

الفصل الأول

مقدمة عامة

Introduction Générale

مقدمة عامة

General Introduction

تهدف مراقبة التسيير « *Le Contrôle de Gestion* » إلى قياس وتحليل وتحسين أداء المؤسسة. ومن أجل إعداد وتشغيل نظام مراقبة التسيير تتوفر لدى المؤسسة العديد من الوسائل والأدوات مثل التسيير التقديري « *La Gestion Prévisionnelle* » والتسيير الموازي « *La Gestion Budgétaire* »... إلخ.

1. تعريف مراقبة التسيير:

هناك عدة تعاريف خاصة بمراقبة التسيير نذكر منها:

"مراقبة التسيير هي العملية أو السياق *Processus* الذي يضمن من خلاله المسيرين بأن الموارد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة". (Robert Anthony (1965)).

"مراقبة التسيير هي العملية المنفذة داخل كيان اقتصادي لضمان تعبئة فعالة ودائمة للطاقات والموارد من أجل تحقيق الهدف الذي أنشأ من أجله هذا الكيان". (Abdellatif Khemakhem (1984)).

"مراقبة التسيير هي العملية التي يؤثر من خلالها المسيرون على الأعضاء الآخرين في المنظمة لتنفيذ الإستراتيجيات". (Robert Anthony (1988)).

" سيكون من المناسب وصف مراقبة التسيير بأنها مجموع الوسائل والعمليات التي تضمن الاتساق بين الإستراتيجية والإجراءات الملموسة واليومية". (Henri Bouquin).

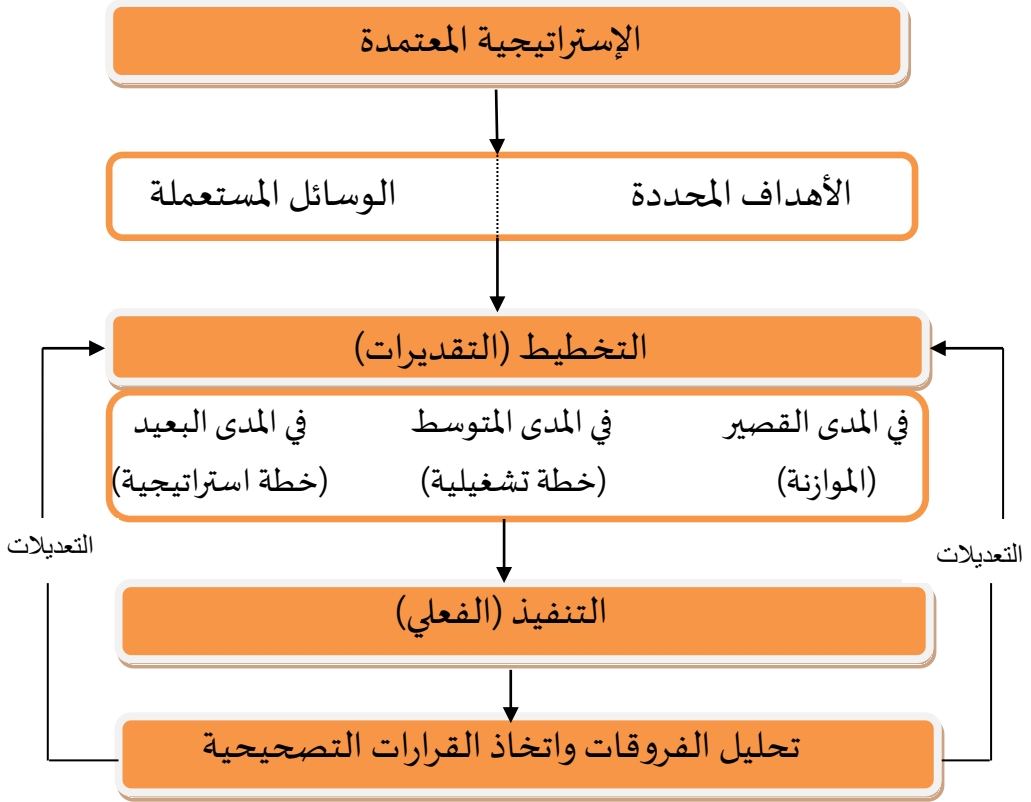
من التعاريف السابقة يمكن استخلاص بأن مراقبة التسيير هي التحكم « Le Pilotage » في أداء المؤسسة. فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وذلك من خلال استراتيجية محددة، مع البحث على الإستغلال الأمثل للموارد المستخدمة. إن التحليل المستمر والمتواصل للفروقات أو الانحرافات بين ما تحقق فعلا والتقديرات يسمح باتخاذ إجراءات تصحيحية والتكيف مع التطورات غير المتوقعة. تمثل مراقبة التسيير وسيلة مساعدة لاتخاذ القرار.

إن نظام مراقبة التسيير الفعال يجب أن يكون متكيفا مع خصوصيات المؤسسة:

- النشاط
 - الهيكل
 - الثقافة
 - المحيط الاقتصادي والتكنولوجي
 - التحول الرقمي (تجريد الوثائق من الطابع المادي، موقع التجارة الإلكترونية، الطباعة ثلاثية الأبعاد... إلخ).
- فهو يتطلب مشاركة جميع المسؤولين مهما كان مستواهم في السلم الهرمي.

يمكن تمثيل عملية مراقبة التسيير في الشكل التالي:

عملية مراقبة التسيير *Le Processus du Contrôle de Gestion*



أما المفهوم الحديث لمراقبة التسيير في المؤسسة يتطلب القيام بدورين أساسيين وهما:

- التحكم في الأداء *Pilotage de la performance*
- التحكم في التغيير *Pilotage du changement*

1.1 مراقبة التسيير والتحكم في الأداء:

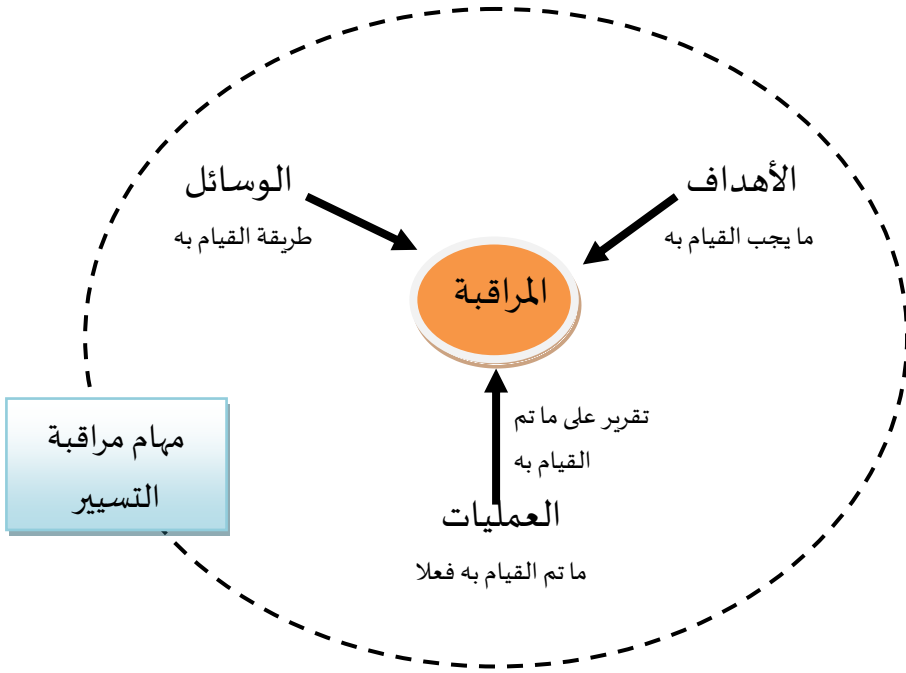
هنا تقوم مراقبة التسيير بوظيفتين وهما :

- المساعدة في التحكم في الفاعلية « *Efficacité* », « *Effectiveness* » من خلال تسيير العوامل الأساسية للمنافسة وذلك عن طريق مجموعة من القرارات والإجراءات الإستراتيجية كإعداد لوحة قيادة بهدف التحكم في النوعية المطلوبة لأحد المنتجات وذلك من أجل التميز عن المنافسين.
- المساعدة في التحكم في الكفاءة « *Efficiéce* », « *Efficiency* » من خلال تسيير الوسائل المستعملة بهدف بلوغ الأهداف المسطرة، بعبارة أخرى، التحكم في العوامل الأساسية للتوازن المالي كحساب الانحراف من أجل تخفيض تكلفة الإنتاج والوصول إلى نقطة الصفر.

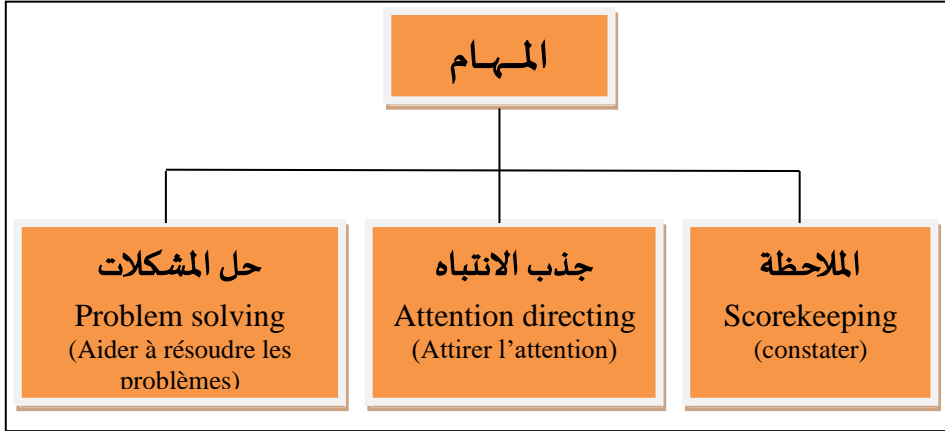
2. وظيفة مراقبة التسيير

لا تتمثل وظيفة مراقب التسيير في "المراقبة" فقط، بل والمشاركة في السير الحسن للمؤسسة من خلال تصميم واستغلال أدوات فعالة. يقوم مراقب التسيير بأداء عدة مهام داخل المؤسسة منها :

- إعداد الموازنات
- وضع إجراءات التسيير وقواعد التشغيل
- متابعة النتائج
- اختيار المؤشرات الرئيسية للوحات القيادة
- إنتاج ونشر أدوات الإرشاد والتحكم



يمكن تصنيف المهام السالفة الذكر لمراقب التسيير حسب المجموعات الثلاثة التالية:



تتمثل المهمة التاريخية لمراقب التسيير في "الملاحظة" « Scorekeeping », ثم تطورت بعد ذلك لتصبح تشتمل على "جذب الانتباه" « Attention directing », و "حل المشكلات" « Problem solving »

3. أبعاد مراقبة التسيير

تشتمل مراقبة التسيير على بعدين:

- **البعد التقني:** مراقبة نظام تخصيص الموارد المالية، الاستثمارات، الاستهلاك، الموارد البشرية...إلخ.
- **البعد التسييري:** قيادة الأشخاص والإستراتيجية في المؤسسة مثل: تسيير كتلة الأجور، التسيير التقديري لتوظيف الكفاءات، إدارة التغيير...إلخ.

1. أدوات مراقبة التسيير

تعريف مراقبة التسيير

- إدارة الأداء Pilotage de la performance

- إدارة التغيير Pilotage du changement