

اعمال موجهة رقم (1) خاصة بالمحاضرة الأولى:

1. بين، وناقش كيف تبلورت مراقبة التسيير عبر مختلف المقاربات (أي منذ بدايتها الى أيامنا)
2. اذكر اهم تعريفات مراقبة التسيير وبين ما الجديد فيها
3. ماهي مراحل النموذج التقليدي؟
4. ماهي ادوار ومهام مراقبة التسيير وما هي التطورات التي طرأت عليها؟
5. ما علاقة مهام مراقب التسيير بهيكل المؤسسة؟

بعض العناصر والأفكار التي يمكن ان تكون الاجابة

بين، وناقش كيف تبلورت مراقبة التسيير عبر مختلف المقاربات (أي منذ بدايتها الى أيامنا) في البداية

- مسابرة عملية المراقبة بصفة عامة لمختلف المراحل التي مرت بها الثورة الصناعية، حيث ارتبطت كل من مراقبة الأنشطة ومراقبة التسيير التي تعتبر احد روافده، ارتبطت بنفس المراحل التي مرت بها عملية التصنيع في نهاية القرن XIX وخاصة في بداية القرن XX، حيث كان لتنوع الأنشطة الإنتاجية ومحاولة التحكم فيها اثر كبير في جعل مراقبة التسيير تتحمل مهمة المراقبة إن على مستوى الحجم الذي اخذ يكبر ويتوسع، وإن على مستوى المحتوى (المضمون) من خلال محاولات تناول العملية الإنتاجية بتحليل و تعمق اكبر.
 - أن نمو حجم وحدات الإنتاج وتنوعها أدى إلى ظهور أول التطورات للأشكال الأولى لمراقبة التسيير على مستوى التحديات وعلى مستوى مجال (حقل) التحليل، وعليه أصبح من الضروري تفويض المهام والمسؤوليات مع الاحتفاظ بممارسة الرقابة على المنفذين.
 - تمثلت أهم أشكال مراقبة التسيير في بداية ظهورها في محاولات حساب التكاليف ومقارنتها من خلال المحقق إلى المقدر، وهكذا وبعد تحليل التكاليف، قامت المؤسسات بإيجاد وتطبيق الموازنات التقديرية والفعلية، من أجل مراقبة ما تحقق و قياس الفروق (الانحرافات)، وهذا هو السبب في الخطأ الحاصل في اعتبار مراقبة التسيير كمرادف لمراقبة الموازنة والخط بينهما.
 - سعى المسيررون من وراء تطبيق مراقبة التسيير إلى البحث عن مساعدة متخذي القرارات وإلى إيجاد سبل وطرق لمراقبة الفاعلين داخل الهيكل.
- إلى غاية السبعينيات:
- قامت المؤسسات الفرنسية الكبيرة بإدخال مراقبة التسيير والتي كانت عبارة عن إعادة إنتاج (تقريباً) لنموذج المؤسسات الأمريكية أي اعتماد:

- إجراءات (سياقات) التخطيط، تسيير الموازنة، مراقبة الموازنة، التي تمتد من الاجل الطويل إلى الأجل القصير؛
 - هيكل هرمي (تدرجي) مقسم عمودياً إلى مراكز مسؤولية؛
 - نظام قيادة بواسطة الثنائي (الزوج) الأهداف - الوسائل (بعبارة أخرى المعلومات عن النتائج مما يسمح بضبط الأفعال).
- وهكذا، فمنذ بداية القرن الماضي، فان مراقبة التسيير تم تصميمها في إطار التسيير التيلوري المبني على أربعة مبادئ:
- الاستقرار في الوقت؛
 - المعلومة الجيدة الدقيقة متوفرة لدى المسيرين؛
 - البحث عن تخفيض التكاليف؛
 - تكلفة الإنتاج هي السائدة (الأكبر) في التكلفة الإجمالية.
- كانت مراقبة التسيير حينها عبارة عن نموذج لقياس ومراقبة الإنتاجية الصناعية وبصفة خاصة إنتاجية العمل المباشر.
- ابتداء من السبعينيات:

أجبرت التقلبات والاضطرابات الخارجية والداخلية للمنظمات على إعادة النظر وبصفة عميقة في النموذج السالف الذكر من حيث الأهداف، الأدوات، والاستخدامات.

كل نظم المعلومات المساعدة على تسيير الأداء يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار: القيود والفرص الموجودة في المحيط الاقتصادي، التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، القيود الهيكلية للمنظمات.

وعلى، فهناك العديد من الضغوطات والتحويلات التي أدت إلى بروز مراقبة التسيير متماز بأهداف أكثر اتساعاً وشمولاً، وأساليب وطرق وأدوات أكثر تنوعاً.

أذكر أهم تعريفات مراقبة التسيير وبين ما الجديد فيها

أن مفهوم مراقبة التسيير يتراوح بين درجتين من التصور، من أقصى العمومية إلى أضيق المعاني، فمن خلال الممارسات في المؤسسات ومن خلال الطرح في مختلف المؤلفات والمقالات التي تغطي مفاهيم متنوعة. فأحياناً عبارة مراقبة التسيير تحمل معنى واسع جداً بحيث يصعب التفريق بينها وبين عملية التسيير ككل، وبينها وبين المراقبة بصفة عامة، وأحياناً أخرى وعلى العكس من ذلك تأخذ هذه العبارة تفسيراً ضيقاً جداً بحيث يمكن أن نتصور أن هذه الوظيفة تقتصر على تطبيق الأساليب والأدوات فقط.

يرجع الفضل إلى انتوني **Anthony** الذي كان أول من قدم تعريفاً محدداً لمراقبة التسيير، حيث يرى أن مراقبة التسيير هي ذلك " الإجراء (السياق) الذي من خلاله يضمن المدراء (المسيرون) أن الموارد قد تم الحصول عليها واستعمالها بفعالية وكفاءة (فاعلية)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة " .

يعتبر تعريف Anthony من بين التعاريف الأكثر استعمالاً، حيث يقسم المراقبة والتخطيط إلى ثلاثة أنواع وفق ثلاثة مستويات: مراقبة الإستراتيجية، مراقبة التسيير ومراقبة التنفيذ. تجدر الإشارة إلى أن مراقبة التسيير عند Anthony تأتي بعد الإستراتيجية إلى جانب التأكيد على مطابقة النتائج للأهداف أي الفعالية **Efficacité** ، وكذلك الجانب الاقتصادي في استعمال الوسائل أي الكفاءة (الفاعلية) **Efficiency**.

حسب (المنيف)، يمكن تعريف مراقبة التسيير من خلال مفهوم الأداء الذي يعتبر محصلة تفاعل بين الفعالية والكفاءة، حيث يدل مفهوم كفاءة الأداء على " تنفيذ العمل المطلوب بأقل تكلفة وبأقصر وقت وبأقل جهد ممكن " .

كما يعرف كل من (عساف و سلامة) مراقبة التسيير أو الرقابة الإدارية هي " قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن الأهداف قد تحققت وأن الخطط قد وضعت موضع التنفيذ بالطريق الصحيح.

أما (الحبيبي) فيعرف الرقابة بأنها " النشاط الذي تمارسه الإدارة في المنظمة للتأكد من أن العمل فيها يسير وفقاً للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة والكشف عن الانحرافات والعمل على إصلاحها " .

تعريفها (الصباب) " أنها مراجعة الأعمال للتأكد من مدى اتفاقها مع الخطة الموضوعة أو هي بعبارة أخرى وظيفة مهمتها التثبت من صحة الاتجاه نحو الهدف وتقويم هذا الاتجاه إذ انحرف عنه"

إن مراقبة التسيير هي مراقبة ذات غاية (Contrôle finalisé). هذا يعني أن السلطة التي أوجدتها يجب أن يكون لديها أهداف التي ينبغي أن تبلغها. أي أن تكون لديها رؤية للتطورات على المدى المتوسط والطويل الأجل وإرادة للتغيير. باختصار فإن مراقبة التسيير هي في خدمة الإستراتيجية.

هناك من المؤلفين من ينظر إلى مفهوم مراقبة التسيير (الرقابة الإدارية) من خلال ثلاثة اتجاهات فكرية:

- يمثل الاتجاه الأول النظرة الكلاسيكية لمفهوم المراقبة من أنه عبارة عن عملية تفنيش، وتهديد لأفراد التنظيم ضد مرتكبي المخالفات؛
- بينما يمثل الاتجاه الثاني أصحاب الفكر السلوكي، حيث يرى هؤلاء أن المراقبة ما هي إلا القدرة على التأثير في سلوك الأفراد و الجماعات نحو تحقيق النتائج المرجوة؛
- أما الاتجاه الثالث فهو الاتجاه العملي، أو التطبيقي حيث يتم التركيز على النواحي التطبيقية للمراقبة من خلال:

- الاهتمام بوضع المعايير؛
- قياس الأداء؛
- مقارنته بالمعايير؛
- تصحيح الفرق بين النتائج الفعلية و الخطط الموضوعة.

ماهي مراحل النموذج التقليدي لمراقبة التسيير؟

نميز عادة بين ثلاث مراحل لمراقبة التسيير في النموذج الكلاسيكي متمثلة في ثلاثة نظم جزئية هي: مرحلة تحديد الغايات والأهداف (تكون قبل الفعل)، ثم تليها مرحلة القيادة (تكون أثناء الفعل) وتنتهي عملية المراقبة بمرحلة التقييم (التي تكون بعد الفعل).

(أ) مرحلة تحديد الأهداف

تعتبر هذه المرحلة أولى مراحل مراقبة التسيير في الترتيب الزمني، وتتمثل في:

- تحديد أهداف المنظمة؛
- تحديد الموارد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف؛
- تحديد السياسات التي ستطبق في الحصول على الموارد؛
- تحديد السياسات التي تبين كيفية استغلال الموارد، و كيفية التنازل عنها بين مختلف الوحدات.

تجدر الإشارة إلى أهمية التفريق بين الأهداف والغايات، فالأهداف هي ما تصبوا إليه المؤسسة كمقياس كفي أساسا حتى تؤدي دورها و سياستها مثل تحقيق رقم أعمال بحجم مقبول (مرض). أما الغايات فهي عادة محددة بأرقام وكمية، وتعبّر عن الترجمة الواقعية للأهداف مثل تحقيق قيمة معينة من رقم الأعمال كزيادة 20 % مثلا.

تعد مرحلة تحديد الأهداف مرحلة سابقة للفعل (النشاط) والتي تسمح بترجمة مهام وأهداف المنظمة إلى غايات رقمية (عددية) وذلك على مدى زمني محدد. حيث " يرافق هذا التحديد للأهداف وتحديد وتعيين للوسائل اللازمة للنجاح، وكذلك يرافقها تحديد لأدوار مختلف المتدخلين، إلى جانب تحديد للمعايير والمقاييس التي ستستعمل في تقييم جودة النتائج المتحصل عليها " وتعد هذه الخطوة في تحديد الغايات والأهداف مهمة جدا وحساسة في نفس الوقت إذ أنها تُعد وتُمهّد لوظيفة مراقبة التسيير وبالتالي فهي ليست سابقة فقط بل وضرورية ". إذ أنه لا يمكن لمراقبة التسيير أن تجد مكانها إلا في منظمات ذات أهداف محددة، أي بعبارة أخرى في منظمات لها أهداف إستراتيجية يتم تفصيلها إلى مخططات متعددة السنوات ثم يتم تفصيل هذه الأخيرة إلى أهداف التشغيلية".

(ب) مرحلة قيادة الفعل (الملاحظة)

تأتي هذه المرحلة كخطوة منطقية لتقود نشاط المنظمة، هناك من المؤلفين من يشبه هذه المرحلة بعمل الملاحه حيث أن الربان يبحر بسفينته التي يقودها من ميناء إلى آخر. تتمثل هذه المرحلة في القيادة (Pilotage) " أي في تنظيم المتابعة لسير العمل، والقيام بالتنبؤ ومباشرة الأفعال التصحيحية استجابة لانحرافات التي قد تحدث، وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف

المحددة مسبقاً. وهذا يتطلب أن تتوفر القدرة على الوقوف على المحقق (الداخلي والخارجي)، وكذلك القدرة على التنبؤ بالمستقبل القريب من أجل تقييم حظوظ المنظمة في إمكانية احترام الأهداف المسطرة آنفاً. ومن أجل تحديد الإجراءات والأفعال التصحيحية المناسبة، وكذلك من أجل تخصيص ادوار المتدخلين في تطبيق هذه الإجراءات والأفعال".

(ج) مرحلة التقييم (القياس)

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الفعل (النشاط أو العمل) المخطط، ويتعلق الأمر هنا بقياس النتائج بهدف محاسبة المسؤولين عن أهدافهم التسييرية، عادة يتم في هذه المرحلة قياس نتائج المنظمة وأدائها وتتوقف أهمية هذه المرحلة على قدرتها على استيعاب خاصية تعدد أبعاد الأداء. تقوم الإدارة في نهاية الفترة المحددة بالحكم على النتائج المحققة.

ماهي ادوار ومهام مراقبة التسيير وما هي التطورات التي طرأت عليها؟

أولاً : أدوار مراقب التسيير

هناك العديد من الأدوار التي تسند إلى مراقب التسيير، ويتوقف ذلك على هيكل المنظمة ونوع نظام التسيير المتبع، إلى جانب موضوع المؤسسة. كما تجدر الإشارة إلى أن الأدوار التي يقوم بها مراقب التسيير قد تطورت منذ النظرة التقليدية.

(أ) من المنظور التقليدي

يقوم مراقب التسيير في النظرة التقليدية، أي في بداية ظهور وانتشار النموذج التقليدي أين كانت العمليات بسيطة والمعلومات متوفرة وتخص عملية الإنتاج بشكل أساسي كما كان الحال في المؤسسات الصناعية حينها، حيث كان دور مراقبة التسيير يتمثل في ممارسة التحقيق (بمعنى التأكد، La vérification) والتدقيق المحاسبي (بمعنى La conformité) وكذلك الرقابة على التسيير، في هذه الحالة فإن الأدوار الموكلة لمراقب التسيير هي كالتالي:

- بلورة وتصميم نظام المعلومات؛
- المساهمة في تصميم هيكل المؤسسة على أساس لامركزية فعلية للسلطة؛
- العمل على التشغيل الفعلي لنظام المعلومات؛
- القيام بالتحليل الاقتصادي بهدف تحسين مردودية المؤسسة؛
- ترجمة الاقتراحات المترتبة عن التحليل إلى أهداف، وذلك بعد تبنيها من قبل الإدارة العامة.

و بعبارة أخرى فإن هذه الأدوار تتجسد في:

- إنشاء خطط على المدى الطويل وكذلك الموازنات؛
- المساهمة في اختيار أساليب وطرق التنبؤ؛
- إنشاء وإيجاد التنسيق بين سياقات الموازنات؛
- العمل على أن تحترم الآجال؛

● تحليل النتائج؛

● اقتراح إجراءات تصحيحية.

(ب) من المنظور الحديث لمراقبة التسيير

أخذت أدوار مراقبة التسيير تتطور في المنظور المتجدد أي قيادة الأداء التنظيمي، فأصبحت ادوار مراقبة التسيير تتجه أكثر فأكثر إلى تقديم الاستشارة، فزيادة على المساهمة في التخطيط المالي، وتقييم النتائج، وإنتاج المعلومات المالية، وجمع المعلومات وتسجيل المعطيات، فإنه يرجع لمراقب التسيير أن يقدم الاستشارة و يطور الأدوات الجديدة للتسيير كالتالي:

– التسيير من خلال السياقات؛

– التسيير بواسطة الأنشطة؛

– الهندرة التنظيمية؛

– التعلّم التنظيمي؛

– الجودة الشاملة،... الخ.

كما يسهر على التناسق والتناغم بين مختلف الطرق، فهو يضمن الأفعال التي تم الالتزام بها، ويقوم كذلك بالإشراف على الموازنات وتحليل ووصف الانسجام في الأرقام المقدمة، مع ضمان احترام التوجيهات المحددة. كما يقوم بتفسير كيفية تشكل النتيجة من خلال تحليل التكاليف، وكيفية تقلب الهامش. وهو يعتبر أيضا كمساعد طيار (copilote). فهو يقوم بإنشاء أدوات القيادة (الملاحية) التي تسمح للمسيرين التشغيليين من متابعة أنشطتهم و أدائهم.

ثانيا : مهام مراقبة التسيير

يمكن إجمال مهام مراقبة التسيير في:

(أ) المساعدة على القيادة الإستراتيجية والعملياتية، وعلى اتخاذ القرار، من خلال:

● تحديد الأهداف ومؤشرات الأداء للبرامج وضمان إبرازها وإخراجها في شكلها العملياتي؛

● تنظيم الحوار التسييري حول البحث عن الأداء (الوسائل، الأهداف، النتائج) والمساهمة في سياقات إعداد الموازنات (في مختلف مراحلها: الإنشاء، التنفيذ، الموازنة والتقييم)؛

● إخراج تقارير التسيير ولوحات القيادة، من خلال المعطيات التي جمعها عن طريق نظام المعلومات من مختلف مصالح التسيير، من أجل المساعدة على اتخاذ القرار والمساهمة في كفاءة و فعالية سياقات التسيير.

(ب) ضمان تقييم وقياس الأنشطة، المنتجات، التكاليف والنتائج:

● تحديد مدونة المصطلحات (القوائم الاسمية) للأنشطة وللمنتجات؛

● قياس الأنشطة، المنتجات، التكاليف، والنتائج؛

● تحديد وتطبيق طرق المقارنة بين الوحدات وكذلك طرق المعايرة؛

- تطوير أدوات التبرير (الدفاع عن) للبرامج و الأنشطة.

(ج) تنظيم و تنشيط وظيفة مراقبة التسيير:

- وضع هيكل للوظيفة، تحديد أدوات وإجراءات مراقبة التسيير، إلى جانب تزويدها بالوثائق اللازمة؛
- ضمان التحكم في دقة أنظمة المعلومات الضرورية لمراقبة التسيير (جمع المعلومات الأولية، التجميع من الوحدات، التحليل ...)؛
- إشاعة الممارسات الحسنة وجعلها متبادلة (اجتماعات، ملتقيات ...)؛
- تحديد مواصفات المنصب والمؤهلات المرجعية المرتبطة بمراقبة التسيير، قيادة التغيير حول تطبيق وتنفيذ هذه الوظيفة ؛
- تحديد احتياجات التكوين فيما يخص مراقبة التسيير والمصادقة على المحتوى البيداغوجي للتربصات المقترحة؛
- التحديد والتحديث المنتظم للوثائق المستعملة في مراقبة التسيير؛
- تنشيط الشبكات الداخلية لمراقبة التسيير (الإدارة المركزية، المصالح، التشغيلي)؛
- الإعلام والتبليغ حول مراقبة التسيير (من خلال نشر وبث المعلومات من وإلى مختلف المعنيين).

يمكن حصر مهام مراقبة التسيير في أربع مهام رئيسية، التي قد يقوم بها مراقب التسيير مجتمعة أو قد يسند إليه القيام بواحدة منها فقط و يتوقف ذلك على عدة عوامل (مثل هيكل المؤسسة وكذلك الحجم وموضوع النشاط...)، بالتالي فإنه يمكن جمع مهام مراقب التسيير في ما يلي:

- مراقب التسيير كمرشد (استشاري)؛
- مراقب التسيير يقوم بالإعلام والتبليغ؛
- مراقب التسيير يقوم بعملية التنسيق؛
- مراقب التسيير كمنشط.

إن تنوع الأدوار والمهام التي يقوم بها مراقب التسيير وعلى الرغم من أهميتها ودقتها وشموليتها في الكثير من الأحيان، إلا أنها لا تعني أن مراقب التسيير يمكنه القيام بعملية الإدارة، أي القيام بما يقوم به المدير (Le Manager)، فمراقب التسيير لا يقوم باتخاذ القرار بدلا عن المدير المعني. فعمل مراقب التسيير يتمثل ببساطة وبكل وضوح في مساعدة المدير في مهمته وذلك من خلال تصرف مراقب التسيير كمستشار (Conseiller)، يساعد المدير في:

- اتخاذ القرارات الصحيحة؛
- توجيه التصرفات (السلوكيات)؛
- وضع الإستراتيجية.

ما علاقة مهام مراقب التسيير بهيكل المؤسسة؟

كما ذكرنا سابقا فإن الاختلاف في المهام التي يقوم بها مراقب التسيير تتباين من مؤسسة إلى أخرى. وهو ما يمكن الوقوف عليه من خلال تحليل (Mintzberg) حيث تناط به مهام معينة حسب كل تَشَكُّل (configuration).

(أ) بنية أو هيكل بسيط

في مثل هذا النوع من التَشَكُّلات ، ليس لمراقب التسيير دور مهم جدا.

(ب) البيروقراطية الميكانيكية الآلية

في مثل هذا النوع من التَشَكُّلات فان المؤسسة تنسق أنشطتها من خلال التتميط الشديد لطرق (لإجراءات) العمل مثل (خط تركيب السيارات، احترام معايير ISO ، التقيد الدقيق بكتاب الإجراءات، احترام وإتباع القواعد الإدارية)، وعلى هذا الأساس فإن لمراقب التسيير مهمتان:

– توقع (التنبؤ) بما هو سهل من خلال ثبات سياقات العمل.

– فحص (التأكد من) المطابقة الاقتصادية لأفعال التشغيليين (العملية) من أجل ضبط النشاط.

هذا ما يعرف بمراقبة التسيير " التفتحية Vérification " .

(ج) بيروقراطية محترفة (مهنية)

لا تحظى مراقبة التسيير بالكثير من المشروعية في مثل هذا النوع من التَشَكُّلات ، حيث أن جزء كبير من النشاط يقع خارج فهم واستيعاب المراقب،

(د) بنية أو هيكل قطاعي (وحدات)

عادة تكون مراقبة التسيير فيها ذات طابع مالي واقتصادي. أين يكلف المراقب بمساعدة وسط الهرم الإداري على التوقع (التنبؤ)، وتخصيص الموارد و مراقبة النتائج . يساعد في اختيار الزوج (المنتوج – السوق) ذو المنفعة لتطوير المؤسسة. هذا ما يعرف بمراقبة التسيير في المؤسسات العصرية الكبيرة.

(هـ) بنية أو هيكل مؤقت (غرضية)

تعتبر مراقبة التسيير بعدا مهما في مثل هذا النوع من المنظمات، حتى وإن كانت متوقفة بالنواة التشغيلية وبوظائف الدعم، على غرار تَشَكُّل البيروقراطية الاحترافية(المهنية).

تستخدم مراقبة التسيير في تتبع مردودية المشاريع الكبيرة. كما تتعرض لبعض الصعوبات بسبب تعقد العمليات ومن إعادة التنظيم الملحة و المستمرة.