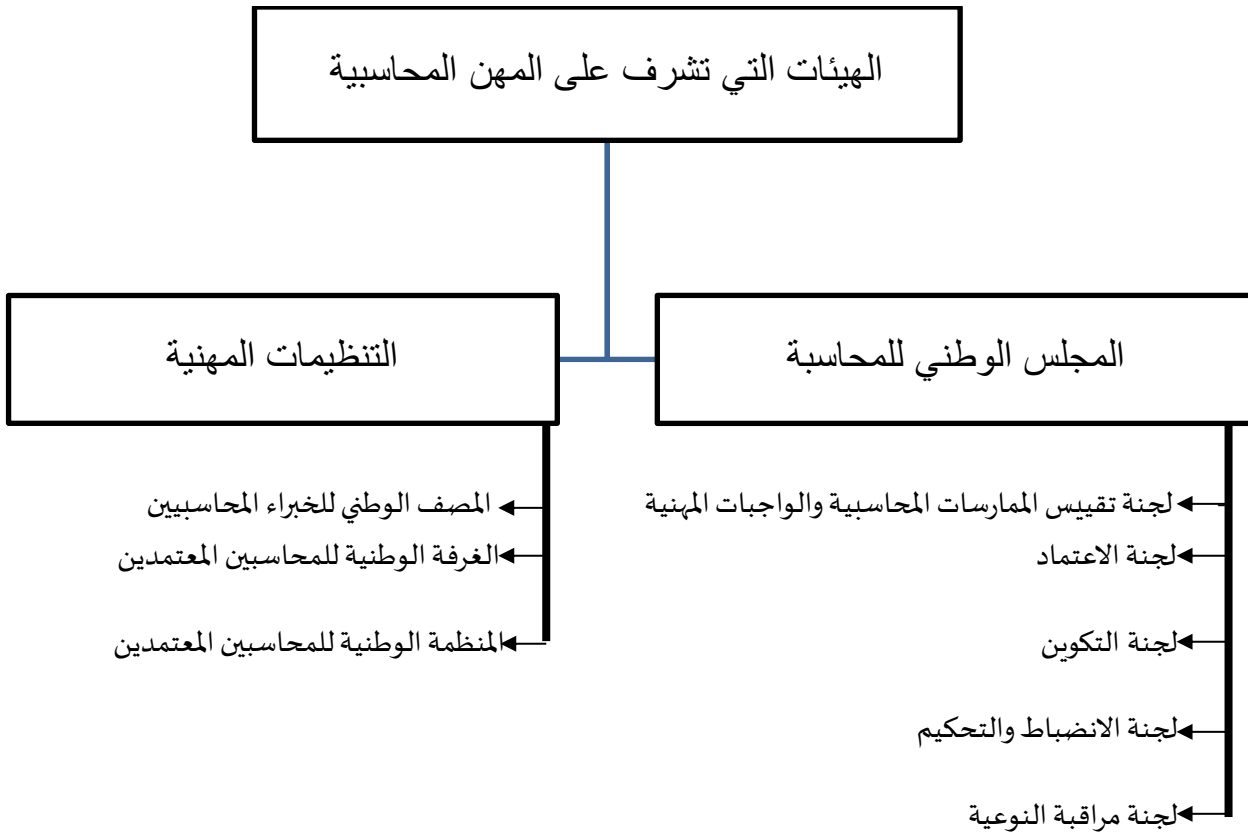
#### 2. المطلب الثاني: التنظيمات المهنية

- (a) المصنف الوطني للخبراء المحاسبين: وهو تنظيم يتمتع بالشخصية المعنوية، ويضم الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، والمؤهلين لممارسة مهنة الخبير محاسبي.
- (b) الغرفة الوطنية للمحاسبين المعتمدين: وهو تنظيم يتمتع بالشخصية المعنوية، ويضم الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، والمؤهلين لممارسة مهنة محافظ الحسابات.

<sup>7</sup> الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره ص 6.

c) المنظمة الوطنية للمحاسبين المعتمدين: وهو تنظيم يتمتع بالشخصية المعنوية، ويضم الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، والمؤهلين لممارسة مهنة المحاسب المعتمد. تساهم التنظيمات المهنية في تنظيم المهن وضمان حسن ممارستها، وذلك من خلال الاهتمام بشؤون أعضائها وضمان استقلاليتهم. وتعتبر هذه التنظيمات مسؤولة عن الحفاظ على قواعد المهن واعرافها، بالإضافة إلى إعداد النظم الداخلية ومدونة الأخلاقيات المهنية. ومن المهام الأساسية لهذه التنظيمات الرأي في جميع القضايا المتعلقة بالمهن وضمان سيرها بشكل صحيح. وتتعاون هذه التنظيمات مع المصالح الأخرى للمهنة والمنظمات الأجنبية المماثلة، وذلك من خلال العمل المشترك والتنسيق مع الجهات المعنية. ويجب على المجلس الوطني الذي ينتخبه المهنيون أن يقوم بإعداد السياسات والتوجهات اللازمة لتطوير المهنة وحماية مصالحها. ويجب أن تكون هذه التنظيمات على اتصال دائم مع الوزارات المعنية، وخاصة وزارة المالية، لضمان تطبيق القوانين واللوائح بشكل سليم وفعال. باختصار، يعتبر دور التنظيمات المهنية في المجتمع أمراً حيوياً لضمان سلامة ونجاح المهن وللحفاظ على سمعتها وكرامة أعضائها. ومن الضروري أن تكون هذه التنظيمات قائمة على أسس قوية وتتبنى مبادئ الشفافية والمساءلة لضمان تحقيق أهدافها بنجاح.

❖ الشكل (01): مخطط توضيحي للهيئات التي تشرف على مهن المحاسبة:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجريدة الرسمية

3. المطلب الثالث: شركة الخبرة المحاسبية

حسب المادة 46-47 من قانون رقم 10-01:

وفقاً لأحكام المادة 12 المذكورة أعلاه، يحق للخبراء المحاسبين تشكيل شركات أسهم أو شركات ذات المسؤولية المحدودة أو شركات مدنية أو تجمعات ذات منفعة مشتركة، باستثناء أشكال الشركات الأخرى، لممارسة مهنتهم بشكل فردي، شريطة أن يكون جميع الشركاء من جنسية جزائرية.

تؤهل شركات الأسهم وشركات ذات المسؤولية المحدودة أو التجمعات المشار إليها في المادة 46 أعلاه لممارسة مهنة الخبير المحاسبي عندما يكون ثلثي الشركاء على الأقل من أعضاء المصنف المسجلين بصفة فردية في الجدول كخبراء محاسبين، ويمتلكون على الأقل ثلثي رأس المال.

تُعرف الشركات أو التجمعات المشار إليها في الفقرات السابقة بـ "شركات الخبرة المحاسبية".

يتضمن القانون المواد 51، 52، 55، 56، 57، 58 مجموعة من الشروط التي يجب توفرها لشركات الأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة والتجمعات ذات المنفعة المشتركة التي تمارس مهنة الخبير المحاسبي. من بين هذه الشروط:

- توجيه الشركة لممارسة مهنة الخبير المحاسب أو محافظ الحسابات أو المحاسب المعتمد.
- إدارتها من قبل الشركاء المسجلين في الجدول فقط.
- ربط انضمام أي شريك جديد أو عضو فيها بالموافقة المسبقة من الجهاز الاجتماعي المؤهل أو حاملي الحصص الاجتماعية.
- عدم تبعيتها لأي شخص أو تجمع مصلحة.
- عدم امتلاكها مساهمات مالية في المؤسسات الصناعية أو التجارية أو الزراعية أو البنكية أو الشركات المدنية، ما لم يكن ذلك ضرورياً لممارسة مهنة الخبير المحاسبي.

تأتي أهمية النزاهة والشفافية في ممارسة مهنة الخبير المحاسبي كعناصر أساسية لضمان سير العمل بكفاءة وتحقيق المصلحة العامة. يتعين على الخبراء المحاسبين ومحافظي الحسابات والمحاسبين المعتمدين الالتزام بالشروط والقوانين المحددة التي تنظم تأسيس الشركات المدنية والمؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الهدف الاجتماعي.

عندما يقررون تشكيل الشركة المدنية، يجب أن يكون أعضاؤها منتسبين إلى المصنف الوطني والغرفة الوطنية أو المنظمة الوطنية، ويمكن للأفراد الحاصلين على شهادات تعليم عالي والمتخصصين في المجال القانوني والاقتصادي المساهمة أيضًا، شريطة أن يكونوا جزائريين الجنسية وأن يكون عددهم في الشركة داخل حدود معينة.

تحظى المؤسسات الاقتصادية العمومية التي تهدف إلى ممارسة مهنة الخبير المحاسبي بالاحترام والتقدير وفقاً لأحكام القانون، مع الاشتراطات التي تضمن تسجيل المستخدمين المعنيين في الجداول المحددة للمصنف أو الغرفة أو المنظمة.

يجب على الخبراء المحاسبين الالتزام بعدم تنفيذ أي مهام تجارية تحمل مسؤولية شخصية خارج نطاق الشركات أو التجمعات المعتمدة والمسجلة في الجداول. وينبغي على الخبراء المحاسبين تنفيذ أعمالهم تحت أسمائهم الشخصية وبمسؤوليتهم الشخصية، دون قبول أي أسماء مستعارة، حتى وإن كانوا يعملون ضمن شركة.

## خلاصة الفصل الأول

مهنة الخبير المحاسبي تعتبر من المهن المهمة والحيوية في أي منظومة اقتصادية. يلعب الخبير المحاسبي دوراً حيوياً في تحليل البيانات المالية وإعداد التقارير المالية الدقيقة التي تساعد الشركات والمؤسسات على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. يجب على الخبير المحاسبي أن يكون ملمماً بالتشريعات والقوانين المحاسبية المحلية والدولية، وأن يتمتع بالدقة والمهارة في إجراءات المراجعة والتدقيق المالي. ونظراً لأهمية مهن الخبير المحاسب ومحافظ الحسابات والمحاسب المعتمد بالنسبة للدولة، فإن هذه الأخيرة حريصة كل الحرص على التنظيم الجيد لها، ليكون أداؤها جيداً، وهذا ما جعلها تلغي القانون 08-91 الصادر سنة 1991 المتعلق بالمهن محل الدراسة، وتعوضه بالقانون 01-10 المؤرخ في 29 جوان 2010.

## الفصل الثاني:

# دراسة نظام مراقبة التسيير

### تمهيد:

المراقبة هي مرحلة لا يمكن الاستغناء عنها في عملية الإدارة، حيث تهدف هذه الوظيفة إلى مراجعة الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المحددة لضمان تصحيح الأخطاء والانحرافات. يعتبر نظام مراقبة التسيير جزءًا أساسيًا من نظام الإدارة في المؤسسة، حيث يساهم في التعديل المستمر والتحكم في العمليات. يقوم هذا النظام بثلاث أدوار رئيسية، بما في ذلك دور الكاشف الذي يقدم المعلومات الضرورية ويوضح النتائج المتوقعة من القرارات المتخذة على مختلف المستويات التنظيمية، بالإضافة إلى دور المساند الذي يساعد في تحديد الأهداف ووضع البرامج العملية ومتابعة الأداء وقياس النتائج.

يتطلب هذا النظام وجود شخص مؤهل يتمتع بقدرات ومهارات عالية ويكون ملماً بالمعلومات المالية والمحاسبية، بالإضافة إلى معرفته بالإحصاء والرياضيات. يُعرف هذا الشخص بمراقب التسيير، وفي حالة غياب المراقبة ونظام مراقبة التسيير، يقوم مراقب التسيير بإنشاء هذا النظام ووضع نظام المعلومات ومسار المراقبة.

من خلال الإجابة على الأسئلة المطروحة، ندرك أهمية المراقبة وخطواتها، ونتعرف على مسار وخصائص مراقبة التسيير، بالإضافة إلى المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير.

## 1. المبحث الأول: عموميات حول المراقبة

تعد وظيفة المراقبة (الرقابة) أحد أهم العناصر في العمليات الإدارية، حيث تسهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة. فالمراقبة تعتبر الأداة الفعالة التي تساعد على مراقبة وتقييم جميع الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة، بغض النظر عن نوعها. وبذلك، تصبح المؤسسة في حاجة ماسة إلى وظيفة رقابية قوية تضمن سير العمل بكفاءة وفعالية.

### 1. المطلب الأول: مفهوم المراقبة (الرقابة)

- تعرف المراقبة على انها وظيفة ادارية تهدف الى التأكد من سلامة العمليات المنفذة ومطابقتها للقواعد والاصول والتعليمات الموضوعية من اجل كشف الازخام وتصحيحها مما يمنع ظهورها في المستقبل.<sup>1</sup>
- الرقابة هي عملية مستمرة يتم من خلالها التحقق من ان الأداء يتم على النحو الذي حدد في الاهداف والمعايير وذلك من خلال قياس الاداء الفعلي ومقارنته بالاهداف والمعايير بغرض التقييم واتخاذ الاجراءات التصحيحية.<sup>2</sup>
- المراقبة: تعني كلمه المراقبة وضع ما يعني القدرة على التحكم فيه وتوجيهه للوجهة المرجوة، اي كل مراقبة تهدف الى قياس نتائج لفعل ما ومقارنة هذه النتائج مع الاهداف المحددة مسبقا لمعرفة التوافق من عدمه.<sup>3</sup>

### 2. المطلب الثاني: أهمية المراقبة

تستخدم المراقبة في أي منظمة لتحقيق الفوائد التالية:

- لتحقيق نوع من النمطية أو التوافق لأداء العاملين كما هو الحال في دراسة الوقت والحركة وإعداد جداول العمل.
- لتحديد مقدار السلطة المفوضة للمسؤولين مع تحديد طبيعة أعمالهم والتي عادة ما تكون مكتوبة في سجلات الوصف الوظيفي للأعمال.
- لتوجيه أداء الأفراد وتحفيزهم.

<sup>1</sup> جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، "محاسبة التكاليف المعيارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة، 2، 199، ص13.  
<sup>2</sup> الطاهر نعيم إبراهيم، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، عالم المكتبات الحديثة، الأردن 11، 2009، ص189.  
<sup>3</sup> العلوي نسيم، بن موهوب نور الهدى، دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قالمة، 2019 ص31-30.

- بالإضافة إلى استخدامها للتأكد من أن المنظمة قد حققت أهدافها العامة وفق ما تم التخطيط له.<sup>4</sup>
  - ضمان الامتثال للسياسات والإجراءات: تهدف الرقابة إلى ضمان أن يلتزم الموظفون والإداريون بالسياسات والإجراءات المعمول بها داخل المؤسسة.
  - تحقيق الكفاءة والفعالية: تعمل الرقابة على تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، من خلال تحليل الأداء وتقديم التوصيات لتحسينه.
  - منع الاحتيال والسرقة: تساهم الرقابة في منع الاحتيال والسرقة من خلال رصد ومراقبة العمليات المالية والتدقيق في السجلات المالية.
  - تعزيز الثقة والشفافية: تعمل الرقابة على تعزيز الثقة والشفافية داخل المؤسسة، من خلال إظهار الأداء الصحيح والتقارير المالية الموثوقة.
  - تحقيق الأهداف والرؤية: تساعد الرقابة في تحقيق الأهداف والرؤية المؤسسية، من خلال مراقبة الأداء وتقديم التوصيات لتحسين الأداء.
  - تحقيق الامتثال والتنظيم: تهدف الرقابة إلى ضمان أن تلتزم المؤسسة بالقوانين والتنظيمات المحلية والدولية المعمول بها.
- بشكل عام، تهدف الرقابة إلى تحقيق النمو والاستقرار وضمان الحفاظ على سمعة المؤسسة ونجاحها في السوق.

### 3. المطلب الثالث: خطوات المراقبة وأنواعها

#### (a) خطوات المراقبة:

يمكن تصنيف خطوات المراقبة إلى 5 خطوات وهي:

- ❖ وضع المعايير الرقابية للأداء: الخطوة الأولى في عملية الرقابة هي تحديد المعايير، والمعيار هو نموذج أو مستوى الأداء المرغوب تحقيقه، ولا يتم تحديد المعايير عن طريق اختيار رقم عشوائياً، ولكن يتم تحديده على أساس الأداء السابق للموظفين وأداء العام الماضي للمنظمة وحالة السوق. والمعايير هي مؤشرات يمكننا مقارنة ناتج معين بها، وتخدم الغرض من كونها عتبة يجب تحقيقها أو تجاوزها، ويجب ان تكون المعايير مفهومة وواضحة.

<sup>4</sup> فايز الزغبي، "الرقابة الإدارية في المنشآت الأعمال"، عمان، دار الهلال للنشر، 1991، ص10.

وبشكل عام يمكن تصنيف جملة المعايير الرقابية إلى نوعين:

أ - معايير كمية مادية ملموسة

وهي تأخذ أشكال عدة مثل:

- مقاييس كمية: ومن أمثلتها المعروفة عمليا كل من:

معايير قياس كفاءة استغلال طاقة الآلات؛ كعدد الوحدات التي تنتجها الآلة الواحدة خلال مدة زمنية معينة.

معايير قياس كفاءة استغلال وقت العمل الرسمي؛ كعدد الوحدات التي تنتج فعلا خلال ساعة العمل أو خلال المدة الزمنية المحددة.

معايير قياس كفاءة استغلال المواد الخام؛ ككمية كل صنف من أصناف المواد الخام المستخدمة فعلا في إنتاج الوحدة الواحدة.

- مقاييس مالية: ومن أمثلتها:

معايير قياس كفاءة استغلال رأس المال المستثمر؛ وذلك بحسب معدل العائد على الاستثمار.

معايير قياس كفاءة الإنفاق؛ مثل مدى كفاءة استغلال المصروفات الثابتة كالإيجار والفائدة على القروض لأقصى درجات الاستغلال (التي تعرف بالروافع التشغيلية والمالية).

معايير قياس كفاءة سياسة التحصيل لأوراق القبض؛ وذلك من خلال قياس عدد أيام التحصيل الفعلية للمستحقات الموجودة لدى المدينين.

ب - معايير نوعية غير مادية

وهي التي يصعب ترجمتها في شكل مقاييس مادية ملموسة، ومن ثم فهي معايير اجتهادية تختص بمحاولة قياس مدى كفاءة الإدارة في قيامها بأعبائها الاجتماعية والإنسانية نحو فئات المنظمة المختلفة الآتية:

- فئة الموظفين: حيث يمكن تقدير درجة ولائهم للمنظمة التي ينتمون إليها باستخدام معدل تسرب العمالة للخارج، ومعدلات الغياب والتمارض وغيرها.

- فئة المستهلكين: حيث يمكن تقدير درجة رضاهم عن منتجات المنظمة باستخدام معدل تكرار الشراء.

- فئة الموردين: حيث يمكن تقدير مدى حرصهم على التعامل مع المنظمة من خلال عدد مرات الخصم المكتسب أو الشراء الآجل.

قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية: في هذه الخطوة الثانية في عملية المراقبة وهي مراجعة أو قياس الأداء المحقق ومقارنته بالمعايير التي سبق وضعها وتعتمد سهولة أو صعوبة قياس الأداء على مدى الكفاءة في وضع معايير يمكن تنفيذها بسهولة، فكلما كانت معايير الأداء مناسبة وكانت الوسائل متاحة لتحديد ماذا يفعل الأفراد كلما سهلت عملية القياس. وإذا ظهرت من المقارنة أنه تم تنفيذ الأداء حسب المعيار المحدد فهذا يعني أن الأداء خاضع للسيطرة. أما إذا ظهر من المقارنة أن هناك انحراف عن المعيار فإن الأداء يكون خارج السيطرة.<sup>5</sup>

ولذلك حتى تتم العملية الرقابية بشكل موضوعي يجب على المراقب أن يأخذ في حسبانته أيضاً عدة اعتبارات بخلاف اعتبار «سلامة المعايير»، والتي من أهمها:

- مراعاة نطاق الإشراف.

- مدى تفهم المرؤوسين مقدماً لأهداف المراقبة.

- أن يكون هناك حد للخطأ المسموح به.

ووسيلة المراقب في قيامه بعملية التقييم الفعلي لأداء مرؤوسيه تتم عادة من خلال كل من أسلوب:

- المتابعة المباشرة (الحية) من خلال المشاهدة: وهذا الأسلوب يقضي بنزول المدير لمواقع العمل

(الإدارة بالتجوال) حيث يبدأ المراقب يتتبع بالملاحظة أداء كل مرؤوس على حدة أو الجماعة ككل

وقياس النتائج على أن يقارن ذلك بالمعايير الرقابية الواجبة سواء على مستوى الفرد أو على

مستوى الجماعة، فتتكشف له المعوقات أو الانحرافات الفعلية التي تتجاوز حدود السماح وهي

التي يستحق عنها عندئذ المساءلة وتوقيع العقاب المناسب.

- المتابعة المباشرة الآلية من خلال الكاميرات: وهذا الأسلوب يتم بموجب المراقب، ولكن من مكتبه

من خلال جهازه الآلي الموصل بكاميرات مركبة بمواقع العمل، ولذلك يعد هذا الأسلوب مباشراً

أيضاً في المراقبة. وهناك سمة اختلاف بين المراقبة الحية بالعين والأخرى الآلية، وهو ان الأسلوب

<sup>5</sup> الشنواني صلاح، "التنظيم والادارة في قطاع الأعمال" الإسكندرية، مؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع، ص204.

الأول يتيح الفرصة للمراقب أن يتناقش مباشرة مع المرؤوس ويستمع إليه ويتبادلان وجهات النظر في نقاط الاختلاف، مما يجعل منها وسيلة جيدة للاقتناع بوجهة النظر الصحيحة في النهاية وبالتالي سرعة الاستجابة للتصحيح.

- المراقبة غير المباشرة: وهي تلك التي تتم من خلال: التقارير المكتوبة التي قد يعدها المرؤوس بنفسه لرئيسه، التقارير المكتوبة أو الشفهية التي تعد بمعرفة المشرف والتي يرفعها ويبلغ بها مديره المباشر الذي يعمل تحت رئاسته.

ويعد أسلوب التقييم من خلال التقارير أفضل من كل من النوعين السابقين لأن التقييم هنا يكون متأنياً وأدق وأكثر واقعية باعتباره صادراً من المرؤوس نفسه أو من المشرفين المتخصصين. وتعد التقارير المكتوبة أفضل من مثيلتها الشفهية، لأنها تعد بمثابة مصادر موثقة يمكن الاحتفاظ بها واستعادة معلوماتها الواقعية عند الحاجة.

❖ **تشخيص الانحرافات وتصحيحها:** بعد مقارنة الأداء المعياري الرقابي بالأداء الفعلي للموظفين يتم احتساب الفرق بينهما، ثم يتم تحليل أداء كل موظف، ويتم ملاحظة الفرق بين الهدف المعطى للموظف ونسبة الهدف الذي حققه، ويتم اتخاذ الإجراءات المطلوبة حسب سياسة الشركة والأداء السابق للموظف، ويحتاج المديرون إلى تنفيذ الإجراءات التصحيحية عن طريق تغيير أو تعديل الطرق المتبعة أو الخطط الموضوعية ويمكن أن يؤدي الإجراء التصحيحي الذي يتم في الوقت المحدد إلى منع الخسارة ومنع الأخطاء وزيادة الجودة، و يجب أن يتبع الإجراءات التصحيحية أيضاً وضع معايير جديدة لو لزم الأمر.

وترتبط هذه المرحلة ارتباطاً وثيقاً بنتائج مخرجات القياس للمرحلة السابقة، وهي تلك المرحلة التي عادة ما تسفر عن واحدة من النتيجتين الآتيتين: بمعنى إذا ما جاءت النتائج<sup>6</sup>

- إيجابية: أي أن الانحرافات قد جاءت في ظل التجاوزات المسموح بها فعندئذ لا يكون هناك مبرر للقيام بالمرحلة الثالثة المسؤولة عن تصويب الانحرافات.

6 أ. د. احمد الشميمري، استاذ التسويق وريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.

- سلبية: أي أن هناك انحرافات تجاوزت الحدود المسموح بها فإن ذلك يكون مبرراً لاستكمال إجراءات العملية الرقابية وبالتالي القيام بالمرحلة الثالثة التي هدفها الإصلاح للانحرافات لهدف إعادة سر العمل لمساره الصحيح وفقاً للخطة.

وهنا يستوجب الأمر تبعاً لمرحلة تصويب الانحرافات الالتزام باعتبارات رئيسة من أهمها:

- حصر أسباب الانحراف توصلاً للسبب الرئيس أو المشكلة الأساسية بالأساليب العلمية المناسبة والتي يذكر منها في هذا الشأن نموذج تحليل عظمة السمكة Fish Bone Diagram لصاحبها الياباني إيشكاوا الذي يفيد كثيراً في الوصول للمسببات الفرعية ومن ثم تشخيص المشكلات الإدارية، وعندئذ تكون الإدارة قد نجحت في وضع يدها على أولى خطوات العلاج بتشخيصها الصحيح للداء الرئيس المتسبب في هذه السلبيات.
- توافر الصلاحيات الإدارية التي تسمح بتصحيح الانحرافات. والموقف العلاجي للانحرافات لا ينبغي أن يقتصر على الحلول السريعة فقط بل يجب أن تلحقها الحلول الجذرية طويلة الأجل لضمان القضاء على الانحراف في الوقت الحالي وأيضاً للآحق.
- ❖ اقتراح الحلول البديلة: بعد تحديد الإدارة للمشكلة الرئيسة المؤدية لهذه الانحرافات تأتي المبادرة باقتراح الحلول البديلة الممكنة بشرط أن تتلاءم مع ظروف وإمكانات المنظمة المادية والبشرية، على أن يتم المفاضلة بينها واختيار الإجراءات السريعة التي تفيد في حل هذه المشكلة بشكل فوري، وكذلك بحث الوسائل التي تكفل تجنب تكرارها في الأجل الأطول لتقليل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تنجم عن تكرار هذه الانحرافات.
- ❖ المتابعة: تقوم الإدارة من خلال هذه الخطوة بمتابعة تنفيذ قراراتها بالإجراءات العلاجية التي أقرتها للتأكد من خلال:
  - مدى التزام المرؤوسين المسؤولين عن القرارات العلاجية المقترحة كما ونوعاً وزمناً.
  - مدى مناسبة هذه المقترحات للإمكانات المتاحة.
  - مدى إيجابية النتائج المحققة عن هذه الإجراءات المستجدة.

(b) انواع المراقبة:

للمراقبة عدة انواع نذكر منها:

- ❖ **المراقبة الذاتية والمراقبة الفوقية:** المراقبة الذاتية تعني القدرة على مراقبة النفس والسلوك واتخاذ القرارات بشكل مستقل ومنظم، دون الحاجة إلى تدخل خارجي، اما المراقبة الفوقية تعني المراقبة التي تمارس من قبل جهة أعلى أو سلطة أعلى على جهة أو سلطة أدنى بهدف ضمان الامتثال للقوانين واللوائح وضمان سلامة وفعالية العمليات والأنشطة.
- ❖ **المراقبة الداخلية والمراقبة الخارجية:** المراقبة الداخلية تشير إلى العمليات والإجراءات التي تقوم بها المؤسسة نفسها لضمان الامتثال للمعايير والسياسات والإجراءات الداخلية. وتهدف المراقبة الداخلية إلى تحسين الكفاءة والفعالية وتقليل المخاطر داخل المؤسسة، أما المراقبة الخارجية فتشير إلى العمليات التي تقوم بها جهات خارجية مستقلة، مثل الجهات التنظيمية أو المراجعين الخارجيين، لتقييم ومراقبة أداء المؤسسة وامتثالها للمعايير والقوانين الخارجية.
- ❖ **المراقبة المالية والمراقبة الادارية:** المراقبة المالية والإدارية هي عملية تقييم ومراقبة العمليات المالية والإدارية في المؤسسة أو المنظمة بهدف ضمان تحقيق الأهداف المالية والإدارية بكفاءة وفعالية. تهدف هذه العملية إلى ضمان التزام الشركة بالقوانين واللوائح المالية والإدارية، وتحقيق الشفافية والمصدقية في التقارير المالية والإدارية، والحد من المخاطر المالية والإدارية التي قد تواجه المؤسسة، تشمل المراقبة المالية والإدارية العديد من الأنشطة مثل التدقيق الداخلي، والتقييم الدوري للعمليات المالية والإدارية، وتطبيق إجراءات الرقابة الداخلية، وتحليل البيانات المالية والإدارية، وتقديم التقارير والتوصيات لإدارة المؤسسة.
- ❖ **المراقبة السابقة والمراقبة اللاحقة:** وتفرق الكثير بين المراقبة قبل إتمام الأداء وبعده حيث يطلق على الأول المراقبة السابقة (مثال في حالة صرف الأموال مراقبة سابقة على الصرف)، أما المراقبة اللاحقة فهي مراقبة تأتي بعد إتمام الاجراء أو الأداء وتدوينه لكشف أي انحراف فيه، وهناك أمثلة كثيرة عن هذا النوع سواء في الأعمال المالية أو الأعمال الادارية حيث يكون التصحيح من المستويات العليا.<sup>7</sup>
- ❖ **المراقبة المباشرة وغير المباشرة:** المراقبة المباشرة تتميز بأنها لا تحتاج الى درجات أو وسطاء في ممارستها، فعلاقة الرئيس بالمرؤوسين ورقابته لعمله تمثلها، وهي طبيعية ومفترضة، وتدقق في

<sup>7</sup> أحمد محمد المصري، "التخطيط والمراقبة الادارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004 ص139.

كيفية الأداء وتوقيعه وأسلوب انجازه ولها حق التدخل الفوري. أما المراقبة غير المباشرة فهي متباعدة عن الأداء ولا تقترب كثيرا منه وإنما تهتم بالكليات والمجموعات أو الانجازات بعد اتمامها واستخراج المؤشرات الدالة عليها.<sup>8</sup>

### II. المبحث الثاني: نظرة عامة حول مراقبة التسيير

إن وظيفة مراقبة التسيير كفيلة بضمان التحكم في التسيير، من خلال تصحيح الأخطاء والانحرافات وتحسين أداء المؤسسة ككل وأيضا لما تحققه من ضبط في تسيير النشاطات والتنسيق فيما بينها بالإضافة إلى ما توفره من أدوات وإجراءات المتابعة لأجل تحقيق الفعالية والكفاءة في استغلال الموارد لبلوغ الأهداف المسطرة.

#### 1. المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير وتطوره

بدأت التطورات الأولية في ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، وتزامنت مع كبر حجم وحدات الإنتاج وتنوعها، فأصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات ووضع مراقبة على المنفذين، وإن كانت مبادئ وطرق التسيير قد ظهرت ما بين 1850 و 1910 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا، فإن تطبيقها بدأ تدريجيا مع تطور احتياجات المؤسسة أين وجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير للمساعدة على اتخاذ القرارات. وحتى يمكننا الوصول إلى تعريف شامل لمراقبة التسيير سنحاول إعطاء أهم التعاريف التي قدمها الكتاب والمتمثلة فيما يلي:

- تعرف مراقبة التسيير على أنها: " تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة باتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".<sup>9</sup>
- وعرفت: "مراقبة التسيير هي الطريقة التي من خلالها تستطيع توجيه موارد المؤسسة وضمانها نحو الاستخدام الأمثل لتحقيق أهداف التنظيم".<sup>10</sup>

<sup>8</sup> نفس المرجع السابق، ص 140.

<sup>9</sup> ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص 10.

<sup>10</sup> قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة العلوم الإنسانية 13، جامعة الشلف، السنة الخامسة، العدد 37، 2008، ص 45.

- يعرفه P. BERGERON " أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة".<sup>11</sup>

- عرف Anthony مراقبة التسيير على أنها المسار الذي يتأكد من خلاله المسيرون من أنه تم الحصول على الموارد، وأنه تم استعماله بفاعلية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>12</sup>

ومن خلال ما سبق نستخلص أن مراقبة التسيير مفهوم واسع ويمكن القول أنه مجموعة من الإجراءات التسييرية التي تسمح بتوقع الأهداف المرجوة، كما أنها مجموعة من الأدوات التي تسمح بالتسيير الحسن ومن خلاله يمكن تحقيق التوافق والتطابق ما بين التنفيذ وما تم رسمه في الخطة وصولاً للهدف.

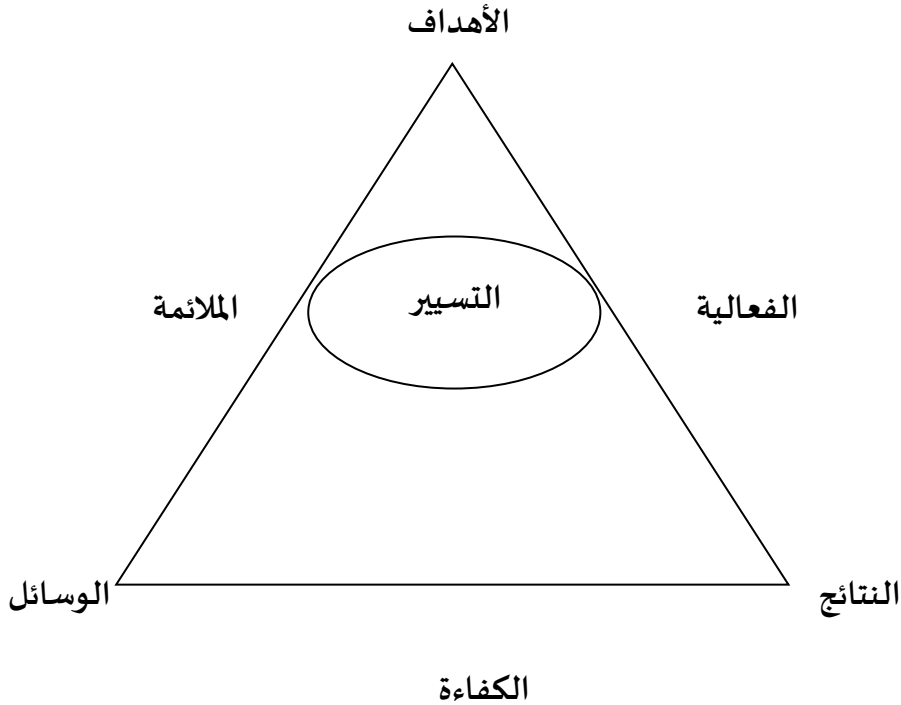
ويمكن أيضا استخلاص أن مراقبة التسيير ترتكز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي معايير يعتمد عليها مراقب التسيير في تقييم الأداء والتي تتمثل في الكفاءة والفعالية والملائمة كما هو مبين في الشكل الآتي:<sup>13</sup>

<sup>11</sup> خالد رجم، شريبي محمد الأمين، محاضرات في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018، ص67.

<sup>12</sup> Robert le Duff, "Encyclopédie de la gestion et du management", Dalloz, paris, 1999, p191.

<sup>13</sup> عيسى عيدة وزابي مريم، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2011-2012، ص9.

❖ الشكل رقم (02): مرتكزات مراقبة التسيير



❖ المصدر: قندوز بتول، واقع تطبيق أدوات التسيير في المؤسسات الاقتصادية، ص9.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن كل من الكفاءة والفعالية والملائمة يعتبرون ركائز مراقبة التسيير وتقصد بهذه الركائز ما يلي:<sup>14</sup>

- الفعالية: تعني مقارنة النتائج بالأهداف.
- الكفاءة: تعني مقارنة النتائج بالوسائل.
- الملائمة: وتعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

<sup>14</sup> قندوز بتول، واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، 2018-2019، ص09.

### 2. المطلب الثاني: مسار مراقبة التسيير وخصائصها

#### (a) مسار مراقبة التسيير:

لمراقبة التسيير جملة من الأنشطة التابعة لها والتي تحدد مسار تطبيقها وتسييرها، يمكن تلخيص مسارها عبر أربع مراحل وهي:

- التخطيط: في بداية أي مسار استراتيجي، تعتبر نقطة الانطلاق حاسمة حيث يتم خلالها تحديد الاستراتيجيات والأهداف طويلة الأجل. يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات الكمية الضرورية لاتخاذ قرارات تفكير استراتيجي، ويساعد بعد ذلك المدراء في تحويل هذه السياسات إلى إجراءات عملية يمكن تنفيذها بشكل اقتصادي. يتم بعد ذلك تقسيم الخطة الاستراتيجية إلى فترات متوسطة المدى، تتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات، ويتم ذلك بالتعاون مع مراقب التسيير الذي يبرم الوسائل اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. تلي ذلك مرحلة إعداد الميزانيات التي تتماشى مع الأهداف القصيرة الأجل (أقل من سنة)، حيث يكون من الضروري أن تكون هذه الميزانيات متناسقة ومرتبطة بمختلف مصالح المؤسسة.

- التنفيذ: بعد التخطيط الدقيق والاستراتيجي، يأتي دور مرحلة التنفيذ التي تعتبر الخطوة الحاسمة لتحقيق الأهداف المرسومة. فبعد تحديد الخطوات والإجراءات اللازمة، يتم تطبيق الخطة على أرض الواقع لضمان تحقيق النتائج المرجوة. إن تحقيق الأهداف في الميدان يعتبر هدفاً رئيسياً لعملية التسيير والإدارة.

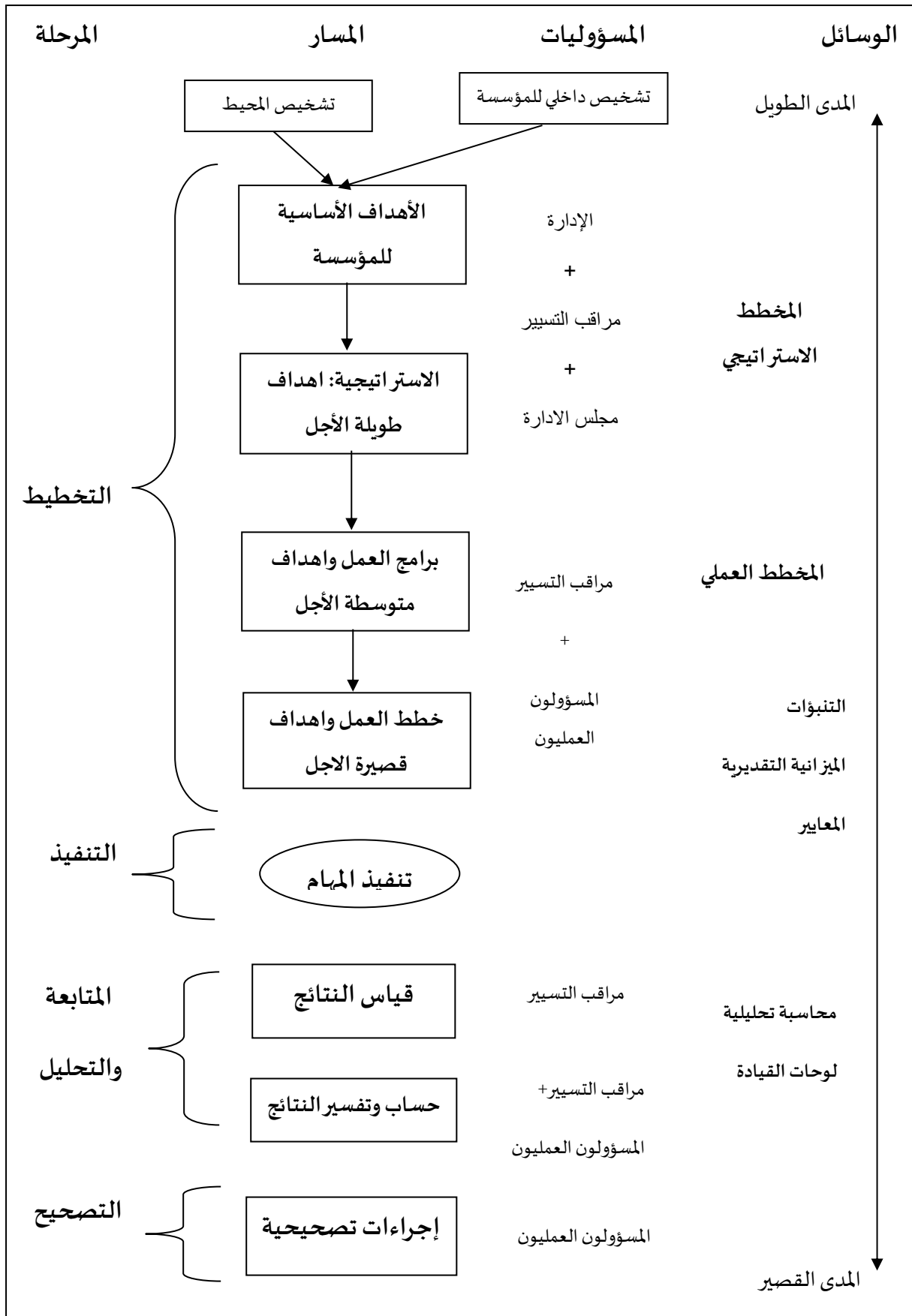
المتابعة والتحليل: أثناء سير العمليات، يعتبر الوقوف الدوري على التنفيذ أمراً ضرورياً لقياس النتائج الجزئية وتقييمها. يجب علينا أن نفهم أنه لا يمكن تغيير الماضي، ولكن يمكننا التركيز على:

- تحليل أسباب النتائج والعمل على تصحيح الأخطاء والتعديلات اللازمة. يجب علينا أن نكون حذرين ومنظمين في عملياتنا لضمان التقدم والنجاح في تحقيق أهدافنا.
- الإجراءات التصحيحية: يعد تحديد الحلول لمواجهة قصور الأداء في المؤسسات خطوة حاسمة لضمان استمرارية العمل بكفاءة وفعالية. فبعد تحليل الأسباب الرئيسية لتلك القصور، يتم اقتراح مجموعة من الإجراءات التصحيحية التي يجب تنفيذها. ومن بين تلك الإجراءات، يمكن أن تكون إعادة تقييم عمليات القياس والمراقبة، وضبط عمليات التنفيذ، ومراجعة الموازنات والأهداف السنوية، وتحديث الخطط المتوسطة والاستراتيجية. إن تطبيق هذه الحلول يتطلب

تعاوننا وتنسيقا فعالا بين جميع أقسام المؤسسة، وضمان تنفيذها بشكل صحيح وفعال. ومن خلال هذه الجهود المشتركة، يمكن للمؤسسة تحقيق تحسينات ملموسة في أدائها وتحقيق أهدافها بنجاح. لذا، يجب على القادة والمديرين في المؤسسات أن يكونوا على استعداد دائم لمواجهة تحديات الأداء والتصحيحات اللازمة لضمان استمرارية النجاح والتطور. وبتبني نهج منهجي ومنظم في تحليل ومعالجة القصور، يمكن للمؤسسة تحقيق التحسين المستمر والابتكار في أدائها.

الشكل الموالي يوضح مختصرا مفيدا لمسار نظام مراقبة التسيير:

❖ الشكل رقم (03): مسار نظام مراقبة التسيير<sup>15</sup>



<sup>15</sup> عقون سعاد "محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير بمؤسسة اقتصادية"، رسالة ماجستير ص 31.

### (b) خصائص مراقبة التسيير:

تتميز مراقبة التسيير بخصائصها العديدة نذكر منها:

- الرقابة وظيفة وليست سلطة: فمراقبة التسيير وظيفة من وظائف الإدارة، تهدف في الأساس إلى متابعة النشاط للتحقق من مستوى الانجاز ومدى مطابقته للخطط الموضوعة وكذا الكشف عن الانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة.
- الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة: حيث أنها تبدأ مع النشاط وتستمر معه.
- لا تقتصر الرقابة على مستوى إداري معين: فهي تشمل جميع مستويات الإدارة بالاعتماد على وسائل الاتصال بينها وذلك من خلال تجميع البيانات اللازمة لاحتياجات كل مستوى من مستويات الإدارة ودوره في تطبيق الرقابة.
- الرقابة وسيلة لقياس الأداء وفقا لمعايير مالية وغير مالية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.
- الرقابة وسيلة لمتابعة تنفيذ الخطة داخل المؤسسة ومطابقتها مع الأهداف.
- المراقبة وسيلة للكشف عن الانحرافات والأخطاء والبحث عن سبل تصحيحها قبل تفاقمها وذلك بمعرفة مسبباتها.<sup>16</sup>

### 3. المطلب الثالث: اهداف مراقبة التسيير

تنقسم اهداف مراقبة التسيير الى قسمين هما:

#### (a) اهداف كلية (شاملة):

تهدف مراقبة التسيير إلى التحكم في أداء الأفراد والمؤسسة ككل وذلك عن طريق محاولة تحقيق الأهداف ونذكر من بينها:<sup>17</sup>

- الربط بين الاستراتيجية والمستوى التنفيذي: حيث أن الدور الأساسي لمراقبة التسيير هو مساعدة الإدارة على قيادة أفضل لاستراتيجية وهذا من خلال متابعة تنفيذها.
- تصميم نظام للمعلومات: يعمل مراقب التسيير عند وصوله للمؤسسة على إقامة نظام للمعلومات خاص به، يسمح هذا النظام بتزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات الضرورية التي تساعد على اتخاذ القرارات.

<sup>16</sup> مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 06 / العدد 01 "2021" ص 292.

<sup>17</sup> - صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، الجزائر، 2006، ص 39.

- المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة: لمراقبة التسيير مسؤوليات أخرى فلها مهمة المساهمة في تصور هيكل المؤسسة على أساس اللامركزية الفعالة.
  - تحقيق اللامركزية: يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة قوية لتحقيق اللامركزية حيث يشكل آلية قوية للتنظيم تضم مسؤولية مختلفة الأطراف والمسؤولين وتنسق من نشاطاتهم.
- (c) اهداف جزئية:

اما الأهداف الجزئية المتعلقة بمراقبة التسيير فهي:<sup>18</sup>

- العمل على تحسين الإنتاجية وزيادة رقع الأعمال.
- مراقبة مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية والموارد الاقتصادية المتاحة.
- مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة.
- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعة والمعبر عنها بالميزانيات التقديرية.
- تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد.

<sup>18</sup> Michel Gervais, contrôle de gestion, édition dund, paris,1976, p16.

### III. المبحث الثالث: مراقب التسيير

تعتبر مهمة مراقب التسيير مهمة خاصة لعدة اعتبارات وهي أكثر غموضاً باعتبار أن مفاهيمها مختلفة، وبالتالي سنحاول في هذا المبحث التعريف أكثر بمراقب التسيير من حيث التكوين والمواصفات المطلوبة فيه، وإلى موقعه في المؤسسة وصلاحياته، وأخيراً إلى الصعوبات التي يواجهها في عمله.

#### 1. المطلب الأول: التكوين والمواصفات المطلوبة في مراقب التسيير

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى:

##### a) التكوين المطلوب في مراقب التسيير:

يعتبر تكوين مراقب التسيير أمراً أساسياً لضمان فعالية وكفاءة عمليات الإدارة المالية في المؤسسات. يجب على مراقب التسيير أن يمتلك مهارات في مجالات مثل المحاسبة والمالية، بالإضافة إلى خبرة في تنظيم المؤسسة ونظم المعلومات والموارد البشرية. يجب أن يكون مراقب التسيير مجهزاً بالمعرفة اللازمة لاستخدام تقنيات التعبير بشكل فعال، لضمان تقديم تقارير دقيقة وموثوقة للإدارة. بالتالي، يجب أن يكون تكوين مراقب التسيير شاملاً ومتعدد التخصصات، لضمان أداء مهني عالي المستوى وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

- تنظيم المؤسسة: التنظيم هو جوهر في مجال إدارة الأعمال، حيث تقدم نظرية المؤسسات إطاراً نظرياً لتحليل التحديات التي قد تواجه مراقب التسيير في عمله. وعلى الصعيدين النظري والتطبيقي، يجب عليه أن يكون قادراً على تنظيم الجهة التي يديرها بشكل فعال، والتعرف على أي عيوب وظيفية في تنظيم الوحدة. من خلال فهم أسس نظرية المؤسسات وتطبيقها بشكل صحيح، يمكن لمراقب التسيير تحقيق أداء متميز وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.
- نظم المعلومات: تعد نظم المعلومات وأسسها الإعلامية أساسية في تكوين مراقب التسيير، حيث يتحمل هذا الشخص مسؤوليات تتعلق بهذا الموضوع. في الشركات الصغيرة قد يجد المراقب نفسه مضطراً لتطوير تطبيقات الإعلام الآلي للتسيير بنفسه، بينما في حالات أخرى يكون المستخدم النهائي لتلك النظم والبرامج الإعلامية. تعتبر هذه المهارات ضرورية لضمان فعالية وكفاءة العمل في المؤسسات الحديثة، وتعكس أهمية الاستثمار في تطوير وتعلم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- تسيير الموارد البشرية: تعد معرفة تسيير الموارد البشرية أمراً حيوياً لمراقب التسيير في أي مؤسسة. فهي تساعد على فهم كيفية توطيد علاقاته مع باقي المنفذين في المؤسسة، وتمكنه من قيادة فريق عمله بانسجام. إذ تعتبر الموارد البشرية عموداً فقرياً في نجاح أي مؤسسة، والتعامل معها بشكل فعال يساهم في تحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية. لذلك، يجب على مراقب التسيير أن يكون على دراية تامة بكيفية إدارة وتنظيم الموارد البشرية لضمان استمرارية العمل وتحقيق النجاح المستدام في المؤسسة.
  - أساليب التعبير: تعتبر تقنيات التعبير أساسية في التواصل الفعال وفي فهم الآخرين بشكل صحيح. يمكن اكتساب هذه التقنيات من خلال التدريب والتعلم المستمر. فقراءة الأرقام وتحليلها يمكن أن تساعد في تطوير مهارات التعبير والتفكير النقدي. كما يمكن للخبرة المهنية أن تلعب دوراً كبيراً في تحسين قدرة الشخص على التعبير بوضوح ودقة. ومن الضروري أيضاً أن يكون لدى مراقب التسيير قدرة على فهم انشغالات المحاورين ومعرفة ما يقصدونه خلال الحوار. يجب على مراقب التسيير أن يكون حساساً للعواطف والمشاعر التي قد تكون وراء الكلام، وأن يتمكن من فهم الرسائل غير المباشرة التي يقدمها المحاورون.
- (d) المواصفات المطلوبة في مراقب التسيير:**
- يعتبر مراقب التسيير شخصاً مهماً في أي منظمة أو شركة، حيث يقع على عاتقه مسؤولية مراقبة وتقييم العمليات المالية والمحاسبية. لكي يقوم بمهامه على أكمل وجه، يجب عليه أن يتوفر على بعض المواصفات الضرورية:

- يجب أن يكون لدى مراقب التسيير تكوين أولي في مجال التسيير، بما في ذلك المعارف المالية والمحاسبية. كما يجب أن يكون لديه خبرة مهنية في مجال التدقيق المحاسبي والخبرة الميدانية أو التنفيذية.
- يجب أن يكون لدى مراقب التسيير القدرة على التحكم في اللغات الأجنبية، حيث قد يحتاج إلى التواصل مع أطراف خارجية. كما يجب أن يتمتع بمواصفات الصرامة والتحليل والقدرة على الاتصال بشكل فعال مع الأفراد في المنظمة.
- القدرة على التخطيط والتنظيم لضمان سير العمل بسلاسة وفعالية.
- مهارات التواصل الجيدة للتفاعل مع العملاء والزلاء.
- القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة في وقت قصير.

- المعرفة بالقوانين واللوائح المتعلقة بالتسيير والمراقبة.
  - القدرة على التعامل مع الضغوط وحل المشكلات بفعالية.
  - الدقة والانتباه للتفاصيل لضمان عدم وقوع أخطاء.
  - المرونة والقدرة على التكيف مع التغييرات في بيئة العمل.
  - الاهتمام بتطوير مهاراته المهنية والتقنية لمواكبة التطورات في مجال التسيير.
2. **المطلب الثاني: الصعوبات التي يواجهها مراقب التسيير**

بالرغم من الفوائد الكبيرة التي يقدمها نظام مراقبة التسيير، إلا أنه يواجه تحديات وصعوبات تعيق تطبيقه بشكل فعال. يعتبر هذا النظام أداة هامة لتحليل الأداء وتحسينه، ولكن الحدود والعقبات قد تعوق استفادة كاملة منه. من بين هذه التحديات، يمكن ذكر:<sup>19</sup>

- يعد مراقب التسيير شخصاً ذو مهارات متعددة واسعة النطاق، حيث يحتاج إلى الاختصاصات والكفاءات المتعددة لأداء مهامه بكفاءة. يجب على مراقب التسيير أن يكون ملماً بتقنيات التخطيط والتنظيم، وأن يتمتع بالخبرة في مجال التسيير المالي. بالإضافة إلى ذلك، يجب عليه أن يكون لديه القدرة على التنسيق والاتصال مع الأقسام الأخرى، وحصر المعطيات المتعددة بدقة وفعالية، وبسبب هذه الاحتياجات الواسعة للمهارات والكفاءات، يصبح مراقب التسيير شخصاً نادر الوجود وصعب العثور عليه. فهو يعتبر إنساناً ذو قيمة كبيرة للمؤسسة التي يعمل فيها، حيث يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها.
- الوضعيات الغامضة جزئياً التي تعترض المؤسسات تعتبر تحدياً متزايداً مع التغير السريع في البيئة. يجب علينا اليوم التركيز على البحث عن المؤثرات المحتملة في المستقبل وتحديد التشخيصات اللازمة والتعديلات التي يجب إدخالها على خطط العمل. لم يعد كافياً تحديد المشكلات فقط بواسطة أدوات المحاسبة المتقدمة، بل يجب أن نكون مستعدين للتكيف والتغيير بسرعة لمواجهة التحديات المستقبلية.
- تعتبر المعلومات عائقاً مهماً لعمل مراقب التسيير، حيث يتلقى كمية كبيرة من المعلومات التي يجب عليه تنظيمها وتوجيهها بشكل صحيح لضمان تلبية احتياجات المستخدمين.

<sup>19</sup> بدار عاشورا وبوتيارة عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير واليات تجاوزها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 08.

- يجب على مراقب التسيير أن يكون على دراية بالانشطات الحقيقية للمؤسسة لضمان تنظيم حركة المعلومات بشكل فعال وتحسين عملية الاتصال داخل المؤسسة. من الضروري أن يكون لديه إلمام كامل بالاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالمؤسسة لضمان تحقيق أهدافها بنجاح.
- يعتبر قياس مردودية نظام مراقبة التسيير أمراً صعباً ومعقداً، حيث يصعب تحديد الأرباح والتكاليف التي يتسبب فيها هذا النظام. فعلى الرغم من أن الهدف من هذا النظام هو الاستفادة القصوى من الموارد وتحقيق الاقتصاد في النفقات، إلا أن تحديد النتائج المحققة وقياسها يبقى مسألة معقدة. فهل يجب قياس الأرباح بتكلفة الأخطاء التسييرية المتفادية؟ أم يجب ربطها بتحسين عملية اتخاذ القرارات أو تحقيق الأهداف المحددة؟ ولتحقيق ذلك، يتطلب وضع نظام مراقبة التسيير معرفة دقيقة لتكاليفه ونتائجه. ومع ذلك، يظهر أن تحديد هذه التكاليف والأرباح وقياسها يعتبر أمراً صعباً، حيث أن بعضها غير قابل للقياس والبعض الآخر يصعب تحديده. وبالتالي، يصعب الحكم على مدى كفاءة نظام مراقبة التسيير ومدى استفادة الشركة منه.
- عراقيل تقنية: هناك بعض العراقيل التقنية التي من شأنها الحد من فعالية مراقبة التسيير داخل المؤسسة وهي:
  - أخطاء حكمية: ربما تفشل الإدارة والموظفين أحياناً في اتخاذ القرارات الحكمية أو أداء المهمات الروتينية نسبة لعدم اكتمال المعلومات، أو ضيق الزمن أو أية ضغوطات أخرى.
  - الانهيار: ربما ينجم انهيار نظم الرقابة عن الفهم الخاطئ من الموظفين للتعليمات أو ارتكاب أخطاء نتيجة: للإهمال، عدم التركيز، الإعياء والتغيرات الدائمة أو المؤقتة في الموظفين أو في التنظيم أو في الإجراءات.
  - التواطؤ: قيام موظف أو الموظفين بإبطال عملية الرقابة بالتواطؤ مع أطراف خارج أو داخل المؤسسة.
  - تخطي الإدارة للإجراءات الرقابية قد: تقوم الإدارة بتجاوز السياسات والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف غير قانونية أو لتحقيق مصلحة ذاتية أو تحريف المعلومات.
  - احتمال تقادم السياسات والإجراءات: وذلك بسبب تغير الأحوال أو تدهور تطبيق الإجراءات مع مرور الزمن.

### 3. المطلب الثالث: سبل معالجة الصعوبات التي يواجهها مراقب التسيير

لغرض مواجهة جملة العراقيل التي تقف في وجه الاداء الجيد لمراقبة التسيير يمكن اتباع النصائح والتوجهات التالية:

- مراقبة التسيير تلعب دوراً حيوياً في تحسين وتطوير أنظمة الرقابة. فهي تعتبر وسيلة فعالة لضمان عدم وجود انحرافات وكشف الأخطاء والغش في الدفاتر المحاسبية، ومن ثم العمل على تصحيحها. بالإضافة إلى ذلك، تساعد مراقبة التسيير على تقييم الأداء بشكل شامل ودقيق. من خلال تطبيق إجراءات مراقبة فعالة، يمكن للمؤسسات والشركات تحقيق الشفافية والنزاهة في أعمالها، وبالتالي تعزيز سمعتها وثقة العملاء والشركاء. في النهاية، يجب أن ندرك أهمية مراقبة التسيير كأداة حيوية لضمان استمرارية العمل وتحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية.
- نظام مراقبة التسيير هو مسار دائم للتعديل يسمح بالتدخل قبل، خلال وبعد الأداء ويساعد المسؤولين على التحكم في أدائهم.
- نظام مراقبة التسيير يسمح بالمتابعة الدقيقة لإنجازات المؤسسة ومحاولة التنسيق بين مختلف أنشطة الأفراد في المؤسسة من أجل التطبيق الجيد للاستراتيجية.
- مراقبة التسيير يعمل على اختبار مدى الالتزام بالسياسات واللوائح والقوانين الموضوعة.
- يحافظ مراقب التسيير، ويشرف على عملياتها، ويراقب مستوى الأداء ودرجة الالتزام بتنفيذ قراراتها.

## خلاصة الفصل الثاني

إن نظام مراقبة التسيير يعتبر أداة أساسية لضمان التحكم الفعال في الأداء وتحسينه. يسمح هذا النظام بمتابعة الأداءات وتحليل الاضطرابات التي قد تحدث خلال عملية التنفيذ، مما يساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح المسار وتحسين الأداء في المستقبل. بفضل هذا النظام، يمكن للمسؤولين تحديد مواقع الخلل والتدخل بفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة. إنه بالفعل مسار دائم للتعديل يساعد على تحسين الأداء وتحقيق النجاح في العمل.

كما يعتبر مراقب التسيير شخصية مهمة في أي مؤسسة، حيث يقع عليه تنظيم ومراقبة العمليات المالية والمحاسبية. يجب على مراقب التسيير أن يكون مدرباً بشكل جيد وملماً بالمفاهيم المحاسبية والمالية. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يتمتع بالدقة والانضباط في العمل، وأن يكون قادراً على التعامل مع الضغوطات وحل المشكلات بفعالية.

## الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لمكتب خبرة

محاسبية "قدال محمد"

بمستغانم

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمكتب خبرة محاسبية "قدال محمد" بمستغانم

---

تمهيد:

تم خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لمكتب الخبرة المحاسبية "قدال محمد"، حيث تم التعرف على المكتب والمهام التي يقوم بها، بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمكتب وبعض المعلومات ذات الصلة. تم استكشاف العديد من الجوانب المهمة لهذا المكتب. كما تم وتحت اشراف الخبير المحاسبي بمعاينة مؤسسة «SARL ADEM OURASS entreprise de travaux de bâtiment» والقيام بمراقبة سجلاتها المالية والمحاسبية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمكتب خبرة محاسبية "قدال محمد" بمستغانم

### 1. المبحث الأول: تقديم المكتب

المكتب عبارة عن إدارة خاصة ومتخصصة في الشؤون المحاسبية والمالية، طبقا لقانون 2010 لما يحتويه هذا من مسؤول عن العمال والزبائن.

#### 1. المطلب الأول: التعريف بالمكتب

إن مصلحة المحاسبة محل الدراسة عبارة عن مكتب الخبرة المحاسبية بدائرة مستغانم ولاية مستغانم الذي يقع في حي 05 جويلية والذي أفتتح سنة 2006 باسم الخبير المحاسبي "قدال محمد"، حيث:

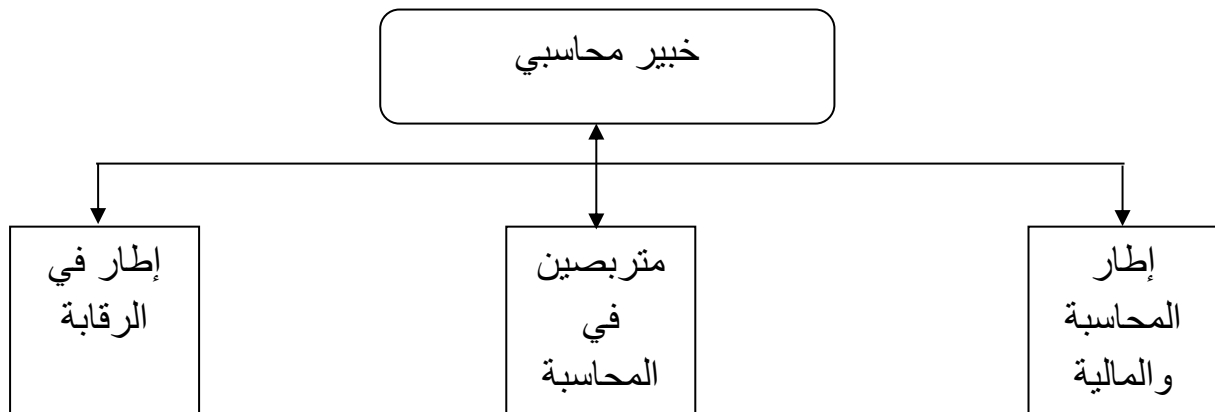
- تحصل سنة 1990: محاسب معتمد.
- تحصل سنة 2005: خبير محاسبي.

وقام الخبير المحاسبي "قدال محمد" بتأدية اليمين بالمحكمة بمستغانم سنة 2006 وهذا كان مرتبط بنيل شهادة خبير محاسبي.

كما يسجل لدى مفتشية الضرائب بهدف بداية عمله بصورة قانونية من خلال إصدار رئيس مفتشية الضرائب، حيث يمثل الرقم الجبائي .....27 الذي يتكون من 15 رقم ويمثل الرقمين الأولين رقم الولاية وباقي الأرقام تمثل الترتيب الخاص بالمكتب لدى مؤسسة الضرائب/ ورقم المادة .....27 والذي يتكون من 11 رقم، ويقوم الخبير المحاسبي بإيداع الملف المتكون من هذه الوثائق لدى الغرفة الوطنية، ويقوم بتسديد مبلغ الاشتراك السنوي المقدر ب 60000 دج الى 100000 دج لدى الغرفة ومن هنا يصبح مسجل في جدول الغرفة الوطنية.

#### 2. المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمكتب

❖ الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لمكتب الخبرة المحاسبية قدال محمد



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمكتب خبرة محاسبية "قدال محمد" بمستغانم

### 3. المطلب الثالث: مهام المكتب

إن المكتب ينشط في مجال الميدان المالي والمحاسبي حيث يقوم ب:

- مسك المحاسبة والمتابعة الجبائية.
- التدقيق.
- تقديم الاستشارات الجبائية.
- المصادقة على حسابات المؤسسة بأنواعها.
- القيام بعمليات الرقابة القانونية المستقلة.

### II. المبحث الثاني: مثال تطبيقي

في هذا المبحث سوف نعرض معكم مثال حي حول مراقبة مؤسسة لسجلاتها المالية.

#### 1. المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة SARL ADEM OURASS

هي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة تنشط في القطاع الخاص في:

- جميع الأعمال التي تساهم في انشاء او تجديد العقارات المعدة للبيع او الايجار او تلبية الحاجات الخاصة.
- جميع أنشطة اقتناء الأراضي وتطويرها بهدف بيعها او تأجيرها.
- جميع أنشطة الوساطة في مجال العقارات، وعلى وجه الخصوص بيع او تأجير العقارات.

وهذه بعض المعلومات المتعلقة بالشركة:

- رقم التسجيل : 17B0783673 Numéro d'immatriculation:

- تاريخ التسجيل : 23/01/2017 Date d'immatriculation:

- تاريخ التعديل : 24/08/2022 Date de modification:

- رقم التعريف الاحصائي : 001727070000464 NIS (numéro d'identification statistique):

- العنوان : Adresse : local n01 zone d'activité industrielle lot 50 ilot n46, AIN TADLES

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمكتب خبرة محاسبية "قدال محمد" بمستغانم

### 2. المطلب الثاني: مراقبة السجلات المالية والمحاسبية للمؤسسة

في هذا المطلب وتحت اشراف السيد الخبير المحاسبي وعلى ضوء خبراته وتعليماته قمنا بدراسة ومراقبة بعض السجلات المالية والمحاسبية للمؤسسة.

للعلم أيضا وتحت قانون السرية في العمل فالوثائق المدرجة قد كانت لسنوات مضت وأيضا قد تم تغيير محتوياتها من مبالغ الأصول والخصوم وكذا رأس المال.

وقد تمت دراسة الوثائق المعطاة للثلاثي الأول (2023/01/01 الى 2023/05/30) من سنة 2023.

أ-

#### • حسابات رؤوس الأموال

بلغت قيمة حسابات رؤوس الأموال 3998010.27 دج مقسمة الى ما يلي:

- ح/101 "راس المال": قدر راس مال المؤسسة ب 100000.00 دينار جزائري.
- ح/110: بلغت قيمته 3721935.46 دينار جزائري.
- ح/120: بلغت قيمته 176074.81 دينار جزائري.

#### • حسابات التثبيتات

وتمثلت في:

- ح/275 "الودائع والكفالات المدفوعة": بلغت قيمتها 401923.81 دينار جزائري.

#### • حسابات المخزونات والجاري العمل بها

وتمثلت في:

- ح/312: تبلغ قيمته 2057272.07 دينار جزائري.

#### • حسابات الغير

حيث بلغت ما مقداره 6275173.70 دج وهي مقسمة الى:

- ح/401 "موردو المخزونات والخدمات": بقيمة تبلغ 3924529.08 دينار جزائري.
- ح/4311: بقيمة تبلغ 130683.60 دينار جزائري.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمكتب خبرة محاسبية "قدال محمد" بمستغانم

- ح/4312: بقيمة 48211.20 دينار جزائري.
- ح/444 "الدولة-ضرائب على النتائج": بقيمة 52594.00 دينار جزائري.
- ح/445 "الدولة-رسوم على رقم الأعمال": بقيمة 95881.34 دينار جزائري.
- ح/4452: بقيمة 147931.85 دينار جزائري.
- ح/447 "الضرائب الأخرى والرسوم والتسديدات المماثلة": بقيمة 8226.00 دينار جزائري.
- ح/4471: بقيمة 85750.81 دينار جزائري.
- ح/455 "الشركاء-الحسابات الجارية": بقيمة 1694365.82 دينار جزائري.
- ح/467 "الحسابات الأخرى الدائنة او المدينة": بقيمة 87000.00 دينار جزائري.
- الحسابات المالية
- ح/512 "بنوك الحسابات الجارية": بقيمة 751.91 دينار جزائري.
- ح/537: بقيمة 5108.40 دينار جزائري.

من خلال مراجعة ومراقبة الحسابات المالية للشركة ووضعها في الميزانية وجدنا ان الشركة قد اتمت اعمالها وانه لم تكن أي اختلالات او تلاعبات في النتائج. الملحق 01

ب- النفقات:

في 2023/01/24 بلغت قيمة النفقات الخاصة بالمؤسسة 30000000.00 دج، والتي كانت مقسمة الى:

- ح/381: بقيمة 2521008.40 دج.
- ح/445: بقيمة 478991.60 دج.

فيما يتعلق بالنفقات فان المؤسسة أيضا وبمراقبة حساباتها وجدنا انها لم تنتهك أي قوانين او تلاعبات بما يتعلق بفواتيرها. الملحق 02

ت- التسجيل المحاسبي البنكي:

من خلال الملحق 03 نرى ان المؤسسة قد أدت مالها وعليها اتجاه البنك وان تسجيلها المحاسبي الفوتري كان سليما.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمكتب خبرة محاسبية "قدال محمد" بمستغانم

ث- الأجر والاشتراكات:

من خلال مراقبة سير النظام المالي للمؤسسة وكيفية تسييره قمنا بمراجعة قوائم الأجر والاشتراكات ووجدنا ما يأتي: الملحق 04

- أجر العاملين: بلغت أجر العاملين بالمؤسسة 313000.00 دج والتي انقسمت الى:

الضمان الاجتماعي: 28170.00 دج.

الأجر المستحقة للعاملين: 284830.00 دج.

- اشتراكات CNAS وCACOBATH: بلغت الاشتراكات المدفوعة لكلا من الهيئتين على التوالي

81786.90 دج و40564.80 دج.

ج- المخزونات:

بلغت تكلفة المواد الأولية والتوريدات المخزنة في المؤسسة 2521008.40 دج. الملحق 05

## خلاصة الفصل الثالث

من خلال ما تطرقنا اليه نرى ماهي المهام المرتبطة بمكتب الخبير المحاسبي قيد الدراسة وماهي أهميته على الصعيد الفردي او الجماعي، وأيضا دوره في تدقيق ومراقبة جل القطاعات المتعلقة بالمؤسسات خاصة القطاع المالي فيها.

## خاتمة

قمنا في هذه الدراسة " دور الخبير المحاسبي في تفعيل نظام مراقبة التسيير " بمعالجة الإشكالية التي تتمثل في: " كيف يساهم الخبير المحاسبي في تفعيل نظام مراقبة التسيير؟"، ذلك من خلال الفصول الثلاثة مع الاعتماد على الفرضيات ودراسة تطبيقية بمكتب الخبير المحاسبي " قдал محمد".

حيث اننا حاولنا ابراز ان الخبير المحاسبي يلعب دوراً حيوياً في نظام مراقبة التسيير، حيث يقوم بمسك وتحليل وتنظيم وضعية المؤسسة. يعتبر هذا النظام شاملاً حيث يوفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الصائبة من قبل المسؤولين. بالإضافة إلى ذلك، يقدم الخبير المحاسبي اقتراحات وحلول لدعم نجاح النظام وضمان استمراريته. تعتبر هذه الخطوات أساسية لضمان فعالية وكفاءة النظام وتحقيق أهداف المؤسسة بنجاح.

## ● اختبار الفرضيات:

بحسب البحث الذي قمنا به، يبدو أن الخبير المحاسبي يلعب دوراً مهماً في تنظيم المؤسسة وضمان نجاحها، مما يؤكد الفرضيتين الأولى والثانية. على الرغم من ذلك، يبدو أن النظرية الثالثة التي تنفي أهمية دور الخبير المحاسبي غير صحيحة. إذ يظهر أن له دوراً فعالاً في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان استمرارية النجاح.

## ● نتائج الدراسة:

- تعد متابعة تعليمات الخبير المحاسبي والالتزام بتطبيقها من قبل مسيري المؤسسة أمراً حيوياً لتحسين جودة تسيير المؤسسة وضمان استمراريتهما. فالالتزام بالتوجيهات المحاسبية يساهم في تحقيق توازن مالي دقيق وفي تقديم تقارير مالية دقيقة وشفافة، واهتمام مسيري المؤسسة بمتابعة تعليمات الخبير المحاسبي يعكس التزامهم بالمعايير المهنية والقوانين المالية، مما يساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة وفي تعزيز ثقة الشركاء والعملاء والمستثمرين. وبالتالي، يمكن القول بأن الالتزام بتوجيهات الخبير المحاسبي ومتابعتها بانتظام يعد عاملاً أساسياً لضمان استدامة المؤسسة وتحقيق نجاحها على المدى الطويل.
- إن وجود نظام سليم وقوي لمراقبة التسيير يعتبر أمراً بالغ الأهمية لأي منظمة أو مؤسسة. فبفضل هذا النظام، يمكن للمسؤولين عن التسيير أن يتحكموا بشكل أفضل في العمليات اليومية ويتجنبوا الأخطاء والتقصير. وبالتالي، يمكن للمسير تحقيق أهدافه بكفاءة ودقة أكبر.

- تساعد أنظمة مراقبة التسيير في تقليل حدوث الأخطاء من خلال مراقبة العمليات والتدقيق المستمر. فهي تسمح بتحليل البيانات والمعلومات بشكل دقيق، وتكشف عن أي تباينات أو تجاوزات قد تحدث. بالإضافة إلى ذلك، تساعد هذه الأنظمة في توجيه العمل وتحديد الأولويات، مما يسهل على المسؤولين اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة. بشكل عام، يمكن القول بأن وجود نظام سليم وقوي لمراقبة التسيير يعتبر أساسياً لضمان تحقيق الأهداف بنجاح وبدقة. إذ تساعد هذه الأنظمة في تحسين الأداء وتقليل الأخطاء، مما يعود بالنفع على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بها.
- بفضل خبرته ومعرفته الواسعة في مجال المحاسبة، يستطيع الخبير المحاسبي اكتشاف أي تلاعبات محاسبية واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها. بالتالي، يسهم الخبير المحاسبي في تعزيز الشفافية والنزاهة داخل المؤسسة وتحقيق أهدافها بنجاح.
- **التوصيات:**
- إن القيام بعمليات التكوين والتدريب المستمر والمتواصل للخبير المحاسبي يعتبر أمراً ضرورياً لرفع مستوى المهنية والكفاءة في هذا المجال. فالتطورات السريعة في العالم الاقتصادي والتكنولوجي يجعل من الضروري أن يكون الخبير المحاسبي على دراية بأحدث المعلومات والمهارات.
- يجب على كل مؤسسة أن تلتزم بتوصيات الخبير المحاسبي لضمان استمراريته وتحقيق النجاح المالي المستدام.

### قائمة المصادر والمراجع

#### القوانين والمراسيم:

- الجريدة الرسمية" العدد 24 "الصادر في رجب عام 1431، 11 يوليو 2010.

#### الكتب باللغة العربية:

- احمد الشميمري، استاذ التسويق وريادة الأعمال، جامعة الملك سعود، الرياض.
- أحمد محمد المصري، "التخطيط والمراقبة الادارية"، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 2004 ص139.
- الشنواني صلاح، "التنظيم والادارة في قطاع الأعمال" الإسكندرية، مؤسسة الجامعة للنشر والتوزيع، ص204.
- الطاهر نعيم أبراهيم، أساسيات الإدارة، المبادئ والتطبيقات الحديثة، ط1، عالم المكتبات الحديثة، الأردن 11، 2009، ص189.
- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان حلوة حنان، "محاسبة التكاليف المعيارية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة، 2، 199، ص13.
- كمال العياري، "المسير في الشركات التجارية الجزء الأول شركات المسؤولية المحدودة"، منشورات مجمع الأطرش للكتاب المختص، تونس، 2010، ص237.
- ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية، الجزائر، 2003، ص10.
- فايز الزعبي، "الرقابة الإدارية في المنشآت الأعمال"، عمان، دار الهلال للنشر، 1991، ص10.
- خالد الخطيب، د-خليل الرفاعي، "علم تدقيق الحسابات النظري والعلمي"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة1، 2009-1430، ص12.
- خالد رجم، شربي محمد الأمين، محاضرات في مراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2018، ص67.

#### الكتب باللغة الفرنسية

- Michel Gervais, contrôle de gestion, édition dund, paris,1976, p16.
- Robert le Duff, "Encyclopédie de la gestion et du management", Dalloz, paris, 1999, p191

- العلوي نسيمة، بن موهوب نور الهدى، دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير، مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قلمة، 2019 ص 30-31.
- عيسى عيدة وزابي مريم، مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2011-2012، ص 9.
- عقون سعاد "محاولة تصميم نظام مراقبة التسيير بمؤسسة اقتصادية"، رسالة ماجستير ص 31.
- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير، الجزائر، 2006، ص 39.
- قندوز بتول، واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مستغانم، 2018-2019، ص 09.

### المجلات

- بدار عاشورا وبوتيارة عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير واليات تجاوزها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، المجلد 08، العدد 03، ديسمبر 2021، ص 08.
- مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة المجلد 06 / العدد 01 "2021" ص 292.
- قورين حاج قويدر، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء، مجلة العلوم الإنسانية 13، جامعة الشلف، السنة الخامسة، العدد 37، 2008، ص 45.

قائمة الملاحق

الملحق 01:

		Dossier : S					
JOURNAL		A NOUVEAUX			PUTATION ECRIT		
N°	Date	N° Pièce	N° Compte	Auxiliaire	Libellé Opération	Débit	Crédit
1	01/01/2023	001	101		A NOUVEAUX		100 000,00
2	01/01/2023	001	110		A NOUVEAUX	3 721 935,46	
3	01/01/2023	001	275		A NOUVEAUX	401 923,81	
4	01/01/2023	001	312		A NOUVEAUX	2 057 272,07	
5	01/01/2023	001	401		A NOUVEAUX		3 924 529,08
6	01/01/2023	001	4311		A NOUVEAUX		130 683,60
7	01/01/2023	001	4312		A NOUVEAUX		48 211,20
8	01/01/2023	001	444		A NOUVEAUX		52 594,00
9	01/01/2023	001	445		A NOUVEAUX	95 881,34	
10	01/01/2023	001	4452		A NOUVEAUX		147 931,85
11	01/01/2023	001	447		A NOUVEAUX		8 226,00
12	01/01/2023	001	4471		A NOUVEAUX		85 750,81
13	01/01/2023	001	455		A NOUVEAUX		1 694 367,82
14	01/01/2023	001	467		A NOUVEAUX	87 000,00	
15	01/01/2023	001	512		A NOUVEAUX		751,91
16	01/01/2023	001	537		A NOUVEAUX	5 108,40	
17	01/01/2023	001	120		A NOUVEAUX		176 074,81
Total Pièce =						6 369 121,08	6 369 121,08
AISIE PAR			ONTROLE PAR			,PPROUVE PAR	

الملحق 02:

Dossier : 8						
JOURNAL ACHATS				PUTATION ECRIT		
Date	N° Pièce	N° Compte	Auxiliaire	Libellé Opération	Débit	Crédit
24/01/2023	001	381		EURL BIBI FER FAC N°00	2 521 008,40	
24/01/2023	001	445		EURL BIBI FER FAC N°00	478 991,60	
24/01/2023	001	401		EURL BIBI FER FAC N°00		3 000 000,00
				Total Pièce =	3 000 000,00	3 000 000,00
AISIÉ PAR			ONTROLE PAR		PPOUVE PAR	

الملحق 03:

Dossier : 5							
JOURNAL		BANQUE		MUTATION ECRIT			
N°	Date	N° Pièce	N° Compte	Auxiliaire	Libellé Opération	Débit	Crédit
1	01/02/2023	002	627		FRAIS	1 428,00	
2	01/02/2023	002	512		FRAIS		1 428,00
Total Pièce =						1 428,00	1 428,00
AISIE PAR		CONTROLÉ PAR		APPROUVE PAR			
Dossier : 5							
JOURNAL		BANQUE		MUTATION ECRIT			
N°	Date	N° Pièce	N° Compte	Auxiliaire	Libellé Opération	Débit	Crédit
1	01/01/2023	001	512		REC	7 300,91	
2	01/01/2023	001	455		REC		7 300,91
Total Pièce =						7 300,91	7 300,91
AISIE PAR		CONTROLÉ PAR		APPROUVE PAR			

الملحق 04:

							30
Dossier : S							
JOURNAL	OPERATIO					PUTATION ECRIT	
N°	Date	N° Pièce	N° Compte	Auxiliaire	Libellé Opération	Débit	Crédit
1	01/01/2023	001	120		S/RESULTAT	176 074,81	
2	01/01/2023	001	110		S/RESULTAT		176 074,81
Total Pièce =						176 074,81	176 074,81
AISIE PAR			ONTROLE PAR			PPROUVE PAR	
Dossier : S							
JOURNAL	OPERATIO					PUTATION ECRIT	
N°	Date	N° Pièce	N° Compte	Auxiliaire	Libellé Opération	Débit	Crédit
1	31/03/2023	001	631		PAIE	313 000,00	
2	31/03/2023	001	4314		PAIE		28 170,00
3	31/03/2023	001	421		PAIE		284 830,00
4	31/03/2023	002	635		CNAS	81 786,90	
5	31/03/2023	002	4311		CNAS		81 786,90
6	31/03/2023	003	6351		CACOBATH	40 564,80	
7	31/03/2023	003	4312		CACOBATH		40 564,80
Total Pièce =						435 351,70	435 351,70
AISIE PAR			ONTROLE PAR			PPROUVE PAR	

Dossier : 5						PUTATION ECRIT	
JOURNAL STOCKS							
N°	Date	N° Pièce	N° Compte	Auxiliaire	Libellé Opération	Débit	Crédit
1	24/01/2023	001	312		M/STOCKS	2 521 008,40	
2	24/01/2023	001	381		M/STOCKS		2 521 008,40
Total Pièce =						2 521 008,40	2 521 008,40
AISIE PAR				ONTROLE PAR		PPROUVE PAR	