

المحور الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير

تمهيد:

تحتاج المؤسسات باختلاف أنواعها خاصة في الوقت الحالي الذي يتميز بالتعقد إلى توفير معلومات دقيقة، تسمح لها باستغلال أمثل للفرص وتجنب المخاطر التي تحيط بها، وهذا لا يمكن أن يكون إلا من خلال وجود نظام مراقبة تسيير فعال يعمل على تقديم المعلومات المناسبة للتسيير الجيد للمؤسسة وقيادتها. ومن أجل الإحاطة بهذا النظام سنتطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة به وفق ما يلي:

أولاً: التطور التاريخي لمفهوم مراقبة التسيير

مفهوم مراقبة التسيير لم يظهر فجأة، بل تكون تدريجياً مع بروز الأدوات المختلفة له، ويمكن رصد أربع مراحل أساسية لتطور مفهوم مراقبة التسيير:

1- مرحلة ظهور العلاقة بين المعلومة والقرار: نموذج سلوان-براون (1920-1940):

ظهر هذا النموذج في مؤسسة (General Motors)، في سنوات 1920، أين عمل "سلوان" على تسيير أفضل لحالات عدم التأكد المرتبط بتغيرات الطلب الناتجة عن الاضطرابات الاقتصادية في بداية 1920، وبهذا ابتكر نظام التقرير، وكان أساس المتابعة والتغيير في البرامج الإنتاجية، وأضاف "براون" مؤشر العائد على الاستثمار الذي سمح بتوضيح التقرير الذي وضعه "سلوان". سجل هذا النموذج المصمم في إطار التحكم في التكاليف لترشيد الوظائف الإنتاجية ولادة ما يسمى بالمراقبة العملية الآن، كما زاد التأكيد على ضرورة تفويض السلطة لمسؤولي الوحدات الإنتاجية كقاعدة أساسية للمراقبة، وساعد على ترشيد معلومة التسيير التي تحول إلى المسيرين، إذ حمل في طياته على وجود علاقة قوية بين نظام المعلومات الذي كان محدوداً في تلك الفترة والقرارات المتخذة.

2- مرحلة بروز مراقبة التسيير: ارتباط الأهداف- الوسائل- النتائج (1940-1960):

كانت بحوث العمليات أول طريق تم انتهاجه في هذه الفترة لترشيد القرار الاقتصادي والبحث عن الأمثلية عن طريق تطوير برامج الأمثلية، وكان هدفها زيادة القدرة على البرمجة والوصول إلى الحل الأعظم. ونجد في هذا الصدد أن "فورد" طبق هذا النموذج في سنة 1945 في ورشاته. إن إسهامات بحوث العمليات بقيت نسبية، فهي مهمة في الجانب النظري لكن غير مقنعة في الجانب التطبيقي، لكن ساهم خاصة في تحسين النماذج المالية لمراقبة التسيير، إذ ركزت على هدف تعظيم الأرباح وبالتالي تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات؛ وفي هذه المرحلة تحدد مفهوم مراقبة التسيير بشكل أفضل يبين العلاقة الموجودة بين الأهداف والنتائج والوسائل.

3- مرحلة الانتقال من التحكم في التكاليف إلى التحكم في القيمة (1960-1970):

عرفت في هذه المرحلة انفتاح المؤسسات للبيئة الخارجية أكثر فأكثر، وعرفت المؤسسات أن استمرارها لا يكون إلا إذا كانت منافسة، وبهذا ظهرت فكرة القيمة، فبالإضافة للتحكم في التكاليف يجب التحكم في القيمة، وبهذا أصبحت المعايير والأهداف والمؤشرات لا ترتبط بالتكاليف فقط، بل بمجمل نشاطات المؤسسة، وبهذا أدمجت معايير جديدة مثل الجودة، تخفيض الأجل...؛ وتتنوع في هذه المرحلة الأدوات المستعملة، وظهرت لوحات القيادة التي أخذت بعين الاعتبار تعدد الأبعاد والنشاطات، وهذا بفضل تطور المعلوماتية، التي سمحت بتطور أنظمة المعلومات واحتواء معطيات ومعلومات كثيرة.

4- مرحلة التأكيد على القيادة الإستراتيجية:

في هذه المرحلة زاد الاهتمام حول خلق ارتباط قوي بين قياس الأداء والتوجهات الإستراتيجية، وبالتالي محاولة الوصول إلى مراقبة التسيير المتكامل، وظهرت في هذه المرحلة العديد من الوسائل المكملة التي تسعى لهذا الهدف مثل: التكاليف المستهدفة، التكاليف عن طريق الأنشطة ABC، والإدارة على أساس الأنشطة ABM، القيمة الاقتصادية المضافة EVA، لوحة القيادة المتوازنة BSC وغيرها.

ويمكن القول أن مفهوم مراقبة التسيير عرف تطوراً بتطور الأدوات التسييرية والطرق التنظيمية التي عرفت المؤسسات واستعملتها لترشيد نظام معلوماتها والاستفادة منه أكبر قدر ممكن.

ثانياً: مفهوم نظام مراقبة التسيير

قبل التعرف على مفهوم نظام مراقبة التسيير نلاحظ أنه مركب من "مراقبة" و"تسيير" يربطهما مصطلح "نظام":

1- معنى المصطلحات المكونة لنظام مراقبة التسيير:

- معنى المراقبة: المراقبة المعتمدة في نظام مراقبة التسيير هو المعنى الأنجلوسكسوني الذي يتمثل في التحكم في تقنيات التسيير والقيادة، وليس المعنى الفرنسي الذي يمثل الحراسة والعقوبات، أي أن المراقبة هنا هي: المراقبة (Contrôle) = التحكم (Maitrise) + القيادة (Pilote)

- معنى التسيير: يعرف التسيير على أنه تلك العملية التي من خلالها نخطط، ننظم، ندير ونراقب موارد المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، فهو أداء أو فن أو كيفية قيادة المؤسسة، توجيهها، تخطيط تطورها، ومراقبتها في مختلف الميادين.

- معنى النظام: النظام هو مجموعة من العناصر المتجانسة والمتفاعلة فيما بينها للقيام بهدف معين.

2- تعريف مراقبة التسيير:

إذا جمعنا معاني المصطلحات المركبة لنظام مراقبة التسيير نجد أنه نظام يساعد على التحكم في الأداء التسييري وقيادة أفضل للمؤسسة.

ونجد أن أهم رواد مراقبة التسيير وهو "R.N.Anthony" قدم تعريفين في مرحلتين من مراحل تطور مفهوم مراقبة التسيير، وهما:

- تعريف 1965: مراقبة التسيير هي السيرة التي يضمن من خلالها المسير أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بفاعلية وفعالية للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

حيث أن:

الفاعلية (Efficacité): هي الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة (تدنية التكاليف، أقل تبذير).

الفعالية (Efficacité): درجة تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة.

حيث أن: الفاعلية (Efficacité) + الفعالية (Efficacité) = الأداء الناجع (Performance) أي أن الأداء الناجع (Performance): هو الاستعمال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة.

- تعريف 1988 : مراقبة التسيير هي المسار الذي يؤثر من خلاله المسيرين على أعضاء المؤسسة الآخرين لتنفيذ الاستراتيجيات بفاعلية وفعالية.

نلاحظ أن "R.N.Anthony" استبدل لفظ "ضمان Assurer" بلفظ "التأثير Influencer"، وبالتالي أصبحت مراقبة التسيير أقل التزاماً وأكثر مرونة وموجهة أكثر لإيصال التوجهات الكبرى للمؤسسة لكل الأطراف الفاعلين فيها.

ولهذا يمكن القول أن مراقبة التسيير هي آلية لتسهيل اتخاذ القرار، وآلية للتأثير على السلوكيات في الاتجاه المطلوب.

3- خصائص نظام مراقبة التسيير:

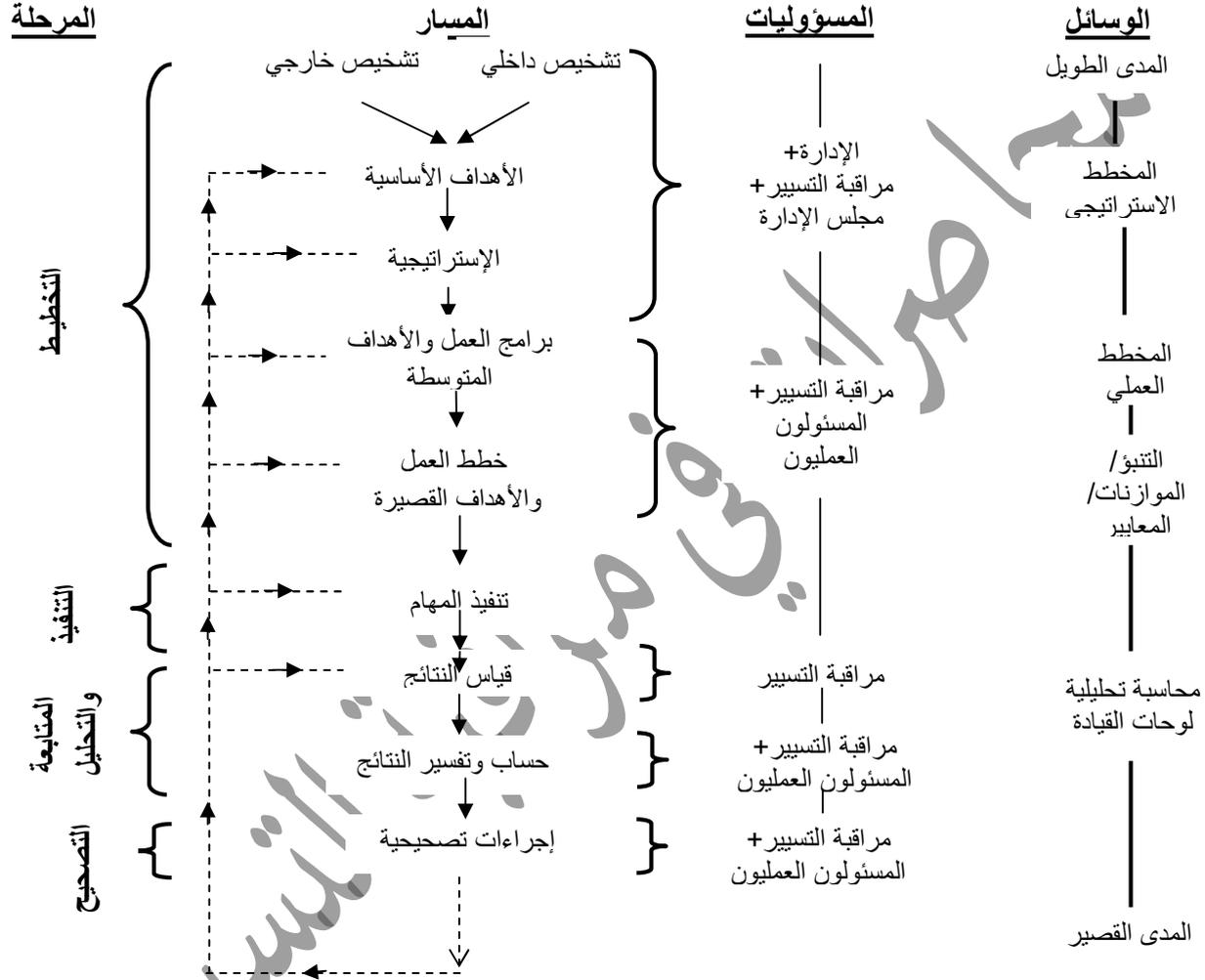
انطلاقاً من التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن إدراج بعض الخصائص لمراقبة التسيير:

- لا يمكن الحديث عن نظام قياسي (معياري) لمراقبة التسيير صالح لكل المؤسسات، وإنما هو نظام يتكيف مع خصائص كل مؤسسة واحتياجاتها من المعلومات ليقدم نموذجاً يلاءم حالتها؛
- مراقبة التسيير عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها، وتعتبر كمسار دائم التعديل في كل مراحل المؤسسة؛
- تستعمل مراقبة التسيير منطقتين متناقضتين: منطق التعديل (Régulation)، ومنطق التعلم التنظيمي أو التمهين (Apprentissage)، إذ أن الإجراء التصحيحي المطبق يسمح بالحصول على الخبرة، وتراكم

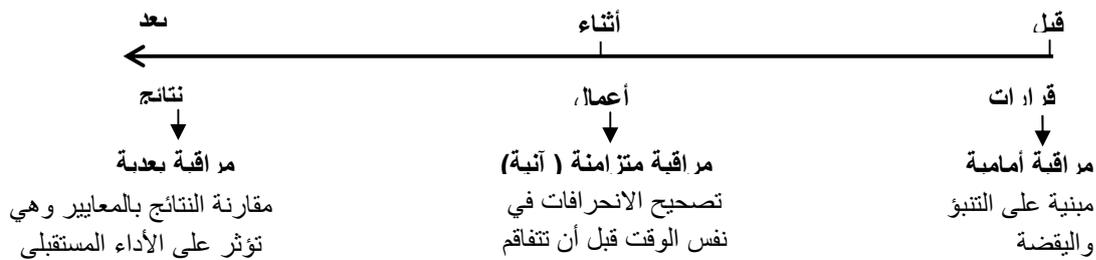
- الخبرة يدفع لتعديل تصرفات المؤسسة استجابة لتغيرات المحيط (وهو التمهين)، وبناء نموذج تنبؤي أفضل مع إثراء قاعدة المعطيات كل مرة؛
- تقارب الأهداف هو محور مراقبة التسيير (La convergence des buts)، لأن تقارب أهداف الأطراف المختلفة في المؤسسة يعد أحد وسائل التأثير على أعضاء المؤسسة.
 - تقديم معلومات صحيحة ودقيقة.

ثالثا: مسار مراقبة التسيير في المؤسسة:

يمكن إبراز موقع مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية وفق الشكل التالي:



وبهذا فمراقب التسيير يتدخل قبل، أثناء وبعد النشاط:



رابعاً: مهام مراقبة التسيير

من خلال كل ما سبق يمكن توضيح أهم مهام مراقبة التسيير وفق ما يلي:

- **التوفيق بين الإستراتيجية والتنفيذ:** تساهم مراقبة التسيير على مستويين هما: ضمان تنفيذ جيد للإستراتيجية من خلال الترجمة الواضحة للأهداف العملية المتناسقة، ثم متابعة تنفيذها للتأكد أن القيادة كانت حسنة؛ وبالتالي هي حلقة وصل "interface" بين القمة الإستراتيجية ومراكز العاملين.
- **تنظيم وتنسيق اللامركزية:** يكون من خلال تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات لمختلف الوحدات، إذ يعتبر من مهام مراقبة التسيير تحديد مراكز المسؤولية والتنسيق بينها.
- **تصميم نظام معلومات يساعد على اتخاذ القرار:** إذ تجعل مراقبة التسيير نظام المعلومات يتصف بالدقة، الشمولية، والمصدقية؛ ويجعل تدفق المعلومات تكون في الاتجاهين الأفقي والعمودي.
- **تقييم الأداء:** تعمل مراقبة التسيير على تقييم الأداء من أجل قياس الأهداف واكتشاف الانحرافات.
- **المساعدة على التدريب والتعلم:** إذ تسعى مراقبة التسيير للاستفادة من الأخطاء السابقة والتعلم منها، وذلك بصفة مستمرة لتحسين الأداء، وهذا من خلال التدريب المستمر وتراكم التجربة التي تؤدي للتعلم المستمر. ولهذا فإن مراقب التسيير يعتبر مستشاراً، محاور، منسق في المؤسسة.

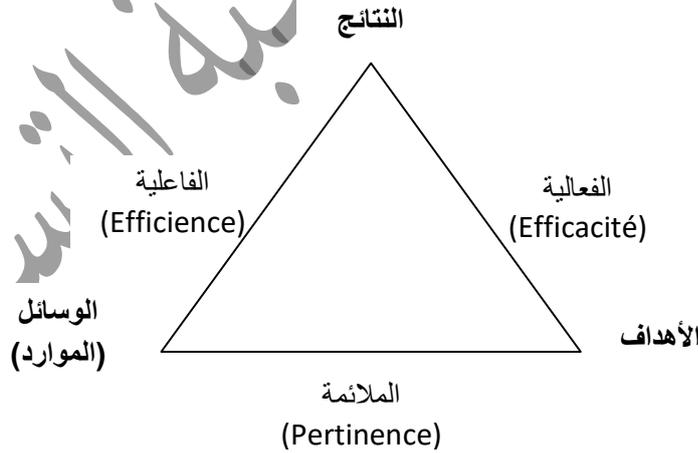
خامساً: شروط نجاح نظام مراقبة التسيير

لنجاح نظام مراقبة التسيير وزيادة فعاليته يتطلب توفر الشروط التالية:

- **تحديد واضح للإستراتيجية:** إن تحديد الإستراتيجية بشكل واضح ودقيق تأخذ فيها المؤسسة بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية، يجعل من نظام مراقبة التسيير أكثر فعالية.
- **وضوح الأهداف:** إن وضوح الأهداف يجعل نظام مراقبة التسيير أكثر فعالية يعمل على تحسين أداء المؤسسة.
- **إمكانية قياس النتائج:** إذ لا يمكن تقييم فاعلية المؤسسة إن لم تستطع هذه الأخيرة قياس نتائجها.

سادساً: مثلث مراقبة التسيير

يركز نظام مراقبة التسيير على ثلاث أقطاب أساسية، تمثل جوهر عمله ومحددات الأداء الناجع الذي يصبوا إليه هذا النظام داخل المؤسسة، وهي: الأهداف، الوسائل، والنتائج.



- **الفاعلية:** الاستعمال الأمثل للموارد
- **الفاعلية:** مقارنة النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المسطرة، وبالتالي هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي وضعتها.
- **الملائمة:** تهتم مراقبة التسيير بمدى ملائمة الأهداف مع الوسائل المتوفرة أو الممكن تجنيدها.