المحور الأول : الاطار النظري لمراقبة التسيير

تمهيد

يعتبر نظام مراقبة التسيير احدي الأنظمة الفرعية على مستوى المؤسسة، وهو كذلك مسار دائم للتعديل وللتحكم في التسيير، يقوم هذا المسار بثلاثة أدوار أساسية وهي دور الكاشف الذي يقدم المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة ويوضح النتائج المنتظرة من القرارات التي سيتم اتخاذها بمختلف المستويات التنظيمية، وأيضا دور المساند الذي يعمل على المساعدة في تحديد الأهداف ووضع برنامج العمل، إضافة إلى قيامه بمتابعة الاداءات وقياس النتائج ثم تقديم الاقتراحات التي يتم على ضوئها التخطيط للمستقبل.

فوظيفة مراقبة التسيير تعتبر من أهم الوظائف على مستوى المؤسسة، فهي تعمل من خلال استخدام مجموعة من الأدوات التي هي في تطور مستمر بما يتوافق وتداخل الأنشطة في المؤسسة واشتداد المنافسة والتغيرات المستمرة في المحيط الداخلي والخارجي، من أجل توفير نظام فعال يضمن توفير المعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب لاتخاذ قرارات سليمة ولضمان نجاح وتميز المؤسسة وتحقيق أهدافها على المدى القصير والطويل، وهذا باستخدام الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير وهي محاسبة التسيير، الموازنات التقديرية و لوحات القيادة...

مفاهيم عامة

تعريف المراقبة:

عرف هنري فايول المراقبة بأنها " التحقق من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة، فهي عملية كشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطط الموضوعة وذلك لغرض الكشف عما يوجد من نقاط ضعف والأخطاء وعلاجها و تفادي تكرارها" ، وقد جعل هنري فايول المراقبة أحد عناصر أو وظائف الإدارة " التخطيط، التنظيم، التنسيق، المراقبة " والتي هي ضرورية ولازمة ليست فقط للخدمات والمشروعات بل أيضا لكل جهد جماعي مهما كان غرضه.

كما تعرف ايضا بأنها :قياس نتائج المرؤوسين وتصحيح أخطائهم بغرض التأكد من أن الخطط المرسومة قد نفذت وأن الأهداف الموضوعة قد حققت على أكمل وجه.

من هاذين التعريفين يمكننا أن نعرف المراقبة على أنها :أحد مكونات العجلة التسييرية تهدف إلى مقارنة النتائج بالأهداف من جهة، ومقارنة النتائج بالوسائل من جهة أخرى، من أجل اكتشاف الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية اللازمة و تفادي وقوعها في المستقبل.

تعريف التسيير:

هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف و تنسيق جهود الأفراد لبلوغها.

ويمكننا تعريفه على أنه :طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية ، المادية و المالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هده الطريقة حسب السيرورة و المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، التحفيز ، والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة لتوفيق بين مختلف هده الموارد.

تعريف مراقبة التسيير

تعرف على أنها المسار المستخدم داخل الوحدة الاقتصادية لضمان تجنيد فعال ودائم للطاقات والموارد(البشرية والمالية والمادية مستخدمة) بغية تحقيق الأهداف المسطرة التي تطمح لها ؛

وتعرف على أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وبإتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير ملائمة ؛

أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبية والتي ترجمت بدورها من الكلمة الإنجليزية(أكثر تحديدا من أمريكا الشمالية management control)و التي تعني(القيادة والتحكم في التسيير) والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء، التصنيع بفعالية والبيع بدهاء.

أما المخطط العام الفرنسي، فقد عرف مراقبة التسيير على أنها مجموع الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين من مختلف المسؤولين بمعطيات رقمية ودورية تخص سير المؤسسة، و تؤدي مقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة إلى حث المسيرين على اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة والسريعة كلما استدعى الأمر ذلك.

و من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن مراقبة التسيير هي عملية موجهة لتحفيز المسؤولين و حثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وذلك من خلال استعمال مجموعة من الأدوات والأساليب التي تضمن استغلال موارد المؤسسة بفعالية و كفاية تامة، وتتدخل هذه العملية قبل وأثناء وبعد الأداء.

خصائص مراقبة التسيير:

-**تقديم معلومات صحيحة** : يعمل نظام مراقبة التسيير على تقديم معلومات صحيحة لمتخذ القرار لأن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل متخذ القرار وكثيراً ما تؤدي إلى نتائج سيئة.

-**حسن توقيت المعلومة المقدمة** : يوفر نظام مراقبة التسيير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حيث أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئيا أو كليا.

-**الاقتصاد في التكاليف** : يساهم نظام لمراقبة التسيير في تخفيض التكاليف خاصة إذا كان النظام إلكتروني فهو يخفض من تكاليف التشغيل وتكاليف الوقت وأيضا التقليل من الانحرافات التي يكون لها تكاليف باهظة.

-**سهولة الفهم** : يتصف نظام مراقبة التسيير بالسهولة سواءً في الفهم أو التطبيق فإذا لم يفهم المسير نظام الرقابة جيداً فإنه سوف سيسيء تفسير هذه النتائج الأمر الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

-**تسهيل اتخاذ القرار** : يساهم نظام مراقبة التسيير في عملية اتخاذ القرار من خلال المعلومات التي يقدمها هذا الأخير إلى متخذ القرار.

-مراقبة التسيير هي وظيفة استشارية و ليست سلطة تملك حق المساءلة، فهي وظيفة من وظائف الإدارة وليست سلطة قائمة بذاتها تملك حق المتابعة و كشف الأخطاء و محاسبة المسؤولين عن هذه الأخطاء.

-مراقبة التسيير هي عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها فهي تبدأ مع النشاط و تستمر معه و لا تتوقف و لا تنتهي بل تبدأ من حيث تنتهي.

- مراقبة التسيير لا تقتصر على مستوى إداري معين بل تمس كافة المستويات.

- تسعى مراقبة التسيير إلى قياس الأداء باستخدام مجموعة من الأدوات و التقنيات الكمية و النوعية، المالية و الغير مالية.

-تعمل مراقبة التسيير على متابعة تنفيذ الخطة المحددة مسبقا، لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والتأكد من أن الأداء يسير ضمن البرنامج المحدد مسبقا، و التأكد من أنه ينفذ بأفضل الطرق و أكثرها فعالية.

أهداف مراقبة التسيير

تهدف مراقبة التسيير إلى تحقيق هدف والمتمثل في فعالية وكفاية التسيير ويمكن حصر أهداف مراقبة التسيير فيما يلي:

-البحث المستمر قصد تطوير طرق مختلفة لقياس الأداء من جهة، ولتحسين مستوى الأداء من جهة أخرى.

-القضاء على الاثار السلبية لأنظمة قياس الأداء.

-القضاء على الآثار السلبية لأنظمة التقييم اللاحق.

-استخراج نقاط القوة الخاصة بعملية التسيير في المؤسسة، مع تدعيمها و تعزيزها.

-استخراج نقاط الضعف الخاصة بعملية التسيير، واقتراح أساليب من أجل القضاء عليها.

-ضمان تقارب الأهداف.

-ترشيد التكاليف و عقلنتها.

-تحليل الانحرافات التي تنتج عن الاختلاف ما بين النشاط الفعلي و النشاط التقديري، و شرح الأسباب التي أدت إلى وجود هذه الانحرافات.

- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافها .

مسار مراقبة التسيير

يتضمن مسار المراقبة كل المراحل التي تهيء تنسق وتفحص القرارات والأفعال التنفيذية للمؤسسة، و يضم مسار المراقبة عموما ثلاث أوجه: القرارات الأفعال النتائج، وعليه فإن مسار المراقبة يمس كل القرارات و أعمال المؤسسة، كما أن هناك إمكانية لتطبيق هده المراحل على المستويات الثلاث للتأطير " إطارات الاستراتيجية، الإطارات الوسطى ، الإطارات التنفيذية " ، و فيما يلي شرح للعلاقة بين مسار مراقبة التسيير و مستويات التأطير في المؤسسة.

القرارات ← الأفعال ← النتائج

المحطة الأولى : مراقبة القرارات " ما هو الهدف": في هده المرحلة يقوم الإطار الاستراتيجي بمراقبة ما مدى عقلانية الأهداف المسطرة أي مدى مطابقة الأهداف للوسائل والإمكانيات المتاحة للمؤسسة أي مدى قابلية الأهداف للتحقيق، وهو ما يعرف بمراقبة معيار الملاءمة، مراقبة الإطارات التنفيذية في هده المرحلة تقريبا شبه منعدمة ، و الإطارات الوسطى تقوم بالتنسيق بين الإطارات التنفيذية و الاستراتيجية من خلال توضيح التعليمات و الإرشادات؛

المحطة الثانية : مراقبة التنفيذ "الأفعال": خلال مرحلة التنفيذ تقوم الإطارات التنفيذية بتطبيق المخططات التي تم إعدادها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة، وخلال عملية التنفيذ يقومون بقياس النتائج المحققة بحيث لا يمكن التأثير على الماضي، بل يكون التركيز على فهم أسباب تلك النتائج والتوصل إلى ما يمكن فعله لتصحيح السير أو التعديل.

في الواقع هي تمثل مراقبة خلال عملية التسيير و هي تنظيم يسمح بالتأكد من أن المؤسسة تتوجه بصورة سليمة نحو الأهداف المنتظرة .الرقابة في هده المرحلة هي رقابة علاجية وقائية:

أ. الرقابة الوقائية : القصد منها تجنب أو منع الانحرافات أو المشكلات قبل حدوثها، أي أنها ترتكز على جانب المدخلات للتأكد من استخدامها بالشكل الملائم و السليم بحيث توجه لبلوغ الأهداف بفعالية و كفاية.

ب. الرقابة العلاجية : ترتكز على اكتشاف الإنحرافات أو الأخطاء و المشكلات و إتخاذ الاجراءات التصحيحية لمواجهتها وتجنب حصولها مستقبلا وعدم تفاقمها عند إكتشافها.

المحطة الثالثة : مراقبة النتائج رقابة بعد ارجاع المعلومات:

خلال هده المرحلة يقوم الإطار الاستراتيجي بالمقارنة بين النتائج المتوصل إليها والأهداف المسطرة من جهة والمقارنة بين النتائج المتوصل إليها و الوسائل و الإمكانيات المستعملة أي تتم مراقبة معياري الكفاءة والفعالية، والرقابة في هده الفترة هي رقابة جزائية عقابية ، حيث يتم مكافأة المسؤولين عن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، ومعاقبة المسؤولين عن الانحرافات غير الملاءمة .

دور مراقبة التسيير في المؤسسة

إن لمراقبة التسيير العديد من الأدوار، تطورت بتطور المحيط الذي تعيش فيه المؤسسة، وفي هذا الإطار سيتم ذكر أهم الأدوار الرئيسية لوظيفة مراقبة التسيير:

- **المساعدة على التحكم الجيد في الأداء بالمؤسسة:** من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات، كما يقوم مراقب التسيير بتقديم العون للمسؤولين التنفيذيين ومساعدتهم على التحكم في نشاطاتهم من خلال: تحديد الأهداف بدقة، مراقبة خطط العمل، متابعة تنفيذ العمليات، تحليل الفروقات الحاصلة بين التوقعات و النتائج الفعلية، اقتراح اجراءات تصحيحية عند حدوث أي انحراف، المساعدة في تحديد المؤشرات القيادية.
- **المساهمة في تصميم نظام المعلومات الخاص بمراقبة التسيير:**

يعمل مراقب التسيير عند وصوله للمؤسسة على إقامة نظام معلومات خاص به، يسمح هذا النظام بتزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات الضرورية(المعلومات المحاسبية، المعلومات عن حالة السوق،...الخ) التي تساعده على اتخاذ القرارات.

مكانة وظيفة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي:

مراقبة التسيير هي عملية تجميع المعلومات، حيث يستقبل، يعالج، يحلل ويحول النتائج التي تحصل عليها إلى آخرين للإستفادة منها، إذ أن مكانتها في فضاء المؤسسة حقيقة مؤكدة وضرورية، لكن مكانتها داخل التقسيم الوظيفي للمؤسسة يعتبر مشكلة منذ القدم، فمكانتها في المؤسسة مرتبطة عموما بما يلي:

– طريقة تسيير المؤسسة(تسيير مركزي أو لا مركزي)؛

–حجم المؤسسة؛

–الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة؛

–درجة المنافسة الموجودة في محيط المؤسسة؛

–المسؤوليات المحددة لمراقبة التسيير.

وقد أجريت مجموعة من الدراسات على حالات مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي، وقد تم تحديد ثلاث وضعيات مختلفة في الهيكل و هي:

–الحالة الأولى: مراقبة التسيير ترتبط مباشرة مع المديرية العامة.

–الحالة الثانية: مراقبة التسيير مرتبطة بمديرية وظيفية.

–الحالة الثالثة: مراقبة التسيير ترتبط مع المديرية العامة مباشرة عن طريق تقارير.

الفرق بين مراقبة التسيير التقليدية و مراقبة التسيير الحديثة

جدول:المقارنة بين مراقبة التسيير التقليدية و مراقبة التسيير الحديثة

مراقبة التسيير التقليدية	مراقبة التسيير الحديثة
الحراسة	التحفيز
البرمجة	التوجيه
الرقابة البعدية	الرقابة القبلية
عدم الثقة	الثقة
المنفذين	المقررين
المرؤوسية	الصحبة و الزمالة
إداري	تشاركي أو تساهمي
المؤشرات المالية	المؤشرات المادية
أكثر عملياتية	أكثر استراتيجية
أنشطة تحويلية	أنشطة لديها دورة حياة

الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير: محاسبة التسيير، الموازنات التقديرية

الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير: لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن