

# الجزء الأول: عموميات حول مراقبة التسيير

السنة الأولى ماستر: مالية  
وبنوك

التدقيق ومراقبة التسيير



الأستاذ: صايم مصطفى

## مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



مرجع عام

# قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	<b>I- اختبار عام للمكتسبات القبلية</b>
11	<b>II-أولاً: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير</b>
11.....	أ. ماهية مراقبة التسيير وأهدافه.....
11.....	1. تعاريف لمراقبة التسيير.....
12.....	2. أهداف مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.....
12.....	ب. النظام الحديث لمراقبة التسيير.....
12.....	1. مراحل ظهور النظام الحديث لمراقبة التسيير.....
13.....	2. كيفية سير عملية مراقبة التسيير.....
15	<b>III-ثانياً: أدوات مراقبة التسيير</b>
15.....	أ. الأدوات التقليدية.....
15.....	1. محاسبة التسيير (Management Accounting).....
16.....	2. المحاسبة المالية (Financial Accounting).....
16.....	3. نظام المعلومات (Information System).....
16.....	ب. الأدوات الحديثة.....
16.....	1. التحليل المالي (Financial Analysis).....
16.....	2. الموازنات التقديرية (Estimated budgets).....
16.....	ب. الأدوات المستحدثة.....
16.....	1. لوحة القيادة (Dashboard).....
17.....	2. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard).....
19	<b>IV-تمرين</b>
23	خاتمة
25	حل التمارين
29	قاموس
31	معنى المختصرات
33	قائمة المراجع

# وحدة

## الأهداف العامة

- الهدف من هذه المادة هو استكمال للمفاهيم والمكتسبات المحصّل عليها في الأطوار السابقة، هذه المادة عبارة عن امتداد بشكل عام وخاص لبعض المواد السابقة واستعمالها كأدوات، والتعمق في البعض الآخر. في نهاية المادة يجب أن يتحقق ما يلي:
- أن يستعيد الطالب ويتذكر المعارف المسبقة التي اكتسبها ويستعملها بعناية.
  - أن يستعرض الطالب ويترجم الأساسيات التي تقوم عليها وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة.
  - أن يوظف ويستخدم أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة.
  - أن يقارن الطالب بين مختلف أدوات مراقبة التسيير.
  - أن يستخلص الطالب ويحلل بعض النتائج المتحصل عليها من خلال استعمال أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة.

## المكتسبات القبلية

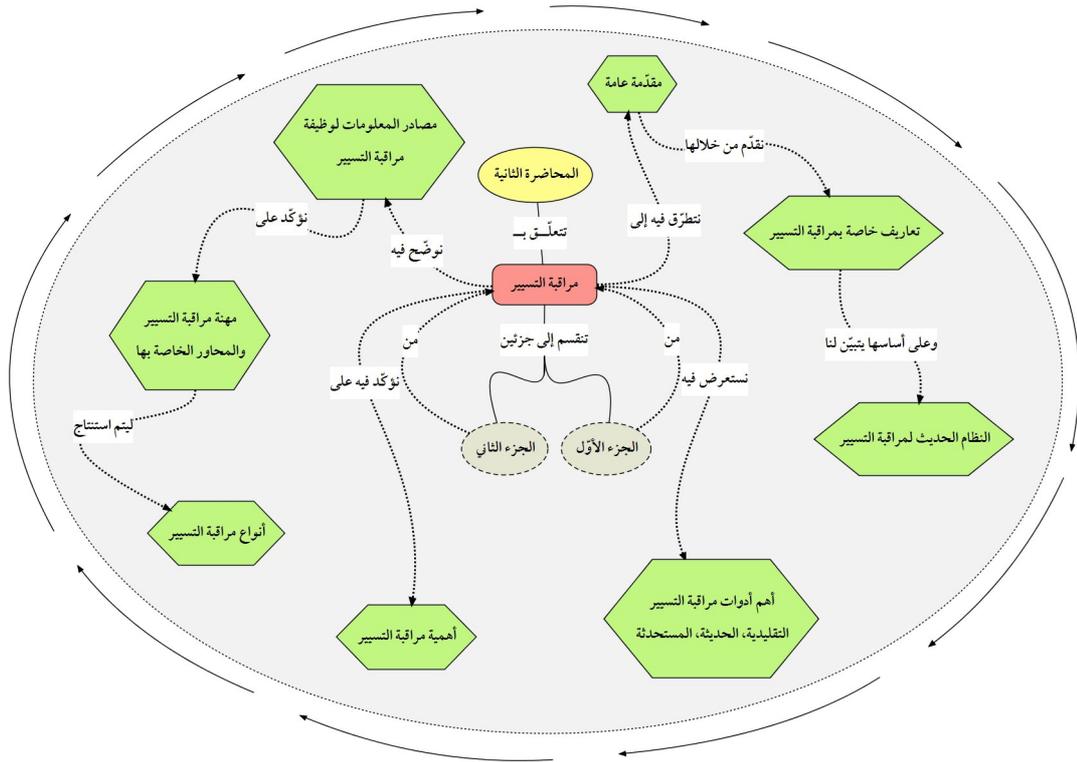
لفهم المادة بشكل جيد والتحكم فيها يجب توفر المكتسبات القبلية التالية:

- المحاسبة المالية.
- نظام المعلومات.
- المحاسبة التحليلية (محاسبة التسيير).
- التحليل المالي.
- بعض الأدوات الإحصائية.

# مقدمة

تعدّ وظيفة مراقبة التسيير (MC\*) من الوظائف الأساسية للتسيير، حيث تطوّرت في الشركات الكبيرة الصناعية في بداية القرن العشرين وفي نفس وقت التنظيم العلمي للعمل (SOW\*) وأساسيات إدارة الأعمال، كان اهتمام المهندسين والمديرين في نفس الوقت لكيفية التحكم في التكاليف والتحكم في المسؤوليات المفوضة وذلك من خلال رقابة صارمة على الميزانية. إلى جانب إضفاء الطابع الرسمي لوظيفة مراقبة التسيير كنظام محاسبي، ظهر تيار سلوكي بداية من سنة 1950 يهدف إلى إعطاء تمثيل أقل آلية للمنظمات، هذا التيار مهتم بالروابط بين أنظمة مراقبة التسيير والعلاقات الإنسانية داخل المنظمات بحيث تتعلق الآثار الإدارية لمراقبة التسيير بكل من مشاركة الأفراد في العمل وفقاً للطريقة التي يتم التحكم بها والألعاب الاجتماعية والسياسية المرتبطة بتعريف أغراض المنظمة، الأهداف من قبل مراكز المسؤولية ومختلف الوسائل ومؤشرات الأداء [1].

ظهرت ممارسة مراقبة التسيير بفضل الأعمال التي قام بها Frederick Taylor حول المحاسبة التحليلية حيث أظهر أنها لا تستعمل فقط من أجل حساب التكاليف وإنما من أجل مقارنة مختلف التقديرات واستخراج الانحرافات، كما تطورت هذه الممارسات في شركتي Dupont و General Motors والتي تبنت مجموعة متكاملة من أدوات مراقبة التسيير لقيادة نشاطاتها على غرار المحاسبة التحليلية، معدل العائد على الاستثمار، الموازنات التقديرية ولوحات القيادة [2].



خريطة ذهنية لمحور مراقبة التسيير

# اختبار عام للمكتسبات القبلية

## تمرين 1

[25 ص 1 حل رقم]

ما المقصود بنظام المعلومات في المؤسسة وفيما تتمثل أهدافه؟

## تمرين 2 ضع علامة صح أمام الإجابة الصحيحة :

[25 ص 2 حل رقم]

ترمز قائمة المركز المالي (الميزانية) إلى:

حساب الرصيد البنكي المتوقع.

حساب مردودية مختلف أنشطة المؤسسة خلال فترة محددة.

تحليل الصحة المالية للمؤسسة.

## تمرين 3

[25 ص 3 حل رقم]

تتكون قائمة المركز المالي من:

المنتجات & الأعباء.

الموارد & الاستخدامات.

الإيرادات & النفقات.

#### تمرين 4

[ 25 ص 4 حل رقم ]

يتمثل الهدف الأساسي لنظام التكاليف في تحديد نتيجة الأعمال من ربح أو خسارة وتحديد المركز المالي للمؤسسة في نهاية الفترة:

صحيح

خطأ

#### تمرين 5

[ 26 ص 5 حل رقم ]

يهتم نظام التكاليف بالقياس المالي فقط لعناصر التكاليف حتى يمكنه الوفاء بمتطلبات المحاسبة المالية

خطأ

صحيح

#### تمرين 6

[ 26 ص 6 حل رقم ]

نسبة الربحية تتمثل في

هامش منسوب إلى هامش آخر

الهامش بالنسبة إلى رأس المال

رأس المال بالنسبة إلى الهامش

# أولاً: مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير



11

ماهية مراقبة التسيير وأهدافه

12

النظام الحديث لمراقبة التسيير

تحتل وظيفة مراقبة التسيير مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة كونها تمثل إحدى الأدوات الفعالة لتسيير والقيادة، بحيث عرفت وظيفة مراقبة التسيير تطوراً هاماً ارتبط أساساً بتطور المؤسسة الاقتصادية فهي الوظيفة التي تسمح برسم خطة تنظيمية تتضمن مجموعة من الإجراءات والأدوات التي تتابع عمليات المؤسسة. كما تحدد عملية رسم الخطة الاستراتيجية من خلال تحديد الأهداف والإمكانيات اللازمة لذلك، تسمح أيضاً بمتابعة مستوى الإنجاز والتعرف على مواطن الضعف والخلل ومن ثم اتخاذ كافة التدابير التصحيحية.

## آ. ماهية مراقبة التسيير وأهدافه

### 1. تعريف لمراقبة التسيير

#### تعريف

مراقبة التسيير هو العملية التي بواسطتها يحصل المدراء على ضمانات بأنه يتم الحصول على الموارد واستخدامها بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظمة [3].



#### تعريف

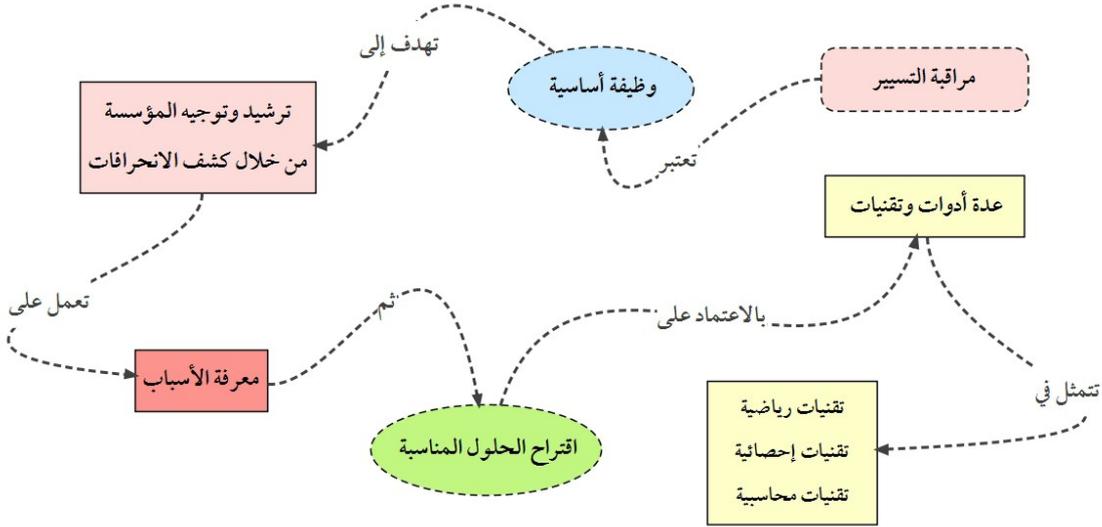
مراقبة التسيير هي الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام العمل كما خطط له ونظم وتم توجيهه له، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة [4].



## محاكمتي



من خلال ما سبق يمكن استنتاج بأن وظيفة مراقبة التسيير تهدف إلى ترشيد وتوجيه المؤسسة من خلال كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح الحلول الممكنة باستخدام عدة تقنيات وأدوات، والشكل البياني التالي يوضح ذلك:



صورة 01: وظيفة مراقبة التسيير

## ملاحظة: الفرق بين المراقبة والإدارة



في الأدبيات المتعلقة بالسلوك التنظيمي فإن استخدام مصطلح المراقبة ينتابه نوع من الغموض، الالتباس يأتي من حقيقة أن فعل يراقب يمكن أن يعني إدارة، ولكن عند تحديدها بدقة فإن الرقابة أو المراقبة هي مهمة حصرية لضمان أن تؤدي الأنشطة النتائج المتوقعة.

## 2. أهداف مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية

تسعى المؤسسة الاقتصادية من خلال إدراجها لوظيفة مراقبة التسيير ضمن هيكلها الوظيفي إلى تحقيق جملة من المنافع تبدأ بعملية رسم الخطة الاستراتيجية ثم تحديد الأهداف وكذا التعرف على الإمكانيات اللازمة ومن ثم متابعة مستوى الإنجاز واستخراج الانحرافات واتباع الإجراءات والتدابير التصحيحية [5].

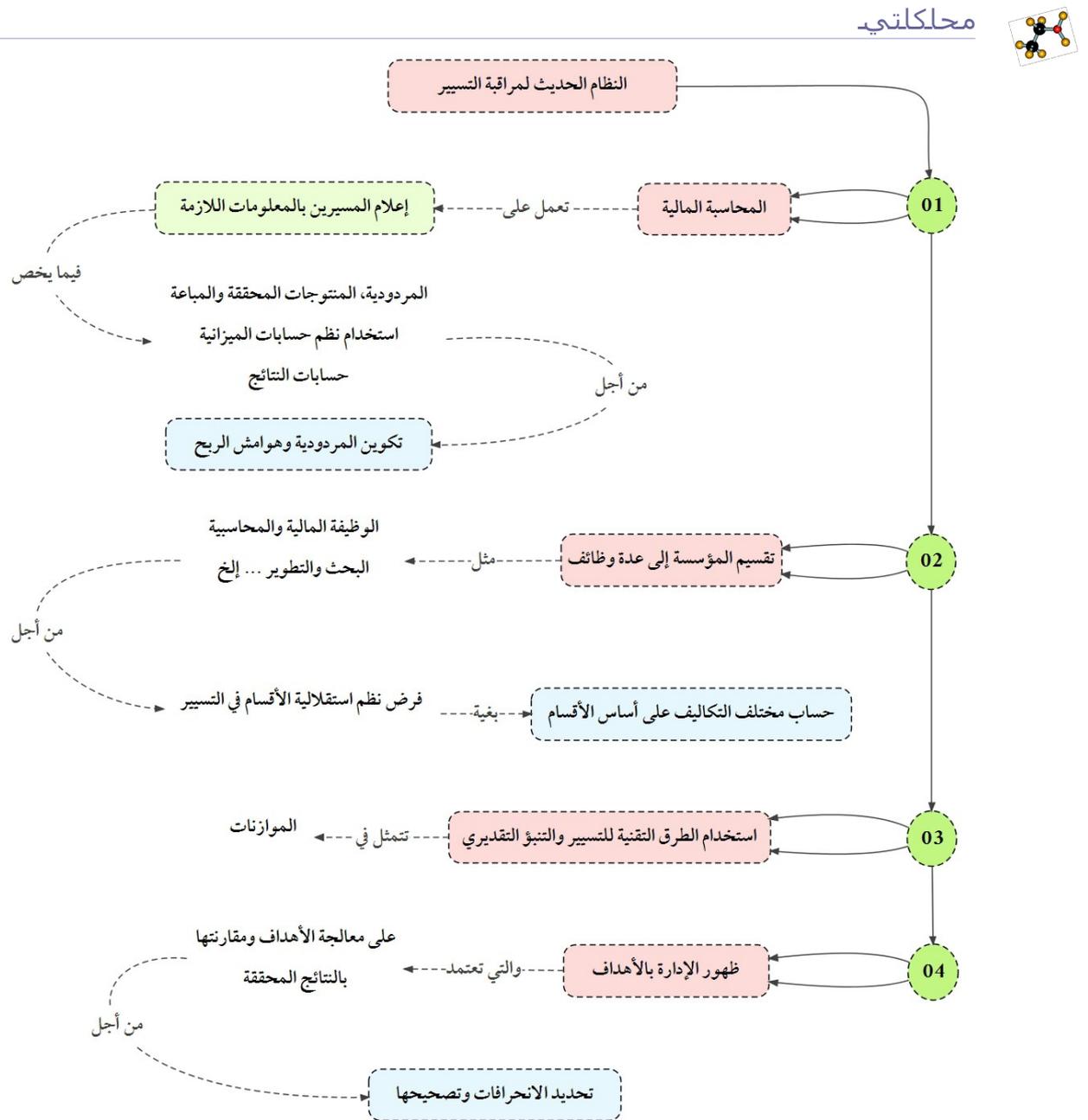
## ب. النظام الحديث لمراقبة التسيير

في الوقت الحالي تتواجد وظيفة مراقبة التسيير في أغلبية المؤسسات وتتضمن بشكل منهجي عددا كبيرا من المهام مثل إعداد مختلف التقارير والميزانيات ودراسة مختلف التوقعات والانحرافات، ومع ذلك يمكن استخدام مراقبة التسيير بطرق مختلفة للغاية على حسب نوع المؤسسات أو حتى اعتمادا على المديرين ومختلف أقسام، أنشطة ووظائف المؤسسة. مراقبة التسيير مهنة متعددة الوظائف داخل القسم المالي، في الواقع يطلب من مراقب التسيير العمل مع جميع الوظائف: المحاسبة المالية، التدقيق، خزينة المؤسسة، الاتصال المالي والإداري، الأمور القانونية للمؤسسة ..... إلخ [6].

## 1. مراحل ظهور النظام الحديث لمراقبة التسيير

ظهر المفهوم الحديث لنظام مراقبة التسيير من خلال عدة مراحل والتي تتمثل فيما يلي:  
1. استعملت المحاسبة العامة (المالية) من خلال إعلام المسيرين بالمعلومات الضرورية واللازمة المتعلقة بعلاقة المردودية بالنشاط والمنتجات المحققة والمباعة ووضع النقاط الأولى لاستعمال

1. نظم حسابات الميزانية، حسابات النتائج من أجل إبراز خطوات تكوين المردودية في كل هوامش الربحية.
  2. وضع ميكانيزم التنظيم من خلال تقسيم المؤسسة إلى عدة وظائف مثل المالية والبحث والتطوير ... وفرض نظم استقلالية الأقسام في التسيير.
  3. تأسيس نظام مراقبة التسيير باستخدام الطرق التقنية للتسيير والتنبؤ التقديري.
  4. مع ظهور الإدارة بالأهداف التي تعتمد على معالجة الأهداف ومقارنتها بالنتائج المحققة.
- يوضح الشكل البياني التالي مختلف الوظائف التي تشكل النظام الحديث لمراقبة التسيير:



صورة 02: النظام الحديث لمراقبة التسيير

## 2. كيفية سير عملية مراقبة التسيير

تمر عملية مراقبة التسيير بعدة مراحل تتمثل فيما يلي:

1. مرحلة التنبؤ.



# ثانياً: أدوات مراقبة التسيير



15	الأدوات التقليدية
16	الأدوات الحديثة
16	الأدوات المستحدثة

بالنظر إلى أهمية وظيفة مراقبة التسيير في إدارة المؤسسات الاقتصادية كان لا بد من التركيز على مختلف الأدوات التي يمارس عن طريقها عملية الرقابة، بحيث توجد عدة أشكال وأدوات مختلفة بعضها يعتبر أساسية وبسيط في عملية الرقابة وبعضها أكثر تعقيداً وبعضها يعتبر أسلوباً رقابياً داخلياً يستخدم يستعمل من قبل الجهاز التنفيذي للمؤسسة وبعضها يكون أسلوباً رقابياً خارجياً تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة. إن قيادة المؤسسات لا تقتصر على القرارات الحسنية فقط وإنما يتم استخدام عدة أدوات لمراقبة التسيير بغرض التقدير، المتابعة والتحليل وتنقسم إلى أدوات تقليدية وحديثة ومستحدثة [7].

## آ. الأدوات التقليدية

### 1. محاسبة التسيير (Management Accounting)

تطورت محاسبة التسيير من القرن التاسع عشر إلى غاية يومنا هذا، بحيث كانت تركز في البداية على تحليل التكلفة ولقد اتسع هدفها وتغيرت إشكالياتها تحت تأثير التغيرات الاستراتيجية والتكنولوجية. إن الهدف من محاسبة التسيير هو تزويد متخذي القرار بالمعلومات الاقتصادية والإدارية اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة [8].

تعتبر محاسبة التسيير (المحاسبة التحليلية) مصدراً للمعلومات لوظيفة مراقبة التسيير بحيث تسمح بمعرفة التكاليف الأكثر موضوعية، تقييم وتحديد الحلول المناسبة [9].

#### مثال: دور محاسبة التسيير في حساب مختلف التكاليف



إنتاج منتج (أ) يتطلب مادة أولية (م)، لأجل التموين بالمادة الأولية (م) تترتب العناصر التالية:

- شراء 1.000 وحدة من (م) بسعر 50 دج للوحدة.

- نفقات المستخدمين للشحن والتفريغ 10.000 دج.

- نفقات تسيير المخزون من المواد الأولية 5.000 دج.

يتم حساب تكلفة الشراء الإجمالية وفق الصيغة التالية:

ثم الشراء =  $(50 * 1.000) = 50.000$  دج +  $1.000$  دج +  $10.000$  دج +  $5.000$  دج =  $66.000$  دج.

## 2. المحاسبة المالية (Financial Accounting)

المحاسبة المالية عبارة عن نظام لتنظيم المعلومة المالية يسمح بتخزين معطيات قاعدية عديدة وتصنيفها وتقييمها وتسجيلها وعرض كشوف تعكس صورة صادقة عن الوضعية المالية وممتلكات المؤسسة ونجاعتها ووضعية الخزينة في نهاية السنة المالية [10].

## 3. نظام المعلومات (Information System)

يمكن تعريف نظام المعلومات تقنيا كمجموعة من المكونات المترابطة الهدف منها تجميع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات لدعم القرار والتحكم في المؤسسة، إضافة إلى عملية دعم صنع القرار والرقابة والتنسيق والسيطرة فإن نظم المعلومات تساعد أيضا الإدارة العليا على تحليل المشاكل بتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب [11].

## ب. الأدوات الحديثة

### 1. التحليل المالي (Financial Analysis)

يرتبط التحليل المالي ارتباطا وثيقا بحاجة الأطراف المختلفة التي لها علاقة بمشروع معين، لمعرفة المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في مسار أعماله خلال فترة معينة واتجاهات تطوره مستقبلا ولمعرفة المتغيرات والتنبؤ بالمستقبل. يستعان بالتحليل المالي من أجل دراسة الماضي ومقارنته بالحاضر لاستئناس المستقبل فهو بهذا المعنى علم يختص بصناعة المعلومة لمساعدة ذوي الصلة باتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع. التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على المعلومات التي تستعمل في عملية اتخاذ القرار وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل [12].

### 2. الموازنات التقديرية (Estimated budgets)

تعتبر من إحدى الأدوات التي تستخدم على نطاق واسع لغرض مراقبة التسيير وتندمج ضمن إطار التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، ويتمثل دورها الحقيقي في مقارنة الأداء الفعلي مع الذي تم تخطيطه، متابعة الأداء الفعلي للأنشطة، تحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها وعلاجها في الوقت المناسب، وهي عبارة عن طريقة إدارة تعمل على ترجمة الأعمال والأرقام إلى برامج محددة تسمى الميزانيات، القرارات التي تتخذها الإدارة بمشاركة المديرين، كما تعمل على تحديد الأهداف التي تعكس ما ترغب المؤسسة القيام به أو تقديره [13].

## ب. الأدوات المستحدثة

### 1. لوحة القيادة (Dashboard)

عبارة عن أداة تلخيصية تتضمن المعلومات الضرورية التي تسمح لكل مسؤول بتحليل مختلف الوضعيات لاتخاذ القرارات واستباق الأحداث، وهي عبارة عن وسيلة رقمية تشير إلى المستوى المحتمل للمشاكل الفعلية أو المستقبلية، وهي عبارة عن أداة مرنة تسمح بعرض شكل سريع وديناميكي وسريع لمجموعة من مؤشرات الأداء المنتقاة من طرق المؤسسة على أساس أهدافها فهي أداة لتجميع المعلومات المهمة التي يحتاجها المدير من أجل اتخاذ القرارات اللازمة [14].



# تمرين

## IV

[ 26 ص 7 حل رقم ]

### سؤال متعدد الخيارات 01

من بين الأدوات الأحدث لمراقبة التسيير:

محاسبة التسيير.

المحاسبة المالية.

لوحة القيادة.

بطاقة الأداء المتوازن.

التحليل المالي.

### سؤال متعدد الخيارات 02

ماهي الانتقادات الخمسة الرئيسية التي وجهها مؤلفو بطاقة الأداء المتوازن للوحات القيادة التقليدية:

<input type="checkbox"/>	غياب التواصل مع المساهمين.
<input type="checkbox"/>	عدم معالجة أسباب الخلل الوظيفي.
<input type="checkbox"/>	هيمنة المؤشرات المالية.
<input type="checkbox"/>	هيمنة المؤشرات التشغيلية.
<input type="checkbox"/>	عدم وجود روابط مع المحاسبة.
<input type="checkbox"/>	عدم وجود روابط مع استراتيجية الشركة.
<input type="checkbox"/>	عدم الاستجابة.
<input type="checkbox"/>	عدم مرونة تكنولوجيا المعلومات.
<input type="checkbox"/>	نقص الاكتمال في العديد من الأشياء.

### حساب تكلفة الانتاج

- متطلبات إنتاج 2.000 وحدة من المنتج (ص) كانت كما يلي:
- 500 كلغ من المواد الأولية بسعر 40 دج للكلغ.
- 100 كلغ من المادة الأولية المساعدة بقيمة 10.000 دج.
- 800 ساعة عمل ب 20 دج للساعة الواحدة.
- مصاريف الإنتاج المختلفة 8.000 دج.
- المطلوب:
- أحسب تكلفة الإنتاج الاجمالية وتكلفة إنتاج الوحدة الواحدة.

### حساب النتيجة الإجمالية

- المعطيات التالية تخص عملية الاستغلال لشهر جانفي للمنتجات الثلاثة (أ) - (ب) - (ج):
- مشتريات المواد الأولية 185.000 دج.
- مصاريف المستخدمين 60.000 دج.
- مصاريف أخرى 120.000 دج.
- الاهتلاكات 148.000 دج.
- مصاريف التوزيع 16.650 دج.
- تحليل الأعباء حسب المعطيات للمنتجات يعطي ما يلي:
- المشتريات توزع حسب الكمية المنتجة من المنتجات الثلاثة.
- مصاريف المستخدمين توزع بالتساوي على المنتجات الثلاثة.
- المصاريف الأخرى توزع على المنتجات الثلاثة تناسيبا كالآرقام: 01 - 02 - 03 على التوالي.
- توزع الاهتلاكات وفقا للكمية المنتجة من المنتجات الثلاثة.
- مصاريف التوزيع توزع تناسيبا وفقا لرقم الأعمال للمنتجات الثلاثة على التوالي.
- تم إنتاج: 1.000 - 1.200 - 1.500 وحدة من المنتجات الثلاثة على التوالي وبأسعار بيع متتالية: 150

دج - 180 دج - 200 دج.

المطلوب:

• حدد النتيجة الإجمالية.

# خاتمة

تعتبر وظيفة مراقبة التسيير في المؤسسة الضامن للصحة الجيدة للمؤسسة وذلك من خلال ضمان توفير مختلف الموارد واستخدامها بكفاءة، كما أنها توفر الأدوات التي يستخدمها صناع القرار.

# حل التمارين

< 1 (ص 9)

يعتبر نظام المعلومات عنصر مركزي وأساسي في المؤسسة، يسمح لمختلف الجهات الفاعلة بنقل المعلومات والتواصل بفضل مجموعة من الموارد المادية والبشرية والبرمجية. يسمح نظام المعلومات بإنشاء المعلومات وجمعها وتخزينها ومعالجتها وتعديلها بتنسيقات مختلفة. يتمثل الهدف الرئيسي لنظام المعلومات في نقل المعلومة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب.

< 2 (ص 9)

حساب الرصيد البنكي المتوقع.

حساب مردودية مختلف أنشطة المؤسسة خلال فترة محددة.

تحليل الصحة المالية للمؤسسة.

< 3 (ص 9)

المنتجات & الأعباء.

الموارد & الاستخدامات.

الإيرادات & النفقات.

< 4 (ص 10)

صحيح

خطأ

< 5 (ص 10)

خطأ	<input checked="" type="checkbox"/>
صحيح	<input type="checkbox"/>

< 6 (ص 10)

هامش منسوب إلى هامش آخر	<input type="checkbox"/>
الهامش بالنسبة إلى رأس المال	<input checked="" type="checkbox"/>
رأس المال بالنسبة إلى الهامش	<input type="checkbox"/>

< 7 (ص 19)

#### سؤال متعدد الخيارات 01

محاسبة التسيير.	<input type="checkbox"/>
المحاسبة المالية.	<input type="checkbox"/>
لوحة القيادة.	<input type="checkbox"/>
بطاقة الأداء المتوازن.	<input type="checkbox"/>
التحليل المالي.	<input checked="" type="checkbox"/>

#### سؤال متعدد الخيارات 02

غياب التواصل مع المساهمين.	<input type="checkbox"/>
عدم معالجة أسباب الخلل الوظيفي.	<input checked="" type="checkbox"/>
هيمنة المؤشرات المالية.	<input checked="" type="checkbox"/>
هيمنة المؤشرات التشغيلية.	<input type="checkbox"/>
عدم وجود روابط مع المحاسبة.	<input type="checkbox"/>
عدم وجود روابط مع استراتيجية الشركة.	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم الاستجابة.	<input checked="" type="checkbox"/>
عدم مرونة تكنولوجيا المعلومات.	<input type="checkbox"/>
نقص الاكتمال في العديد من الأشياء.	<input checked="" type="checkbox"/>

## حساب تكلفة الانتاج

تكلفة الإنتاج الاجمالية = 54.000 دج وتكلفة إنتاج الوحدة الواحدة = 27 دج.

## حساب النتيجة الإجمالية

النتيجة الإجمالية = 136.350 دج.

# قاموس

## التكلفة

مبلغ من المال لازم لشراء شيء ما أو للقيام به أو لانتاجه

## التنظيم العلمي للعمل

مجموعة من القواعد والطرائق هدفها تنظيم العمل في مشروع أو إدارة، في إطار هاجس مفاده زيادة الإنتاجية دون الضرر بالعمل.

## النظام المحاسبي

هو خطة تمثل مجموعة من الخطوات والإجراءات والتي تتعلق بالجانب التطبيقي للمحاسبة، بحيث تساعد على إكمال الوظائف الرئيسية للمحاسبة في تسجيل، حصر وتصنيف وتلخيص نتائج العمليات المالية في شكل فوائم مالية.

# معنى المختصرات

مراقبة التسيير  
التنظيم العلمي للعمل

MC -  
SOW -

# قائمة المراجع

- [1] Simon Alcouffe, Marie Boitier, Anne Rivière, Fabienne Villesèque-Dubus: Contrôle de gestion sur mesure "Industrie, grande distribution, Banque, Secteur public, Culture", Dunod, Paris, 2013, p03
- [10] عطية عبد الرحمان: المحاسبة العامة وفق النظام المحاسبي المالي، دار النشر جيلطي، الطبعة الثانية، 2011، ص 06.
- [11] رجم خالد، بن عمارة الطاهر، ذكار محمد يزيد: تقييم كفاءة نظام المعلومات الإلكتروني " دراسة مقارنة بين المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ومؤسسة الشراكة HESS (أجنبية - سوناطراك)", مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد (18)، العدد (01)، 2018، 35 - 54.
- [12] صايم مصطفى، بوثلجة عبد الناصر: دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للشركات المدرجة في البورصة " دراسة حالة مجمع صيدال (2009-2014)", مجلة الاقتصاد والمناجمنت، العدد (15)، جوان 2016، ص 01 - 36.
- [13] Brigitte Doriath: Contrôle de gestion en 20 fiches, 5e edition, Dunod, Paris, 2008, p08
- [14] بن منير حمزة، العرابي حمزة: أهمية لوحة القيادة الاستشرافية في إدارة التكاليف في المؤسسات الإنتاجية الجزائرية " دراسة استكشافية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد (10)، العدد (03)، 534 - 548.
- [15] علوطي لمين، تزغوين هاجر: آليات بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية " دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الجزائري - المدينة -"، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد (05)، العدد (02)، 2016، 08 - 17.
- [16] هبة حمادة أبو عرب، أيمن سليمان أبوسويح: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تقييم كفاءة الأداء المالي في البلديات من وجهة نظر رؤساء البلديات في المحافظات الجنوبية بفلسطين، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (05)، العدد (02)، 2020، 327 - 324.
- [2] نعمون محمد عز الدين: تطور اختصاص وممارسات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد (10)، العدد (01)، 2020، 104 - 121.
- [3] Simon Alcouffe, Marie Boitier, Anne Rivière, Fabienne Villesèque-Dubus: Contrôle de gestion sur mesure "Industrie, grande distribution, Banque, Secteur public, Culture", Dunod, Paris, 2013, p04
- [4] بن زكورة العونية: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية " دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (04)، العدد (02)، 2019، 185 - 202.
- [5] بن زكورة العونية: أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية بين التأصيل النظري والممارسات التطبيقية " دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد (04)، العدد (02)، 2019، 185 - 202.
- [6] Annick Delhon-Bugard, Frédéric Doche, Guillaume Lebeau, Olivier Stephan: L'essentiel du Contrôle de gestion, Groupe Eyrolles, 2013, p08
- [7] مباركي سليمة، مسعداوي يوسف: استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية " دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد (11)، العدد (03)، 283 - 296.
- [8] Bernard Augé, Gérald Naro, Alexandre Vernhet: Mini manuel de comptabilité de gestion, Dunod, Paris, 2013, p02 - 03

.Christelle Baratay, Laurence Monaco: Contrôle de gestion, les carrés DCG 11, 6e edition, 2018, p15 [9]