# المحور الثاني: مراقبة التسيير ونظام المعلومات في المؤسسة

**تمهيد**:

إن التعريف الحديث لمراقبة التسيير يتمثل في البحث عن إدراك ووضع وسائل معلومات موجهة لتمكين المسؤولين من تحقيق وتنسيق الأهداف، فمراقبة التسيير يعتبر نظاما معلوماتيا للقيادة وتسيير المؤسسة.

**أولا: مفهوم نظام المعلومات**

**1- تعريف المعلومة:** المعلومة هي معطيات سبقت معالجتها تسمح بتقليل حالة عدم التأكد وتسهيل عملية اتخاذ القرار.

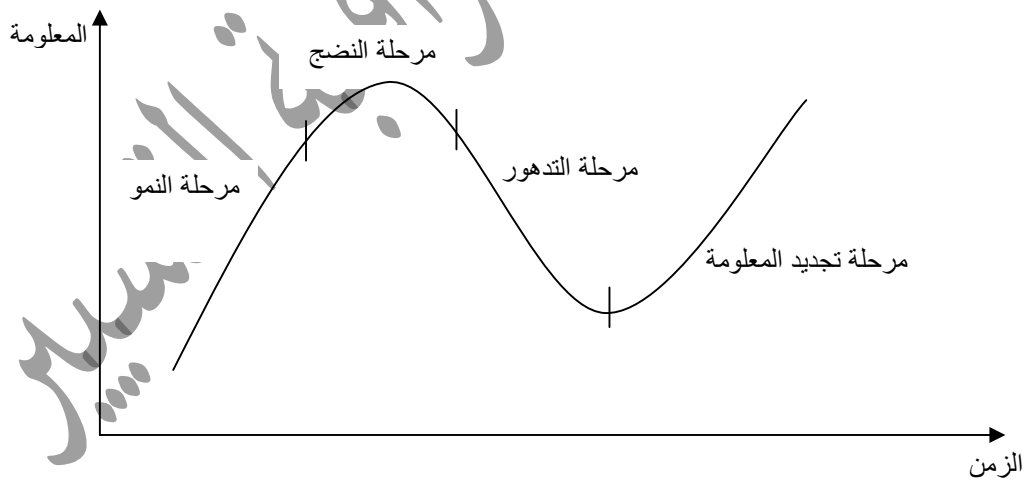
**2- تعريف نظام المعلومات:** هي مجموعة من الوسائل والأفراد والإجراءات التي تسمح باستقبال بيانات خام ومعالجتها بغرض إنتاج معلومات تسمح باتخاذ القرار.

**3- قياس فعالية نظام المعلومات**:

إن فعالية نظام المعلومات هي مسؤولية مراقب التسيير، الذي يعمل على زيادة فعالية المعلومات وفق نظام متيقظ، ويمكن إبراز ذلك كما يلي:

- **فعالية المعلومة:** تقاس فعالية نظام المعلومات بفعالية المعلومات التي يوفرها هذا النظام، وفعالية المعلومة تقاس وفق ما يلي:

- عمر المعلومة: كلما كان عمر المعلومة صغير كلما كانت أكثر فعالية.
- دورة حياة المعلومة: للمعلومة دورة حياة مثلها مثل أي منتج، تبدأ بالنمو والتطور، ثم مرحلة النضج، وأخيرا مرحلة التدهور؛ إذ يجب أن تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار المرحلة التي هي فيها المعلومة، فإذا كانت في مرحلة نهايتها فلا يمكن الاستفادة منها كثيرا، وهنا لابد من تجديد المعلومة، ويمكن إبراز ذلك وفق الشكل التالي:




- شكل المعلومة: يجب أن تكون المعلومة موضوعية غير ذاتية، غير ذاتية، دقيقة، قابلة للتبرير.

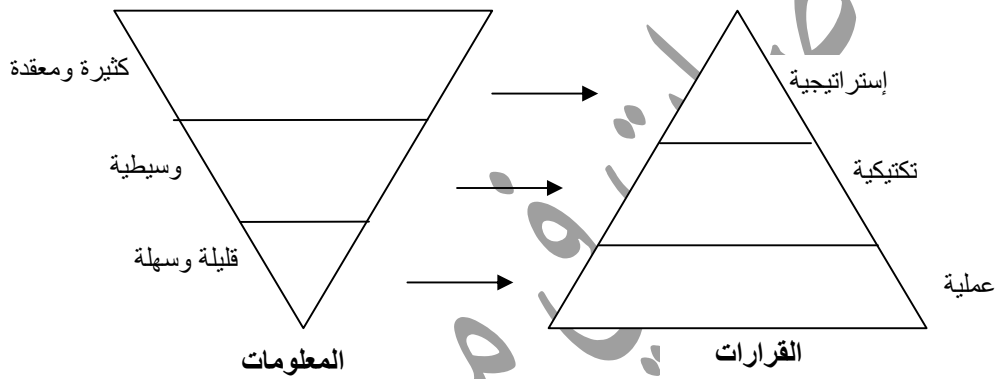
- **خلية اليقظة في المؤسسة:** يجب على المؤسسة أن تربط نظام معلوماتها بنظام اليقظة فيها، ويكون ذلك من همام مراقبة التسيير، إذ يعمل نظام مراقبة اليقظة على رصد للبيئة، يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمنتقاة والمعالجة لتعرض لاتخاذ القرار، فهي العملية الإعلامية التي تقوم المؤسسة من خلالها بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي والاقتصادي، بهدف فتح نوافذ الفرص وتقليص المخاطر.

**ثانيا: دور المعلومات في المؤسسة:**
للمعلومات أدوار عدة في المؤسسة، نذكر منها:

- **لها دور تقني في المؤسسة**، ذلك لأنها :
- تعمل على تخفيض حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرار؛
- التنسيق بين مختلف العمليات في المؤسس؛
- وسيلة للتكوين والاتصال مع المحيط.

- **لها دور تحفيزي** لكونها:
- أداة للتأثير على العمال؛
- إحدى عوامل زيادة الإبداع في المؤسسة.

- **لها دور اجتماعي** لكونها أداة اتصال بين الجماعات داخل المؤسسة.
ويمكن توضيح العلاقة بين المعلومة واتخاذ القرار في المؤسسة وفق ما يلي:




يظهر من الشكل أنه القرارات الإستراتيجية تحتاج للكثير من المعلومات وعادة ما تكون معقدة، لأنها لها علاقة بالبيئة الداخلية والخارجية خاصة، أما المستوى التكتيكي هي قرارات جزئية للقرارات الإستراتيجية، وبهذا المعلومات تكون متوسطة الكثافة والتعقيد، في حين نجد أن المستوى العملياتي مرتبط بالبيئة الداخلية وبالتالي المعلومات تكون أقل تعقيد ولا تحتاج لعدد كبير من المعلومات.

**ثالثا: تصميم نظام مراقبة التسيير**
يبدأ بناء نظام مراقبة التسيير ببناء نظام معلومات يتلاءم مع خصوصيات المؤسسة، وتفعيله لقيادة المؤسسة، ويمكن إبراز مراحل تصميمه كما يلي:

- **المرحلة الأولى: دراسة محيط وقطاع النشاط للمؤسسة:** يتفرغ مراقب التسيير في هذه المرحلة إلى دراسة محيط المؤسسة وقطاع نشاطها لاستخراج التوجهات العامة، وأهمها:

- معدل التطور المسجل خلال السنوات الأخيرة؛
- التطلعات على المدى المتوسط
- الخصائص الرئيسية مثل:الاحتكار، المنافسة،المردودية...الخ.

وبالتالي تهدف هذه المرحلة إلى التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بمحيط وقطاع نشاط المؤسسة وتحديد النقاط الأساسية،وتحديد النقاط الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تتحكم فيها.

- **المرحلة الثانية: دراسة داخلية للمؤسسة:** بعد أن يتعرف مراقب التسيير على الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط وقطاع النشاط، يقوم بدراسة المؤسسة بحد ذاتها لاستخراج نقاط الضعف والقوة، ويكون ذلك من خلال تحليل مسار التسيير نفسه من أجل تقييم إيجابياته وسلبياته، ومقارنته مع احتياجات المؤسسة.

**- المرحلة الثالثة: اقتراح نظام لمراقبة التسيير:** عند الانتهاء من مرحلة التحليل يشرع في اقتراح نظام مراقبة مراقبة التسيير، بحيث يكون ملائم مع وضعية المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم اختيار الوسائل الملائمة لحالة المؤسسة.

**- المرحلة الرابعة: متابعة النظام المقترح**: وذلك من خلال النقاط التالية:

- تكيف النظام مع احتياجات المؤسسة؛
- تحديد طريقة عمل نظام مراقبة التسيير، وهذا بتوافقه مع الأهداف المسطرة؛
- تحديد تكلفة نظام مراقبة التسيير التي يجب أن تتوافق مع إمكانيات المؤسسة.

**رابعا: فعالية نظام المعلومات من خلال مراقب التسيير**

يستعين مراقب التسيير على نظام المعلومات من أجل استحداث هذا النظام وجعله أكثر فعالية في المؤسسة يؤدي لقيادة أحسن للمؤسسة، وتظهر فعالية نظام مراقبة التسيير من خلال ما يلي:

- قدرة نظام مراقبة التسيير على اكتشاف المشاكل، ويكون من خلال الحصول على معطيات من نظام المعلومات تتميز بدرجة من المصداقية، وكلما كان النظام مفتوح كفاية على المحيط الخارجي كلما تمكن من اكتشاف الفرص والتهديدات، وكلما كان ملما بالمحيط الداخلي كلما ساهم ذلك بإعطاء معلومات دقيقة للتحكم في المؤسسة بشكل صحيح.

- قدرة نظام مراقبة التسيير على تسهيل التنفيذ السريع والفعال للحلول الجديدة.
- كفاءة المسيرين الذين يستعملونه، ويجعلونه يعمل.

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن مهمة مراقبة التسيير تتمثل في خلق وتسيير المعلومة، بمعنى أنه يعمل على تحديد المعلومات التي تحتاجها المؤسسة فعلا من ضمن المعلومات المتاحة وتوفيرها في الوقت المناسب والشخص المناسب.

**خامسا: أدوات مراقبة التسيير ونظام المعلومات**

تسهر المؤسسة على تصميم وإعداد مجموعة من الأدوات التي تمكنها من توفير المعلومات الضرورية الدقيقة، والتي تمكن المسيرين من اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، إذ تعددت أدوات مراقبة التسيير، هذا التعدد والتنوع رافق تطور المؤسسة وغير من مفهوم مراقبة التسيير، إذ تعتبر كل أداة تسمح بإعطاء معلومة تساعد على اتخاذ القرار من أدوات مراقبة التسيير. ويمكن تقسيمها إلى أدوات تقليدية وأخرى حديثة:

**1- الأدوات التقليدية لنظام مراقبة التسيير:**

ترتبط هذه الأدوات بالتصور التقني لمراقبة التسيير، وتتمثل في المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية، التحليل المالي، الموازنات، أسعار التنازل الداخلية، لوحات القيادة العملية.

**2- الأدوات الحديثة في مراقبة التسيير:**

ترتبط هذه الأدوات بالرؤية التسييرية، تحيط بكل التغيرات والتطورات المتسارعة للمؤسسات، أتت مواكبة لهذه التغيرات، واهتمت بربط المستوى الاستراتيجي والمستوى التنفيذي، بمعنى تهتم بالتخطيط الجيد وكذا تخفيض التكاليف، ومن هذه الأدوات نجد محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة، الموازنة ذات الأساس الصفري، لوحة القيادة المتوازنة.

سنقوم في المحاور الموالية بدراسة كل الأدوات المذكورة على حدا بنوع من التفصيل.

محاضرات في مراقبة التسيير