

المحور الأول: ماهية مراقبة التسيير

1- التطور التاريخي لمراقبة التسيير:

مر هذا التطور بأربع مراحل نوجزها فيما يلي: (يحياوي نعيمة، ص 2)

1-1- المرحلة الأولى (1910-1945): حسب P.Jouault و M.Fiol كان الاهتمام في هذه الفترة منصبا على ترشيد العمليات الإنتاجية القاعدية.

1-2- المرحلة الثانية (1945-1968) وارتكز الاهتمام في هذه الفترة على البحث عن الأمثلية والمؤشرات المالية.

1-3- المرحلة الثالثة (1968-1980): في هذه الفترة تبلور المفهوم العام لمراقبة التسيير وتم الاهتمام بالأبعاد المتعددة لها.

1-4- المرحلة الرابعة: وتبدأ من سنة 1980 وترتكز على البعد الاستراتيجي والأولويات الإستراتيجية لمراقبة التسيير.

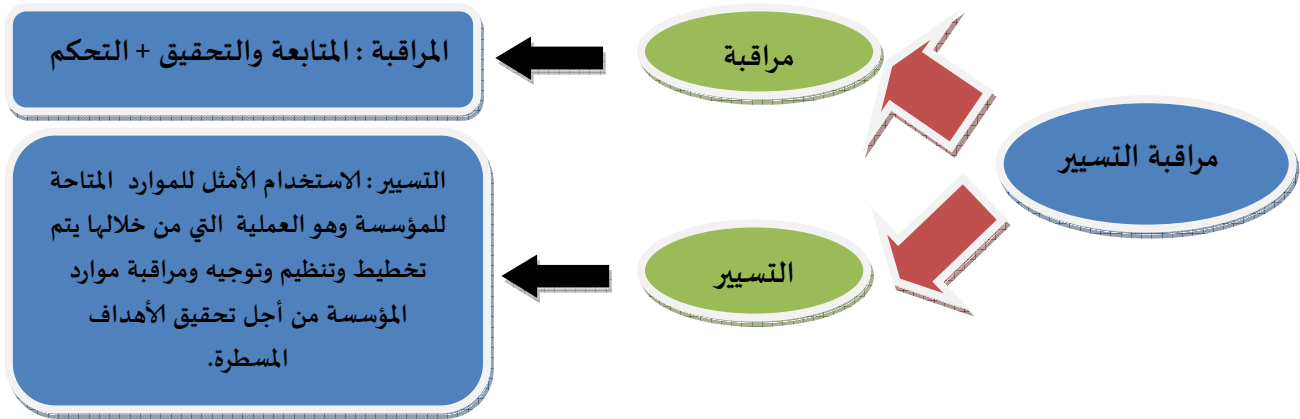
2- مفهوم مراقبة التسيير:

إن كلمة مراقبة التسيير هي المقابل والترجمة الحرفية للكلمة الفرنسية *Contrôle de Gestion* والتي لا يستلطفها الفرنسيون أنفسهم إذ تعني (التحقيق والتدقيق في مدى احترام المعايير، العقوبة) ، ومثل هذا المعنى يثير الخوف لدى الأشخاص ويبعدها كليا عن هدفها واتجاهها الصحيح. أما في المشرق العربي فيطلق عليها اسم الرقابة الإدارية أو المحاسبة الإدارية والتي ترجمت من الكلمة الانجليزية (أكثر تحديدا من أمريكا الشمالية) *Management control* والتي تعني (القيادة والتحكم في التسيير) والمتحكم في التسيير هو الشخص الذي يحسن الشراء والتصنيع بفعالية والبيع بدهاء، ومثل هذا المعنى سيزيل الخوف ويشعر الأشخاص بالأمان ويجعلهم يتخذون أفضل القرارات لبلوغ ذلك. (يحياوي نعيمة، ص 02)

1-2- تعريف مراقبة التسيير :

قبل التطرق إلى تعريف مراقبة التسيير نشير إلى أن هذا المصطلح يتكون من كلمتين وهما المراقبة والتسيير ، وسنوضح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): مراقبة التسيير



المصدر: (رجم خالد، شرابي محمد الأمين، 2018-2019، ص 07)

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظام مراقبة التسيير وسنذكر بعضها فيما يلي:

عرف R. Anthony سنة 1965 مراقبة التسيير بأنها "السيرورة التي من خلالها يقوم مسؤولو المؤسسة بضمان الحصول على الموارد اللازمة واستعمالها بطريقة فعالة وفاعلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة". (سليمان مليكة، بومسجد بدر، ص 03)

أما C. Alazard فقد أشار إلى "أن رقابة التسيير تبحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظام معلوماتي لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب فعالية ونجاعة الأداء لبلوغ الأهداف". (بادي عبد المجيد، 2020-2021، ص 08)

في حين عرفها Bouquin على أنها "سيرورة تهدف إلى تشخيص ونمذجة العلاقات بين الموارد وطرق استهلاكها وبين الغايات التي جمعت واستهلكت الموارد من أجلها". (سليمان مليكة، بومسجد بدر، ص 03)

وعرف P. Bercherrou مراقبة التسيير على أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وابتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة". (عبد الرزاق سلام، وهيبة خيري، 2017، ص 03).

وأشار Romain Appercler أن مراقبة التسيير تتمثل في التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث وفقا للخطة المعتمدة والتعليمات الصادرة والمبادئ الذي وضعتها الإدارة العامة والإدارة المالية، حيث يتمثل هدفها الرئيسي في تسليط الضوء على نقاط الضعف والأخطاء واقتراح التدابير التصحيحية لمنع تكرارها من أجل زيادة أداء المؤسسة، وبالتالي فإن عملية مراقبة التسيير تتضمن المقارنة بين الفعلي

والمتوقع وإبراز الانحرافات إن وجدت، بمعنى آخر تهدف مراقبة التسيير إلى تسليط الضوء على حقيقة أن كل شيء يحدث وفق الخطة، وبالتالي إجبار الأحداث على التوافق مع الخطة، و يمكننا القول أن مراقبة التسيير موجهة نحو المستقبل لأنها تهدف إلى تسليط الضوء على أي انحراف عن الخطة بهدف دمج الإجراءات التصحيحية. (Romain Apperel, Contrôle de gestion 2019).

2-2- خصائص مراقبة التسيير:

من التعاريف السابقة لمراقبة التسيير يمكن استنتاج الخصائص التالية: (اسماعيل سبتي، 2021-2022، ص 07)

- مراقبة التسيير هي مسار دائم للتعديل تسمح بالقيادة الأمامية للأداء التقديري له، ومن أمثلة ذلك نجد الموازنات التقديرية، كما تسمح بالقيادة المتوازنة للأداء وكذلك القيادة الخلفية وذلك باستخدام لوحات القيادة والمحاسبة التحليلية؛
- المراقبة 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؛
- المراقبة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة، حيث أنها تبدأ مع النشاط وتستمر معه؛
- لا يقتصر نظام الرقابة على مستوى إداري معين، فهي تشمل جميع مستويات الإدارة؛
- المراقبة وسيلة لقياس الأداء ومتابعة تنفيذ الخطة داخل المؤسسة ومطابقتها مع الأهداف؛
- مراقبة التسيير وسيلة للكشف عن الانحرافات والأخطاء والبحث عن سبل تصحيحها قبل تفاقمها بمعرفة مسبباتها.

3- أهمية وأهداف مراقبة التسيير:

3-1- أهمية مراقبة التسيير:

ظهرت أهمية مراقبة التسيير داخل المؤسسة بعد تطورها ونمو حجمها وتنوع أنشطتها (إنتاجية، تسويقية، إدارية، تمويلية)، وذلك نتيجة للعوامل التالية: (بن زكورة العوينة، 2019، ص 198)

- تغير الظروف: ويقصد بها الظروف المحيطة بالمؤسسة، أي تغير بيئتها بشكل متزايد وذلك فيما يتعلق بالأهداف المسطرة ومدة تنفيذ خطة العمل، حيث يساعد نظام مراقبة التسيير على توقع التغير والاستعداد للاستجابة له؛
- تراكم الأخطاء: تساعد مراقبة التسيير في الكشف عن أخطاء التسيير داخل المؤسسة ومن ثم الاستفادة من طرق تصحيحها؛

- التعقيد التنظيمي: ويظهر من خلال توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق وبالتالي تعقد الهيكل التنظيمي لها وازدياد المنافسة؛
- وعموما يمكن تلخيص أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية:
- الوقوف على المشاكل والعقبات التي تواجه العمل التنفيذي بقصد حلها؛
- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها؛
- التأكد من قواعد التطبيق الصحيحة داخل المؤسسة ولاسيما فيما يتعلق بالأمور المالية؛
- التأكد من سلامة العمليات الفنية وفقا للأصول المقررة وتصحيح الخطأ إن حدث؛
- تقييم كفاءة المديرين في جميع المستويات والمحافظة على حقوق الأطراف ذات الصلة بالمؤسسة؛
- التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛
- التأكد من تطبيق القوانين واحترام القرارات والوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل؛

2-3- أهداف مراقبة التسيير:

- تمثل مراقبة التسيير وظيفة ضرورية تساهم بشكل كبير في مساعدة المديرين على اتخاذ القرار، حيث نجد أنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: (بن زكورة العوينة، 2019، ص 191)
 - ضمان الأداء الاقتصادي للمؤسسة بالاعتماد على تحديد الوسائل اللازمة للعمليات المقررة في المؤسسة؛
 - التحسين الدائم للمؤسسة بتحديد الوسائل والكفاءات اللازمة لقيادة المؤسسة؛
 - الأخذ بعين الاعتبار جميع التغيرات الحاصلة والأخطار المتوقعة في محيط المؤسسة؛
 - تحديد الانحرافات الناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري ومعرفة الأسباب بالاعتماد على الميزانيات التقديرية؛
 - تحقيق الفعالية بمقارنة الأهداف مع الموارد المتاحة بالاعتماد على نظم معلوماتية متطورة؛
 - تحديد نقاط الضعف بهدف تصحيحها، ونقاط القوة لتدعيمها؛
 - تحقيق الملاءمة من خلال التأكد من مدى تحقيق الأهداف المسيرة للمواد داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على إستراتيجية للتسيير الأفضل للموارد البشرية.
- 4- مسار مراقبة التسيير:

- يمكن النظر إلى نظام مراقبة التسيير على أنه مسار يفترض الإثراء والتعلم تدريجيا هذا المسار عبارة عن حلقة متكونة من أربع مراحل موضحة كما يلي: (لطيفة بكوش، ص 8، 9)
- 1-4- التخطيط: تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات إلى أهداف محددة قابلة للتنفيذ وذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها؛

4-2- التنفيذ: وهي مرحلة تطبيق المخططات التي تم إعدادها وتجهيزها على أرض الواقع للوصول إلى الأهداف المحددة؛

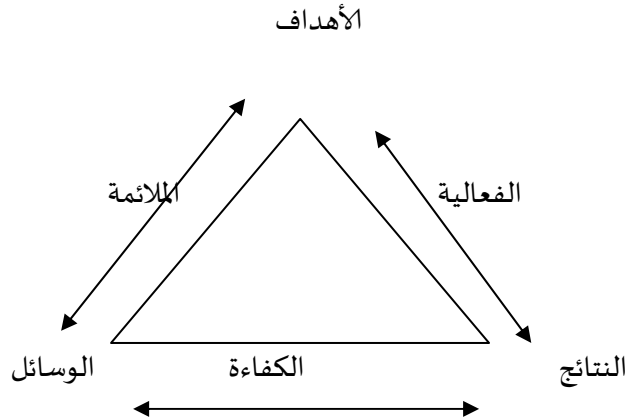
4-3- المتابعة والتحليل: إن الهدف من هذه المرحلة هو مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المتوقعة وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

4-4- الإجراءات التصحيحية: تتطلب الانحرافات غير المقبولة اتخاذ إجراءات تصحيحية، والتي تتم غالبا على طريقة التنفيذ أو على الوسائل التي يجب توفيرها، وكيفية استعمالها، كما يمكن أن تتم هذه التصحيحات في الحالات القصوى على الأهداف والغايات والتي يستوجب إعادة النظر فيها.

5- مثلث مراقبة التسيير:

يرتكز نظام مراقبة التسيير على ثلاث معايير هي الملائمة والكفاءة والفاعلية وتمثل في جوهرها ما يسمى بمثلث مراقبة التسيير والموضح في الشكل الموالي: (ساجي فاطمة، 2020-2021، ص 13)

الشكل رقم (02): مثلث مراقبة التسيير



يمكن شرح المفاهيم التي يركز عليها نظام مراقبة التسيير كما يلي: (شكري معمر سعاد، 2018-2019، ص 05)

- الفعالية: تعني مقارنة النتائج بالأهداف (الهدف / النتيجة)
- الكفاءة: تعني مقارنة النتائج بالوسائل (التكلفة / النتيجة)
- الملائمة: هي مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة (توافق وتلاءم الموارد والأهداف)
- أثر التجربة: ينقل المؤسسة من الفعالية إلى النتائج.

مراقب التسيير يقوم بتقييم المعايير الثلاث الفعالية والكفاءة والملائمة انطلاقا من ثلاثة أقطاب أساسية والمتمثلة في الأهداف المسطرة والوسائل والإمكانيات المستخدمة لبلوغ الأهداف المسطرة والنتائج المتوصل إليها، حيث: (ساجي فاطمة، 2020-2021 ص، 13، 14)

- معيار الملائمة (الأهداف- الوسائل):

من خلال هذا المعيار يقوم المراقب بمراقبة مدى مطابقة الأهداف المسطرة للوسائل والإمكانيات المتاحة للمؤسسة، أي أنه يقوم بمراقبة مدى عقلانية الأهداف المسطرة أي قابليتها للتحقيق في ظل الوسائل والإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

- معيار الكفاءة (النتائج – الوسائل):

وتتم مراقبة معيار الكفاءة وذلك بمطابقة النتائج المتحصل عليها مع الوسائل والإمكانيات المستخدمة، أي معرفة هل تم الوصول إلى النتائج بأقل التكاليف أم كان هناك تبذير في الوسائل والإمكانيات المستخدمة أي مراقبة مدى الرشادة في استخدام الوسائل والإمكانيات.

- معيار الفعالية (النتائج – الأهداف):

عند مقارنة النتائج المتحصل عليها بالأهداف المسطرة تتمكن المؤسسة من معرفة مدى إنجاز الأهداف المسطرة، وهنا يتم مراقبة معيار الفعالية أي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف.

6- وظائف مراقبة التسيير :

لمراقبة التسيير وظائف عدة هي (سليمان مليكة، بومسجد بدرة، ص 04)

- التخطيط : يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم عملية التخطيط في كل المستويات الإدارية وبكل أنواعه سواء التخطيط الإستراتيجي على مستوى الإدارة العليا أو التكتيكي في الإدارة الوسطى والتخطيط للعمليات على مستوى الإدارة التشغيلية.

- اتخاذ القرار : يعمل نظام مراقبة التسيير على دعم القرارات في مختلف المستويات الإدارية من خلال ترشيد سلوك متخذ هذا القرار عن طريق المعلومات الجيدة التي يقدمها هذا النظام.

- التنسيق والتنظيم : لابد على مراقب التسيير التنسيق بين جميع مراكز المسؤولية فيما يخص وضع الأهداف ووضع الميزانيات.

- مراقبة الأداء : لتقييم جودة أداء التسيير وأنها تتضمن التقييم بواسطة الموظفين المناسبين عن طريق التقارير مثلا.

- مراقبة الجودة : حيث تعمل مراقبة التسيير على قياس الجودة ومتابعتها.

- إدارة الوقت : للوقت أهمية كبيرة في المؤسسة فكلما استطاعت المنظمة استغلاله بالشكل الحسن كلما كانت قادرة على التنافس، وذلك من خلال تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة والعكس صحيح. وعليه فمن الواجب استغلاله في مراقبة التسيير بالوسائل التالية :

- تنفيذ الأهداف عن طريق جدول زمني باستخدام بحوث العمليات.
- تحديد كيفية استخدام الوقت حسب خطة مدروسة مسبقا.

7- أنواع مراقبة التسيير :

7-أنواع مراقبة التسيير:

يمكن تصنيف مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: الزمن، التنظيم، المصدر، الشمولية، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل معيار فيما يلي: (عبد الرزاق سلام، وهيبة ختيري، 2017، ص 06.07)

7-1- من حيث الزمن: إن وظيفة الرقابة تتطلب قياس الأداء الفعلي، سواء قبل التنفيذ أو أثناء التنفيذ أو بعده ونجد :

7-1-1- المراقبة القبلية (السابقة) : من خلال التسمية نستنتج أن هذا النوع من الرقابة يتعلق بالمستقبل، ويعتمد هذا النوع من المراقبة على التأكد من توفر متطلبات إنجاز العمل قبل البدء في التنفيذ أي مراقبة وقائية حيث تقلل من شدة الانحرافات بين النتائج المتوقعة (التقديرية) و النتائج الفعلية، كما تساعد في مواجهة المشاكل المستقبلية التي تعرقل العمل وتعتبر هذه المراقبة تنبئية لأنها تركز على التنبؤ بالمشاكل المتوقعة التي تحدث مستقبلا من أجل تحديد الإجراءات والاستعدادات لمواجهة هذه المشاكل .

7-1-2- المراقبة الآنية (المتزامنة) : هذا النوع من المراقبة يعتبر مراقبة إصلاحية أو علاجية أثناء عملية الانجاز أي أنه يتم تصحيح الأخطاء والانحرافات إذا حدثت أثناء تنفيذ العمل والتأكد من أنه سيتم إنجازه بالمواصفات المطلوبة، وهذا النوع من الرقابة له كذلك تأثير في تفادي وقوع الانحرافات .

7-1-3- المراقبة البعدية (اللاحقة) : تتم هذه المراقبة على شكل دورات عادة ما تكون أسبوعا أو شهرا أو أيام محددة ، لذلك توضع برامج دورية للمراقبة تعني برصد النتائج وإبلاغها بعد فتر طويلة نسبيا من حدوثها والهدف منها وقائي أكثر منه علاجي .

7-2- من حيث التنظيم : هناك ثلاثة أنواع حسب هذا النوع :

7-2-1- المراقبة المفاجئة : وهي التي تتم بشكل مفاجئ وبدون إنذار مسبق لغرض اكتشاف الأخطاء و الانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد، وذلك بالقيام بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وسير أعمالهم وفق الخطة المسطرة .

7-2-2- المراقبة الدورية : وتكون على شكل دورات (أسبوعية، شهرية، ...) وتكون هذه الرقابة وقائية أكثر منها علاجية .

7-2-3- المراقبة المستمرة: تكون طوال أيام السنة (دائمة) لمتابعة عمليات التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التقييم الدائم للأداء .

7-3- من حيث المصدر: وهناك نوعان من مراقبة التسيير هما :

- 7-3-1- المراقبة الداخلية: وهي المراقبة الذاتية أي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة تقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع أساسا إلى : - مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي . - مراجعة سياسة القيادة واستراتيجياتها المتبعة في النشاط . - تقييم محيط المؤسسة من الجانب الاجتماعي والاقتصادي . - تقدير احتياجات الزبائن وتصنيفهم .

7-3-2- المراقبة الخارجية: هذه المراقبة تقوم بها جهات متخصصة ومستقلة عن المؤسسة تكون تبعيتها غالبا لجهاز الدولة كمراقبة مجلس المحاسبة للعمليات المالية على الدوائر الحكومية ومراقبة مدقي الحسابات لميزانيات المؤسسات .

7-4- من حيث الشمولية: تنقسم مراقبة التسيير حسب هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع :

7-4-1- المراقبة على مستوى الأفراد: تقوم هذه المراقبة بالتركيز على أداء الأفراد لأعمالهم والتعرف على سلوك الأفراد أثناء العمل، وهذا باستخدام عدة مؤشرات منها: الكفاءة، الإنتاجية، معدل الغياب والتأخر... الخ .

7-4-2- المراقبة على الأنشطة الوظيفية: وتشكل كل وظائف وأنشطة المؤسسة مثل: التسويق، التمويل الإنتاج وإدارة الموارد البشرية، وتقوم بقياس أداء كل منها بمؤشرات .

7-4-3- المراقبة على الأداء الكلي للمؤسسة: من خلال هذا النوع يمكن تقييم الأداء الكلي للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وهذا عن طريق معايير ومؤشرات تستخدم في هذا الخصوص منها: معدل الربحية، الحصة السوقية للمؤسسة معدل الإنتاجية، معدل العائد من الاستثمار، ويهدف هذا النوع من المراقبة لمعرفة إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة بتحقيق الأهداف الموضوع مسبقا .

7-5- من حيث طريقة المراقبة: حسب هذا المعيار هناك نوعين من المراقبة :

7-5-1- الرقابة عن طريق الحلقة المغلقة: هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة (الانجاز)، إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات بين الانجازات والأهداف .

7-5-2- الرقابة بطريقة الحواجز: هي عبارة عن رقابة قائمة على أساس استعمال المعلومات المتحصل عليها من النظام المراقب ولكن لا تعطي مباشرة المعلومات حول المعايير.

8- أدوات مراقبة التسيير:

نستخدم مراقبة التسيير العديد من الأدوات منها:

- الأدوات التقليدية: المحاسبة المالية، المحاسبة التحليلية.
- الأدوات الحديثة: التحليل المالي، الموازنات التقديرية، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن...الخ.