المحور الأول:

مدخل لمراقبة التسيير

في بيئة تنظيمية واقتصادية تتسم بالتغير المتسارع، والتنافس الحاد، والضغوط المتزايدة على الموارد، برزت وظيفة مراقبة التسيير كإحدى الآليات الحيوية في منظومة الإدارة الحديثة، حيث تهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات من خلال تتبع مسار الأداء، ومقارنته بالخطط المرسومة، والكشف عن الانحرافات لتصحيحها في الوقت المناسب.

وتمارس مراقبة التسيير من خلال أدوات وأساليب متنوعة، وفي هذا السياق، برزت الميزانيات التقديرية كإحدى أهم الأدوات الكمية المستخدمة ضمن منظومة مراقبة التسيير، فهي تمثل خططا مالية ومادية يتم إعدادها مسبقا لفترة مستقبلية محددة، وتعبر عن الأهداف المرسومة للمؤسسة في صورة أرقام قابلة للقياس. ولا تقتصر وظيفة الميزانيات التقديرية على كونها أداة تخطيط، بل تتجاوز ذلك لتكون وسيلة للضبط والمراقبة من خلال تمكين الإدارة من مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المخططة، وتحديد مكامن الانحرافات وتحليل أسبابها.

1-نشأة مر اقبة التسيير:

عرفت مراقبة التسيير تطورات عديدة تزامنت مع كبر حجم المؤسسات و تنوعها ومع تطورها وتعقد العملية التسييرية ككل. حيث بدأت التطورات الأولية في ميدان مراقبة التسيير في مرحلة الثورة الصناعية مع نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين، و تزامنت مع كبر حجم وحدات الإنتاج و تنوعها، فأصبح من الضروري تحديد المهام والمسؤوليات ووضع مراقبة على المنفذين، وإن كانت مبادئ و طرق التسيير قد ظهرت ما بين1850و 1910 في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا،فإن تطبيقها بدأ تدريجيا مع تطور احتياجات المؤسسة أين وجد المسيرون أنفسهم في حاجة إلى مراقبة التسيير لتحسين أداء هذه الأخيرة.

وحتى بداية السبعينات من القرن الماضي قامت المؤسسات الفرنسية الكبرى التي طبقت نظام مراقبة التسيير باتباع نموذج المؤسسات الصناعية الأمريكية الذي تميزه بأن:

- مسار للتخطيط ولتسيير الموازنات ومراقبتها.
- بنية سلمية مجزأة عموديا إلى مراكز مسؤولية.
- نظام قيادة يعتمد على المزاوجة بين الأهداف والوسائل.

بعد ذلك أجبرت التحولات الداخلية والخارجية للمؤسسات على إعادة النظر بصورة عميقة في هذا النموذج من حيث أهدافه، ووسائله واستعمالاته.

و يمكن عرض ملخص عن أهم المراحل التي مر بها مفهوم مراقبة التسيير في الجدول التالي:

الجدول رقم 01: مراحل مفهوم مر اقبة التسيير

تصور المؤسسة	تصور مر اقبة التسيير
المقاربة الكلاسيكية	تميزت مراقبة التسيير في المقاربة الكلاسيكية بأنها قياسات كمية للفروقات بين التوقعات و الإنجازات الفعلية بهدف مجازات المنفذين.
مدرسة العلاقات الإنسانية	مراقبة التسيير وفق مدرسة العلاقات الإنسانية هي وسيلة لتحفيز أفراد المؤسسة.
المقاربة النظامية	تبدو مراقبة التسيير وفق هذه المقاربة كنظام جزئي يسمح بتنظيم التغذية العكسية الازمة.

2-مفهوم مر اقبة التسيير:

عرفها المخطط المحاسبي العام لسنة 1982 على أنها الإجراءات المتخذة لتزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بمعطيات رقمية دورية والتي تعكس سير المؤسسة، ومقارنة هذه المعطيات مع المعطيات السابقة أو المتوقعة، وعند الاقتضاء تجعل المسيرين وبسرعة يعطون أو يتخذون الإجراءات أو التعديلات التصحيحية المناسبة.

3-خصائص مر اقبة التسيير:

مما سبق يمكن استخراج الخصائص التالية التي يتميز بها نظام مراقبة التسيير:

3-1-مر اقبة التسيير مسار دائم للضبط:

عرف المسار بأنه مجموعة الأحداث أو النشاطات المرتبطة فيما بينها من حيث الزمان و المكان،و التي تؤدي إلى تحقيق نتيجة مشتركة معينة. و يتم من خلال هذا المسار التأكد من أن الموارد والطاقات قد تم الحصول عليها واستعملت بفعالية و كفاءة، و يسمح هذا المسار بالتدخل قبل و خلال و بعد الأداء.

3-2-إيجاد علاقة بين الوسائل والأهداف والنتائج:

لكل مؤسسة أهداف ووسائل توظفها لتحقيق النتائج المرجوة في نهاية المسار، وتعمل مراقبة التسيير على اكتشاف هذه العلاقة. حيث يجب أن يكون التفكير في الأهداف والوسائل بصورة متزامنة ومترابطة، حيث تشكل الوسائل المتوفرة لدى المؤسسة في زمن قصير قيدا ينبغي أخذه بعين الاعتبار في وضع الأهداف قصيرة المدى، فحتى يمكن تجسيد الأهداف المحددة لابد أن يكون لها احتمال كبير لتحقيقها بالوسائل المتاحة. كما أن تجزئة الأهداف وتوزيعها على مراكز اتخاذ القرار للمؤسسة لا يمكن أن تتم بصورة مستقلة عن الوسائل المتاحة.

3-3-تساعد المسؤولين والعاملين على التحكم في أدائهم التسييري:

يعمل نظام مراقبة التسيير على تزويد المسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة والناتجة عن المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وعن حالة السوق والمحيط الخارجي، والتي تساعدهم على التحكم في أدائهم وعلى اتخاذ القرارات.

4-مجال مر اقبة التسيير:

كانت مراقبة التسيير داخل المؤسسة تتعلق بالنشاط الإنتاجي وتطور مفهوم مراقبة التسيير بتطور الإنتاج، فتاريخيا التطور الصناعي أدى إلى البحث والتعرف عن تكاليف الإنتاج وظهر عندها ما يسمى:

-بالمحاسبة الصناعية ثم؛

-المحاسبة التحليلية للاستغلال لتقدير التكاليف والتأكد من المحقق وذلك في كل المؤسسات؛

-في الوقت الراهن فإن المصطلح المستعمل هو محاسبة التسيير أو تحليل ومراقبة التكاليف وبالموازاة مع ذلك فإن مراقبة التسيير تشمل أيضا؛

-من حيث تطبيقها: فإن مراقبة التسيير لم تعد تقتصر على النشاط الإنتاجي بل أصبحت تضم كل نشاطات المؤسسة؛

-من حيث الزمن: فإن مراقبة التسيير تأخذ بعين الاعتبار المدى القصير والمتوسط وحتى الطويل؛

-من حيث الطرق: يدخل فيها العديد من العلوم والمواد كالرياضيات والإحصاء...

الشكل رقم: 01 مجال مراقبة التسيير