

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف مسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مقياس

مراقبة التسيير في القطاع الحكومي

السنة الثانية ماستر تخصص تسيير عمومي

إعداد: د. مصطفى الباهي

السنة الجامعية 2021/2020

محاضرة 1 : ظهور وتطور مراقبة التسيير

1 تبلور و انتشار النموذج التقليدي لمراقبة التسيير

1. 1 فترات فاصلة في تاريخ مراقبة التسيير

2. 1 تبلور مراقبة التسيير عبر مختلف المقاربات

2 النموذج التقليدي لمراقبة التسيير، تعريفه، مراحلها و مهامه

1. 2 تعريف مراقبة التسيير

2. 2 مراحل النموذج التقليدي

3. 2 دور و مهام مراقبة التسيير

محاضرة 1 : ظهور وتطور مراقبة التسيير

1 تبلور وانتشار النموذج التقليدي لمراقبة التسيير¹

1. 1 فترات فاصلة في تاريخ مراقبة التسيير

تفترح هذه الفقرة استعراض بعض المحطات التاريخية التي نهدف من خلالها إلى تبين أن مراقبة التسيير لم توجد دفعة واحدة، بل إن وجودها مر بعدة مراحل و تحسينات وعليه فان المراد من هذه اللمحة التاريخية أن نذكر بمختلف هذه المراحل التي واكبت ميلاد ونشوء مراقبة التسيير وكيفية تطورها عبر مختلف الأدوات والتقنيات. إن ظهور التسيير والمحاسبة والمراقبة كان بشكل مترابط ولصيق لظهور أي نشاط اقتصادي يراد التحكم فيه وإدارته، فمثلا وجد في القرن XV في بعض صناعة النسيج الايطالية وكذلك في أنشطة بعض أعمال الطباعة في فرنسا في القرن XVI ما يشبه محاسبة التكاليف ، وأيا يكن الأمر فان الحاجة إلى قياس ومراقبة الأنشطة الاقتصادية أخذ يزداد وينتشر على نطاق واسع نهاية القرن XIX خاصة مع قيام وانتشار وحدات كبيرة للإنتاج والتي كانت تضم مجموعة من الآلات مما يستوجب تنظيم العمل بداخلها

المحاضرة عبارة عن تلخيص للمرجع التالي : ¹

هناك من المؤلفين من يقسم مراحل ظهور وتطور وانتشار مراقبة التسيير إلى مراحل تاريخية محددة، لكنهم يقرون أن هذا التقسيم تقريبي وأنه قابل للمراجعة والتعديل، كما أنه يشكل في بعض الأحيان نقطة تباين شديد، ومحل جدل ومناظرات بين الكتاب المتخصصين في الموضوع. بطبيعة الحال لن ندخل في تفاصيل الجدول القائم حول تواريخ الظهور والتطور إلا بالقدر الذي يخدم المطبوعة.

يرجع سبب عدم الاتفاق حول تاريخ معين لظهور مراقبة التسيير بين المؤلفين إلى أن هذه الأخيرة مثلها مثل باقي علوم التسيير، حيث لا يمكن التحدث عن اكتشاف بالمعنى الدقيق للكلمة كما في العلوم التجريبية، فما يحدث في علوم التسيير هو انتباه للفكر يؤدي إلى تطور في الممارسة و التي يصبح لها معنى مستمد من الباحثين ومن النظريات. كما أن تطوير أداة تسييره معينة لا يعني أنه قد تم استغلالها بشكل تام وكلي إن تاريخ حسابات التكاليف يبدو أنه الأقدم لأنها تخص كل أشكال المؤسسات، حيث أن ظهورها يتم متى وجدت أي أنشطة إقتصادية. يمكن تحديد ظهورها منذ القرن XV، أين نجد أن البدايات الأولى المؤسسة لنواة المحاسبة كانت كالتالي:

- ظهرت تقنيات محاسبية لمعالجة التكاليف في عام 1494، على يد راهب فينيقي يدعى لوكا باسيولي Luca Pacioli؛
- ظهرت كذلك محاولات لحساب التكاليف بشكل محدود في كل من مصانع الصوف في فلورنسا Florence نحو 1450، وفي مناجم الفضة والنحاس في النمسا نحو 1570، كما كانت هناك محاولات لإعادة بناء وتشكيل التكاليف من طرف احد المشتغلين بالطباعة في انفيرس Anvers نحو 1570.

لقد كانت هذه البدايات عبارة عن تأسيس لانطلاق ممارسات ميدانية و دراسات نظرية (والتي لم تكونا مرتبطتين بالضرورة)، تتعلق بحساب وتحليل التكاليف في بداية المرحلة الأولى من الثورة الصناعية. ثم أخذت تنتشر وتتطور.

إن استعراض هذه التواريخ ليس القصد منه تحديدها بدقة وضبطها على المحور الزمني، بقدر ما أن الهدف هو وصف تلك المراحل وتبيين الظروف التي كانت سائدة حينها وكيف أثرت بشكل مباشر على مراقبة التسيير، هذه التواريخ توضح ببساطة:

- إن التطورات والتحويلات التي مسّت الصناعة بين الحربين، كانت سريعة بشكل خاص.
- إن الإبداع الذي جاء بعد الحرب العالمية الثانية كان من طرف باحثين في علوم التسيير، حيث حل عمل الأشخاص والفرق المتخصصة محل العمل بالموهبة الحرفية.
- إن الإبداع في بداية القرن الماضي تمحور قبل كل شيء حول الأدوات المنظمة للعمل وللإنتاج أو المتعلقة بنظم المعلومات، بعدها أخذت الأدبيات تنظر إلى المشاكل المتعلقة بالتصرفات والمواقف (السلوكيات).

أولاً: من الحرفية إلى ظهور التسيير العلمي

إن تزايد و تطور الاحتياجات لحساب التكاليف و تحليلها يمكن شرحه من خلال التغيرات التنظيمية للإنتاج. أي الانتقال من نظام الإنتاج لدى الغير (بالخارج، الإنتاج عند العامل Putting-out)، إلى الإنتاج المجمع في المصنع (بالداخل، تجميع الإنتاج في وحدة Factory).

(أ) نظام الإنتاج الخارجي Putting-out

يعتبر هذا النوع من نظم الإنتاج الأكثر شيوعاً قبل الثورة الصناعية، أين يقوم المقاول بدور الوسيط فيتنقل و قد جلب معه العمل و المواد الأولية إلى ورشة الحرفي، حيث يملك هذا الأخير أدواته ليعمل بها، و ينجز منتوجاً تاماً، ليعود المقاول ليأخذها مقابل إعطاء أجرة للحرفي. في مثل هذا

النوع من نظم الإنتاج فان المقاول لا يبحث عن معرفة التكلفة، لأن المعلومة المتعلقة بالقيمة المضافة يمكن له أن يعرفها من خلال مقارنة سعر التكلفة بسعر شراء المواد الأولية.

(ب) نظام الإنتاج المجمع في المصنع Factor

لقد أدت التكنولوجيا الجديدة للقرن XVIII و XIX إلى إدخال العديد من التغيرات على الآلات ومصادر الطاقة، دافعة بذلك إلى تنظيم يتمركز فيه الإنتاج: تجميع الآلات في مصانع أين يأتي العمال ليشغلوا فيها. بذلك لم يعد المقاول مجرد وسيط تجاري، بل أصبح أيضا مستثمرا ومبدعا. من ثم أصبح يسعى إلى قياس التكاليف ومراقبة العمل.

في تلك الأثناء أي ما بين 1853 – 1915 قام تاييلور (Tylor) بإدخال مفهوم المعيار الذي نتج عنه فكرة قياس الفروق والتسيير بالاستثناء. حيث حلت الرقابة من خلال الأرقام محل الرقابة من خلال المشرفين. كما حاول تاييلور التوفيق بين الأهداف الفردية للعمال والمصلحة الجماعية للمؤسسة من خلال نظام للعلاوات (Burlaud و Simons 2006، ص). ويتفق مع هذا التقسيم ما جاء به مؤلفان آخران (Alazar و Separi) حيث يريان أنه نحو 1915 ومع التنظيم العلمي للعمل الذي قال به تاييلور (Taylor) أخذت المحاسبة تتحسن وتصبح أكثر دقة وتساعد على :

– تقسيم (تجزئة) الأنشطة؛

– حساب المعايير (تكلفة معيارية، تكاليف تقديرية)؛

– حساب الفروق (إنحرافات) مقارنة بالمعايير؛

– مراقبة النتائج؛

– مراقبة المسؤوليات.

كما أصبحت المحاسبة تستعمل للتنبؤ والتأكد من المحقق لكل المنظمات وليس للصناعية فقط، فأصبحت تعرف بالمحاسبة التحليلية للاستغلال.

في الوقت الحالي، يسمح مصطلح محاسبة التسيير بدمج كل الخطوات والإجراءات التي تساعد المسيرين على معرفة التكاليف داخل المنظمة.

1903 : وجود نوع من التوقف والصمت فيما يخص الحساب الاقتصادي في الولايات المتحدة الأمريكية.

1909: قام Louis Renault بتطبيق المبادئ التيلورية في أحد الورشات لصناعة الأدوات تضم 150 عاملا، لكنه ترك العمل بهذه المبادئ نحو

عام 1912 بسبب ما ترتب عليها من ارتفاع في التكاليف العامة (أو التكاليف الهيكلية).

ثانيا : ظهور الهياكل الاندماجية الكبيرة

1910: ظهور منطق التفكير من خلال التكاليف المتغيرة، كالعادة كانت الولايات المتحدة الأمريكية هي السبابة.

1912: قام Du Pont بإدخال مفهوم العائد على الاستثمار والذي يختصر في (ROI)، والذي كان مستعملا في فرنسا لكن بشكل اقل تنسيقا

ومنهجية عند سانت غوبان.

1915: اقتراح Gantt لمعالجة التكاليف الهيكلية والذي أصبح يعرف فيما بعد بالتحميل العقلاني للتكاليف الثابتة. كما أعاد Rimailho

العمل عليه سنة 1928. شكل هذا التقسيم محل اتفاق حيث يرى كل من (Alazar و Sépari) أنه بالرغم من أن مراقبة التسيير لم تعرف بعد بهذه

التسمية إلا أنها ولدت على اثر التطور الذي حصل في الميدان التكنولوجي والاقتصادي ومع تحاليل تايلور Taylor (1905) المتعلقة بمراقبة الإنتاجية، وأبحاث غانت Gantt (1915) حول الأعباء الهيكلية، وأبحاثه في جنرال متورز (1923)، وأيضاً أبحاث سان غوبان Saint-Gobain (1935) التي تخص الهيكلية حسب الفروع. مما يؤكد أن أصول مراقبة التسيير كانت تخص بالأساس الأنشطة الإنتاجية.

1920: قيام General Motors باعتماد تقسيم المؤسسة إلى فروع.

1921 نظراً لكون Du Pont كان مرتبطاً جداً بجنرال متورز، فقد اعتمد هو الآخر هيكلية المؤسسة إلى فروع، حيث أدت إلى ظهور مراكز الربحية. فقد أتى ذلك كإجابة مرضية لاحتياجات متعارضة و مترافقة في نفس الوقت، مثل الاستقلالية و التعاضد أو اللامركزية المترافقة مع المركزية. كما أدى إلى أن يكتشف إطارات تلك المؤسسات الضغوط الناتجة عن المفارقات في الأوامر مثل (أنا أمركم أن تكونوا مستقلين و مسئولين).

1923: بدأت جنرال متورز (General Motors) بتقسيم الموازنات التجارية على أساس شهري، كما أدخلت الموازنات المرنة.

1924 – 1925: قامت جنرال متورز بتسريع صعود المعلومات (جدول الطلبات والمخزونات تصعد كل عشرة أيام)، كما قامت بتحسين إجراءات التقدير (حيث أصبحت الفروق الشهرية أقل من 1%).

كما يرجع سبب ذلك إلى السياسة الجذرية و الحاسمة للتخفيف من المخزونات، من خلال الاعتماد على الربط بين تقدير المبيعات والتموينات. حيث تضاعفت فترات دوران المخزون بين سنتي 1920 و 1922، من دورتين إلى أربع دورات في السنة. رغم أن الأمر في البداية كان عبارة عن ردة فعل اتجاه أزمة نقص المبيعات التي شهدتها سوق السيارات سنة 1920، ثم تطورت ردة الفعل هذه لتصبح بمثابة عملية احتياط و حذر، متمثلة في اعتماد تسيير تقديري لمواجهة هذا النوع من الأزمات.

1932: تبني Alstom هيكلية الفروع

1935: Saint Gobain تفعل نفس الشيء

مع مرور الوقت حدثت تطورات تكنولوجية، و اقتصادية و اجتماعية، إلى جانب اكتساب الخبرات من طرف المنظمات، أدى إلى تحولات في: المحاسبة الصناعية، حيث أصبحت تعرف بالمحاسبة التحليلية بعدما غادرت الميدان الوحيد الصناعي ثم تحولت إلى محاسبة التسيير على اعتبار أنها تزود العديد من ميادين اتخاذ القرار. يضيف (Sépari و Alazar) تاريخياً مر تطبيق محاسبة التكاليف في المؤسسات الصناعية بعدة مراحل و ذلك تحت عدة مسميات، أول ما عرفت به المحاسبة هو تسميتها بالمحاسبة الصناعية و التي نشأت وانتشرت مع التطور الصناعي في الغرب على امتداد القرن XIX، وقد تمثلت في قياس التدفقات الداخلية للمنظمة أي تكاليف تحويل المواد الأولية على ماكنات (آلات) المصنع بالإضافة إلى تكاليف العمال. و كان يجب على المحاسبة حينها أن تسمح بقياس تكاليف إجراءات (سياقات) الإنتاج و بالتالي المنتجات المصنعة، والمساعدة على تحديد الأسعار لمواجهة المنافسين الصناعيين.

تطورت مراقبة التسيير هي الأخرى، حيث أصبح بالإمكان تطبيقها على السواء، على مؤسسات ذات درجة عالية من التعقيد، أو على منظمات لا تهدف إلى الربح، دون أن تكون مجرد حسابات تقديرية فقط.

ثالثاً: النمو والاستخدام التام

1954: ظهور هرم Maslow للحاجات و انتشاره.

1960: قيام Mc Gregor بنشر نظرية (نظرية Y).

1965: قيام Anthony من جامعة هارفارد، بتوضيح الروابط (العلاقة) بين مراقبة التسيير والإستراتيجية.

رابعا : عولمة المنافسة والأزمة

1980: بداية الأدبيات حول الجودة مستعدة تناول التجارب اليابانية.

1983: قيام Michel Berry بالإشارة إلى القوة التكنولوجية الخفية، في مقابلة بين وسائل التسيير والآلات.

1987: نشر أعمال Kaplan و Johnson المنتقدة لممارسات المؤسسات الأمريكية لمحاسبة التسيير و إعادة بناء النموذج المحاسبي على أساس

تكاليف النشاط.

2. 1. تبلور مراقبة التسيير عبر مختلف المقاربات

إن وجود مراقبة التسيير لم يكن بمعزل عن التحولات والتطورات التي سبقت عملية التصنيع، حيث كان من الطبيعي ان تسير عملية المراقبة بصفة عامة مختلف 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 و حدات الإنتاج و تنوعها أدى إلى ظهور أول التطورات للأشكال الأولى لمراقبة التسيير على مستوى التحديات وعلى مستوى مجال (حقل) التحليل، وعليه أصبح من الضروري تفويض المهام و المسؤوليات مع الاحتفاظ بممارسة الرقابة على المنفذين.

تمثلت أهم أشكال مراقبة التسيير في بداية ظهورها في محاولات حساب التكاليف ومقارنتها من خلال المحقق إلى المقدر ، مما يعني أن استخدام عملية التقدير كانت مستعملة بشكل كبير 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 والخلط بينهما. بعدها، ومع التطورات التي عرفتها المنتجات والخدمات في ظل ظروف النمو والازدهار، سعى المسيرون 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 (تقريبا) لنموذج المؤسسات الأمريكية أي اعتماد :

- إجراءات (سياقات) التخطيط، تسيير الموازنة، مراقبة الموازنة، التي تمتد من الاجل الطويل إلى الأجل القصير؛
- هيكل هرمي (تدرجي) مقسم عموديا إلى مراكز مسؤولية؛
- نظام قيادة بواسطة الثنائي (الزوج) الأهداف. الوسائل (بعبارة أخرى المعلومات عن النتائج مما يسمح بضبط الأفعال).
- وهكذا، فمنذ بداية القرن الماضي، فإن 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 والتحولت التي أدت إلى بروز مراقبة التسيير تمتاز بأهداف أكثر اتساعا وشمولا، و أساليب و طرق و أدوات أكثر تنوعا.

2. النموذج التقليدي لمراقبة التسيير تعريفه مراحلها ومهامه

1.2 تعريف مراقبة التسيير

تعريفات مراقبة التسيير

بالرغم من أن ظهور مراقبة التسيير يعود إلى بداية القرن الماضي، إلا أنه و لحد الآن لا يوجد تعريف جامع مانع يحضى بتأييد و موافقة كل الباحثين و المؤلفين و هذا الأمر يجعل التطرق إلى موضوع تعريف مراقبة التسيير يتصف بنوع من الصعوبة، حيث نجد أن مفهوم مراقبة التسيير يتراوح بين درجتين من التصور، من أقصى العمومية إلى أضيق المعاني، فمن خلال الممارسات في المؤسسات و من خلال الطرح في مختلف المؤلفات و المقالات التي تغطي مفاهيم متنوعة. فأحيان عبارة مراقبة التسيير تحمل معنى واسع جدا بحيث يصعب التفريق بينها وبين عملية التسيير ككل، وبينها وبين المراقبة بصفة عامة، وأحيانا أخرى وعلى العكس من ذلك تأخذ هذه العبارة تفسيرا ضيقا جدا بحيث يمكن أن نتصور أن هذه الوظيفة تقتصر على تطبيق الأساليب والأدوات فقط. إن هذا الاختلاف في التصور يجعلنا نستعرض العديد من التعاريف المختلفة عبر الزمان والمكان، من أجل عقد مقارنة بين هذه التعاريف من جهة و من جهة أخرى يستدعي تعريف مراقبة التسيير التفريق بين مراقبة التسيير وأنواع المراقبة الأخرى الموجودة على مستوى المنظمة.

يرجع الفضل إلى انتوني Anthony الذي كان أول من قدم تعريفا محددًا 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 و كفاءة (فاعلية)، من أجل تحقيق أهداف المنظمة ".

ومعروف أن Anthony قد أعاد تعريف مراقب التسيير، وذلك بعد ما يزيد على عقد من الزمن، حيث تضمن هذا التعريف الجديد نظرة جديدة إلى مراقبة التسيير من حيث الربط بينها وبين الإستراتيجية، حيث أصبح هذا الربط يعتبر من بين الأسس والفرضيات في النموذج التقليدي لمراقبة التسيير. يقول معرفا مراقبة التسيير بأنها عبارة عن " الإجراءات (السياق) الذي يؤثر من خلاله المسيرون على العناصر (الأعضاء) الآخرين داخل التنظيم من أجل تنفيذ (تطبيق) إستراتيجية 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) Efficience.

حسب (المنيف)، يمكن تعريف مراقبة التسيير من خلال مفهوم الاداء الذي يعتبر محصلة تفاعل بين الفعالية والكفاءة، حيث يدل مفهوم كفاءة الأداء على " تنفيذ العمل المطلوب بأقل تكلفة و بأقصر وقت و بأقل 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 (الجببي) 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 اتفاتها مع الخطة الموضوعة أو هي بعبارة أخرى وظيفة مهمتها التثبت من صحة الاتجاه نحو الهدف وتقويم هذا الاتجاه إذ انحرف عنه "

في حين يعرف Bouquin مراقبة التسيير وفق ثلاثة محاور (مجالات) للمراقبة والتقييم هي : الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة (الفاعلية). حيث يتمثل الاقتصاد (الوفرة) في الحصول على المواد الضرورية بالتكلفة المناسبة (العادلة)، أما الفعالية فهي تعني القدرة على بلوغ الأهداف المحددة، في حين تتمثل الكفاءة (الفاعلية) في القدرة على تحقيق الأهداف باستخدام الوسائل واستهلاك الموارد المحددة أو المقدرتها سلفاً. إن هذه النظرة لمراقبة التسيير المبنية على التدرج عبر المراحل وعبر الزمن أصبحت محل مراجعة وانتقاد شديدين .

تعتبر هذه التعاريف لمراقبة التسيير " من الجيل الأول " إذا صح التعبير، حيث ركزت في جانب كبير منها على الموارد وطرق استعمالها، مما جعلها محل انتقاد، بحيث أن لا أحد من الباحثين أو المختصين بموضوع مراقبة التسيير إلا وله انتقاد أو تعقيب يصف فيه عدم تماشي وعدم ملائمة، هذه التعاريف مع المهام التي أصبحت تطلع بها مراقبة التسيير والتطورات والاهتمامات والمقاربات الجديدة مثل المحاسبة على أساس التكلفة، والتسيير من خلال الأنشطة ومن خلال السياقات ... الخ. ولذلك فإن التعاريف الحديثة لمراقبة التسيير " أي الجيل الثاني " جاءت مركزة على هذا المعنى، فنجد مثلاً :

تعريف سيمون (Simons) لمراقبة التسيير على أنها " مجموعة من الإجراءات والسياقات الرسمية مبنية على أساس المعلومات التي يستعملها المدراء (المسيرون)، من أجل الحفاظ والإبقاء أو من أجل تغيير بعض التشكُّلات (Configurations) لأنشطة المنظمة " (Simons). إن هذا التعريف يعتبر حوصلة لعدة دراسات ميدانية قام بها الباحث، حيث قام بتصنيف نظم مراقبة التسيير إلى نوعين، وأن هاذين النوعين موجودين في كل المنظمات الكبيرة والمعقدة والتي تكاد تكون نظم المراقبة فيها متشابهة ، غير أن الاختلاف يكمن في طريقة وكيفية استخدام هذه المنظمات لنظم مراقبة التسيير .

أما تعريف خماخم عبد اللطيف، فقد عرف مراقبة التسيير باعتبارها " الإجراءات المطبقة والمعمول بها داخل أي وحدة أو كيان اقتصادي من أجل ضمان تعبئة بكفاءة وبشكل مستمر للطاقة والموارد من أجل بلوغ الهدف الذي يصبو إليه الكيان " . نلاحظ على هذا التعريف أنه يؤكد على الجانب الكمي ولو من المنظور الداخلي للمؤسسة، وهذا يعني أنه أهمل المعطيات الأخرى، كما أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المحيط الذي يتواجد فيه الكيان.

أما Burlaud فقد حاول تناول تعريف موضوع مراقبة التسيير من عدة جوانب، حيث يقول بعد أن وصفها سابقا بأنها نظام لضبط (Régulation) التصرفات ثم وجد أن هذا التعريف غير كاف، لأن تصرفاتنا يتم مراقبتها بمعنى التحكم فيها من خلال عدة وسائل. فمثلا في حياته الأسرية فإن الإنسان يمكن أن يستعمل بعض أدوات مراقبة التسيير كتقنية الموازنات أو المحاسبة ولكن القواعد المتعلقة باتخاذ القرار فإنها في مجملها أو على الأقل جزء منها يخضع إلى منطق آخر مغاير.

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 والأجل وإرادة للتغيير. باختصار فإن مراقبة التسيير هي في خدمة الإستراتيجية. مراقبة التسيير هي عبارة عن لغة تمارس سلطة على من يستعملها لأن " اللغة تتضمن في طياتها رؤية للعالم الذي يتبناه حتما الذين يتكلمون بها". تقوم مراقبة التسيير بتوحيد الانشغالات والتصرفات من خلال الكلمات التي تفرضها. حيث تزداد أهمية مجهود هذا التوحيد كلما زادت المجموعة أهمية ، وتنوعا (تنوع المهن وبالتالي الثقافات) والاختلاف الجغرافي.

يشير Hofstede في استعراضه لشروط مراقبة التسيير قائلا، مع أنها ليست الآلية الوحيدة لمراقبة التصرفات، لأنها في مجملها أو على الأقل في الجزء الموروث عن التيلورية، تفترض اجتماع الشروط الأربعة التالية (Hofstede):

— خاصية عدم غموض (وضوح) الأهداف؛ - إمكانية قياس النتائج؛ - إمكانية التنبؤ بآثار الأفعال التصحيحية؛ - تكرار النشاط أو على الأقل إمكانية استخلاص النتيجة من التجربة.

أما تعريف (Tannenbaun) فيقول " المراقبة التنظيمية أنها تعود إلى كل الإجراءات والسياقات التي من خلالها يقوم شخص أو مجموعة من الأشخاص أو منظمة من الأشخاص بتحديد أو التأثير بطريقة مقصودة على ما يجب أن يقوم به أشخاص آخرون ". يرى تاننبون المراقبة كإجراء أو سياق ضروري للإدارة يرتكز على علاقة بين شخصين (فردين) (أ) و (ب) أو (شخص و مجموعة) أين يجب على (ب) أن يقوم بالعمل حسب ما يريده (أ) . و بالتالي هناك عدة مراحل متوالية في علاقة المراقبة:

- (أ). يبين و يوضح بشكل رسمي مقصده (أي ما يريده)؛
- (أ) يختار طريقة مناسبة للتأثير على (ب) للقيام بالنشاط المراد؛
- (أ) يبلغ (يعلم) بذلك (ب)؛
- انتقال المعلومات؛
- (ب) يتلقى الاتصال؛
- (ب) يفسر و يترجم محتوى الاتصال؛
- (ب) يقرر ما هو العمل الذي سيقوم به؛
- (ب) يتصرف ، يعمل؛
- (أ) يستعلم عن أفعال ، نشاط (ب)؛
- (أ) يقارن بين ما يريده (ما قصده) و بين فعل (نشاط) (ب).

إن هذا التصور الآلي لمراحل المراقبة يبين التأثير الكبير بإجراءات السبرنية (Cybernétique)، مقتصرًا على تحديد العلاقات بين بعض الفاعلين و مهملا علاقتهم مع البيئة و المحيط.

لتعريف مراقبة التسيير قام جرفي (Gervais) باستعمال نفس الإطار التصوري الذي ارتكز عليه انتوني (Anthony)، حيث عرف مراقبة التسيير على أنها " نظام للتخطيط والمراقبة، والذي بدوره ما هو إلا جزء من نظام أعم و أشمل، و هو نظام الإعلام داخل المنظمة " إلى جانب ذلك فإن المؤلف يقترح قائمة من ستة عناصر يتكون منها النظام (التخطيط، التنسيق، الاتصال، التقييم و اتخاذ القرار، التحفيز على العمل، معالجة المعلومات).

إضافة إلى التعريف السابق فإن تعرف Bouquin لمراقبة التسيير جاء ليوضح أن مراقبة التسيير أصبحت تطلع بعدة مهام وادوار التي لم تكن تقوم بها من خلال التعاريف الكلاسيكية. مراقبة التسيير بالنسبة لبوكين (Bouquin) عبارة عن " مجموعة من الإجراءات (سياقات) التي تهدف إلى توجيه سلوكيات وتصرفات الفاعلين من أجل ربط الاستراتيجي بالتشغيلي، وذلك من خلال نمذجة العلاقة بين مختلف أصناف (فئات) الموارد المجمعة و بين الغايات التي تسمح بتحقيقها " (Bouquin 1996، ص 18). من خلال التعريف يمكن أن نقف بسهولة على الأهداف التي أصبحت موكلة إلى مراقبة التسيير.

كما عرف (Lowe) مراقبة التسيير من خلال تعريف نظام مراقبة التسيير بأنه " عبارة عن نظام للبحث ولتنظيم المعلومات، المحاسبة، والتغذية العكسية، وهو مصمم لضمان تأقلم المؤسسة مع التغيرات الهامة في البيئة (المحيط) وأن تكون تصرفات عمالها مقاسة (مقيمة) بناء على مجموعة من معايير تعكس أهداف تشغيلية جزئية (متوافقة مع الأهداف العامة)، بحيث أن الفرق بين الاثنين يمكن شرحه و تصحيحه.

يعريف المخطط المحاسبي الفرنسي العام مراقبة التسيير بأنها " مجموعة التدابير المتخذة لتزويد المدراء (المسيرين) ومختلف المسؤولين بالمعطيات العددية بشكل دوري لتصف بذلك سير عمل المؤسسة. ومقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة كما تحت المسؤولين في الوقت المناسب على اتخاذ قرارات تصحيحية مناسبة".

نلاحظ أن هذا التعريف أكد على الطابع الميكانيكي في تطبيق إجراءات الضبط، وبما أن هذا التعريف لم يتطرق إلى الأهداف فهذا يعني أنه يفترض بأنها محددة مسبقا و واضحة ونهائية. إلى جانب أن هذا التعريف قد أغفل موضوع الإستراتيجية وكذلك الطابع التأكيدي غير الاحتمالي.

هناك من المؤلفين (منصور) 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 تفتيش، 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.

2.2. مراحل النموذج التقليدي

نميز عادة بين ثلاث مراحل لمراقبة التسيير في النموذج الكلاسيكي متمثلة في ثلاثة نظم جزئية هي: مرحلة تحديد الغايات و الأهداف (تكون قبل الفعل)، ثم تليها مرحلة القيادة (تكون أثناء الفعل) و تنتهي عملية المراقبة بمرحلة التقييم (التي تكون بعد الفعل). إن هذا التقسيم الذي يرجع في أساسه إلى انتوني (Anthony) سنة 1965، يسمح بتحديد وبشكل واضح دور مراقبة التسيير، حيث يؤكد ذلك (Bouquin) فيقول "تستند مراقبة التسيير في النموذج الكلاسيكي على قيادة في البداية والنهاية، أي على مستوى (الأهداف – الوسائل). وذلك بفضل تفويض بالقيادة سمح به التحديد المسبق للأهداف المراد بلوغها و كذلك الوسائل المخصصة لهذا الغرض، و كذلك بفضل قياس النتائج المتحصل عليها في مواعيد محددة"

أولا: مراحل النموذج التقليدي لمراقبة التسيير حسب التسلسل الزمني

(أ) مرحلة تحديد الأهداف

تعتبر هذه المرحلة أولى مراحل مراقبة التسيير في الترتيب الزمني، و تتمثل 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.

تعتبر هذه المرحلة هي الأولى – كما تم الإشارة إليه – في الترتيب، حيث أن هذا التقسيم لمراحل المراقبة يوصف بأنه ترتيب حسب الزمن، و هو يقترب كثيرا من ترتيب مراحل مراقبة التسيير تبعا لمن يقوم بها، تجدر الإشارة إلى أهمية التفريق بين الأهداف و الغايات، فالأهداف هي ما تصبوا إليه المؤسسة كمقياس كفي أساسا حتى تؤدي دورها و سياستها مثل تحقيق رقم أعمال بحجم مقبول (مرضٍ). أما الغايات فهي عادة محددة بأرقام و كمية، و تعبر 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 و أهداف المنظمة إلى غايات رقمية (عددية) وذلك على مدى زمني محدد. وهو نفس ما ذهب إليه (Bouquin 2004) حيث يقول "يرافق هذا التحديد للأهداف تحديد وتعيين للوسائل اللازمة للنجاح، وكذلك يرافقها تحديد لأدوار مختلف المتدخلين، إلى جانب تحديد للمعايير والمقاييس التي ستستعمل في تقييم جودة النتائج المتحصل عليها " من المؤلفين من يستعمل عبارة الأهداف والتي تعتبر أشمل من الغايات للتعبير عن هذه المرحلة، 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 (الملاحاة)

تأتي هذه المرحلة كخطوة منطقية لتقود نشاط المنظمة، هناك من المؤلفين من يشبه هذه المرحلة بعمل الملاحاة حيث أن الرّبان 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 مسبقا. 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 آنفا. و من أجل تحديد الإجراءات و الأفعال التصحيحية المناسبة، و كذلك من أجل تخصيص ادوار المتدخلين في تطبيق هذه الإجراءات والأفعال".

(ج) مرحلة التقييم (القياس)

تبدأ هذه المرحلة بعد انتهاء الفعل (النشاط أو العمل) المخطط، و يتعلق الأمر هنا بقياس النتائج بهدف محاسبة المسؤولين عن أهدافهم التسييرية، عادة يتم في هذه المرحلة قياس نتائج المنظمة وأدائها و تتوقف أهمية هذه المرحلة على قدرتها على استيعاب خاصية تعدد أبعاد الأداء.

تقوم الإدارة في نهاية الفترة المحددة بالحكم على النتائج المحققة، وهناك ثلاثة مجالات تتمثل في:

– الوفرة (لاقتصاد) ويقصد به الحصول على الموارد الضرورية بأقل تكلفة ممكنة (Economie). تعتبر اقتصادية كل عملية حصول على موارد التي تتوفر فيها التالي:

• أقل تكلفة ممكنة؛

• كمية وجودة مطابقتان للمعايير المحددة؛

• في الوقت والمكان المناسبين؛

• الوفرة أو الاقتصاد يمس اقتناء الموارد؛

• أما الكفاءة (الفاعلية) فتخص تحويل هذه الموارد.

– الفعالية تعني القدرة على تحقيق الأهداف المحددة (أي القدرة على بلوغ الأهداف المقدره) (Efficacité).

• تدل الفعالية على الحد الذي بلغه تحقيق الهدف،

• لا علاقة للفعالية بالتكاليف.

– الكفاءة (الفاعلية) و هي تعظيم الكميات المتحصل عليها من المنتجات أو الخدمات من خلال كمية محددة من الموارد (Efficiency)، مثل:

• المردودية: نسبة الأرباح على الأموال المستثمرة،

• الإنتاجية: نسبة حجم الإنتاج المتحصل عليه إلى الحجم المستهلك.

ثانيا: مراحل النموذج التقليدي لمراقبة التسيير حسب التسلسل الهرمي

هناك من المؤلفين من يضيف هذا النوع من التقسيم لنموذج المراقبة داخل التنظيم حيث يراعى في معيار التقسيم هذه المرة التسلسل الهرمي لمن يقوم بعملية المراقبة بدلا من التسلسل الزمني الذي سبق ذكره، إذ أن استعمال هذا المعيار في التقسيم يعني تتبع المراحل تبعا لمن يقوم بها (الشخص أو المسؤول)، لقد أدى تقسيم الفعل على هذا الأساس إلى وجود ثلاث مراحل هي:

(أ) مرحلة تحديد الأهداف

تشابه إلى حد كبير مع المرحلة الأولى من التقسيم حسب التسلسل الزمني، فهي تتمثل في تحديد الأهداف والوسائل والأدوار كما قد سبق ذكره، والجديد في هذه المرحلة أنها من اختصاص الإدارة العليا ولا يقوم بذلك من هم دون هذا المستوى رتبة. وهو ما يعرف بالترتيب الهرمي، حيث يؤكد نموذج (Sloan-Brown) أن هذه المرحلة هي من مهام واختصاص الإدارة العامة بامتياز .

(ب) مرحلة مراقبة التسيير

يتم في هذه المرحلة القيام بنفس المهام والعمليات التي يتم القيام بها في نفس المرحلة من التقسيم الزمني غير أن الاختلاف يكمن في من يقوم بهذه الخطوة، حيث أن هذه الخطوة توكل إلى مراقبو التسيير، والذين يؤدون أدوارا متعددة ومختلفة، وبصفة عامة يقصد بهم الإدارة الوسطى من مسيرين وإطارات الإدارة.

(ج) مرحلة المراقبة التشغيلية

وهي تخص المهام المتكررة والمبرمجة وتلك التي لا تعتبر جزء من عملية التسيير، إن تنظيم تسيير هذه العمليات والمهام من قبل المراقبة التشغيلية (العملية)، من شأنه أن يسمح بضمن أن هذه المهام سيتم إنجازها بكفاءة وفعالية.

يوكل بهذا النوع من المهام إلى المراقبين التشغيليين لأن هذه المهام و العمليات مبنية على إجراءات وسياقات محددة وروتينية وكثيرا ما تكون أوتوماتيكية. مما يسمح بتعظيم الحاصل من هذه المهام والأنشطة، تجدر الإشارة إلى أن كون الذين يقومون بهذا النوع من المراقبة هم المراقبون التشغيليون فإنهم يعتبرون الطرف النقيض من حيث من يقوم بالمراقبة مقارنة مع الإدارة العليا.

الشكل رقم 1 : العلاقة بين مختلف عناصر عملية التقييم.

الإستراتيجية	التسيير	مهام متكررة روتينية
<ul style="list-style-type: none"> اختيارالعروض والموارد تنظيم سلسلة القيمة 	<ul style="list-style-type: none"> مهام سياقات و مراكز المسؤولية في سلسلة القيمة خطة العمليات الموازانات 	<ul style="list-style-type: none"> تحديد مهام الأفعال المتكررة في سلسلة القيمة تنظيم هذه الأفعال
<p>متابعة:</p> <ul style="list-style-type: none"> الفرضيات التنفيذ 	<ul style="list-style-type: none"> المتابعة والتوقع إجراءات تصحيحية 	<ul style="list-style-type: none"> متابعة بالاستثناء لسير العمليات
<p>تقييم:</p> <ul style="list-style-type: none"> مدي نجاح الاستراتيجي مدي بقائها ودوامها 	<ul style="list-style-type: none"> قياس الأداء الثواب أوالعقاب 	<ul style="list-style-type: none"> تقرير دوري بالأحداث الطارئة

مر اقية تشغيلية

مر اقية التسيير

مر اقية إستراتيجية

2.3. دور ومهام مراقبة التسيير

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 الأجال؛
- 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، وزيادة على المساهمة في التخطيط المالي، وتقييم النتائج، وإنتاج المعلومات المالية، وجمع المعلومات وتسجيل المعطيات، فإنه يرجع لمراقب التسيير أن يقدم الاستشارة ويطور 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 قلب الهامش. وهو يعتبر أيضا كمساعد طيار (copilote). فهو يقوم بإنشاء أدوات القيادة (الملاحه) التي تسمح للمسيرين التشغيليين من متابعة أنشطتهم و أداءهم.

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 المعايير؛
- 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.

كما يرى بيرلون (Berland) أن مراقبة التسيير هي من مهام المدير والذي يساعده في ذلك محترف في التسيير : أي مراقب تسيير. وعليه فإن القيام بمراقبة التسيير هي فعل إداري وبالتالي يتنافس في ذلك مراقب التسيير مع كل الأجهزة الإدارية.

ثالثا : 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) سنة 1982، حيث ميّز بين خمسة مكونات لوصف المنظمة [...] وان مراقب التسيير ينتمي إلى الهياكل التقنية، حيث تناط به مهام معينة حسب كل تَشَكُّل (configuration).

وعليه يمكن إظهار دور مراقب التسيير في كل حالة من حالات تَشَكُّلات (Configurations) المنظمة، واستعراض ما يقوم به من مهام، حيث نجد أن هذه الأدوار تتوقف وبشكل أساسي على نوع التَشَكُّل كما يتضح من الآتي :

(أ) بنية أو هيكل بسيط

في مثل هذا النوع من التَشكُّلات ، ليس لمراقب التسيير دور مهم جدا. حيث أن الإدارة ليست بحاجة إليه، سواء لمعرفة نتائج المنظمة أو لقيادتها. يُمكنهُ الإشراف المباشر من معرفة كل شيء وعليه أن يتدبر أمره بمفرده. في أحسن الأحوال، يوكل لمراقب التسيير مهمة التنبؤ بالنشاط.

(ب) البيروقراطية الميكانيكية الآلية

في مثل هذا النوع من التَشكُّلات فإن المؤسسة تنسق أنشطتها من خلال التَنميط الشديد لطرق (لإجراءات) العمل مثل (خط تركيب السيارات، احترام معايير ISO ، التقيد الدقيق بكتاب الإجراءات، احترام وإتباع القواعد الإدارية)، وهو النموذج الأكثر شيوعا للمؤسسات أو الإدارات. وهي نابعة مباشرة من المؤسسات التaylorية ومن البيروقراطية الويبرية، وعلى هذا الأساس فإن لمراقب التسيير مهمتان:

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

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

هذا ما يعرف بمراقبة التسيير "التفحصية Vérification".

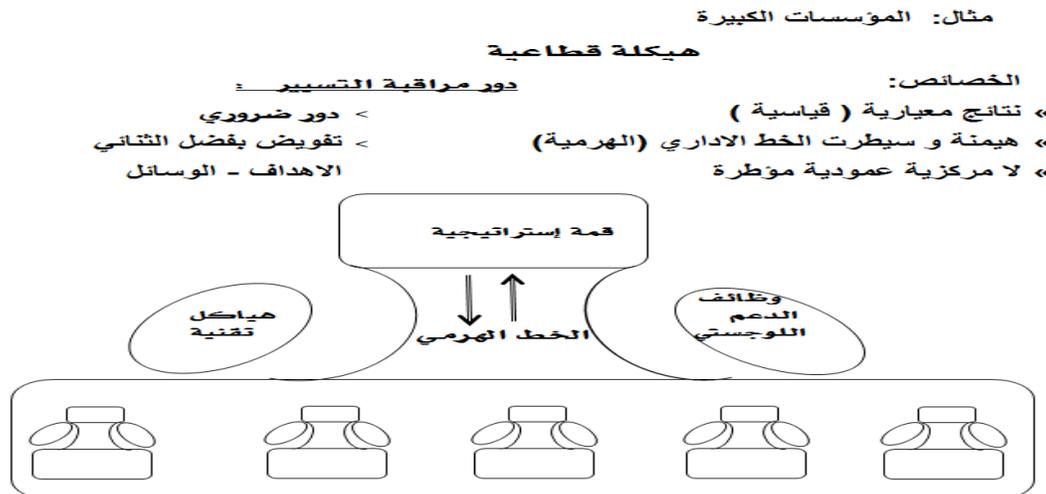
(ج) بيروقراطية محترفة (مهنية)

لا تحظى مراقبة التسيير بالكثير من المشروعية في مثل هذا النوع من التَشكُّلات ، حيث أن جزء كبير من النشاط يقع خارج فهم واستيعاب المراقب، ما الذي يمكن أن يقوله مراقب التسيير لطبيب؟. إذ يمكن للمراقب أن يستخدمه (يمكنه ان يستخدم الطبيب) بشكل فعال لكنه يبقى دائما مرتبط بمهنة يصعب عليه استيعاب نشاطها (كالطب مثلا). في هذه الحالة مراقب التسيير مرتبط (متوقف) تماما بالنواة التشغيلية.

(د) بنية أو هيكل قطاعي (وحدات)

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

الشكل رقم : بنية أو هيكل قطاعي (وحدات)



(هـ) بنية أو هيكل مؤقت (غرضية)

تعتبر مراقبة التسيير بعدا مهما في مثل هذا النوع من المنظمات، حتى وإن كانت متوقفة بالنوأة 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 والمستمرة.

الشكل رقم: بنية أو هيكل مؤقت (الغرضية)

