الفصل الأول: مدخل لمراقبة التسيير

تساهم مراقبة التسيير في تزويد الإدارات المختلفة في المؤسسة بما تحتاجه من معلومات مالية إضافة إلى تقديمها معلومات غير مالية، و تخدم هذه المعلومات إدارة المؤسسة في القيام بأعمالها و وظائفها المختلفة، و بالتحديد فإن مراقبة التسيير تقدم معلومات تخدم الإدارة في عملية اتخاذ القرارات، و التوجيه و رقابة الأنشطة التشغيلية و تحفيز الموظفين على تحقيق أهداف المؤسسة، و قياس أداء و إنجازات الإدارات المختلفة بالمؤسسة،و مساعدة المؤسسة في المحافظة على وضعها التنافسي، و العمل على تحصينه في المدى الطويل.

و تختلف البيانات التي يقدمها مراقب التسيير عن البيانات التي تقدمها المحاسبة العامة في العديد من الأوجه،فمراقبة التسيير تقدم بيانات للأطراف الداخلية في المؤسسة، بعكس المحاسبة العامة التي تخدم الأطراف الخارجية، كما أن البيانات التي تقدمها تتصف بالتفصيل و لا تخضع لإلزام قانوني أو تنظيم كما هو الحال بالنسبة للمحاسبة العامة.

أما فيما يتعلق بالمعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير فتقسم إلى ثلاث فئات هي:- معلومات إستراتيجية –معلومات تكتيكية –معلومات تشغيلية.

و حتى تكون المعلومات التي تقدمها مراقبة التسيير مفيدة لمستخدميها، فلابد أن تتصف بالخصائص التالية مجتمعة و هي :الملائمة و الاكتمال و التوقيت المناسب، و أن تكون قابلة للفهم و الاستيعاب من قبل مستخدميها، و المقارنة و الموضوعية.

و تستعين مراقبة التسيير بالعديد من المفاهيم الاقتصادية،و ذلك لتوفير المعلومات اللازمة و الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية و من المفاهيم التي تستخدمها مراقبة التسيير و تنسب إلى علم الاقتصاد، مفهوم تكلفة الفرصة البديلة، وهي التي تمثل الإيراد الضائع على المؤسسة نتيجة اختيار البديل الأخر،و كذلك مفهوم القيمة الحالية التي تستخدم في تقييم الاقتراحات الاستثمارية.

أولا: ماهية مراقبة التسيير:

1-تعريف الرقابة: هي مراقبة العمليات التسييرية و تشمل كل الوظائف الموجودة في المؤسسة و هي:المالية، التسويق،الإنتاج، التموين.....

2-تعريف مراقبة التسيير: هي عملية مستمرة لمراقبة الإنجازات الفعلية و مقارنتها مع المخطط لها، و الحد من الانحرافات الحاصلة في أداء التسيير و التنفيذ، ووضع التصحيحات اللازمة لتحقيق الأهداف.

3- دور مراقب التسيير:-مراقب التسيير له دور استشاري.

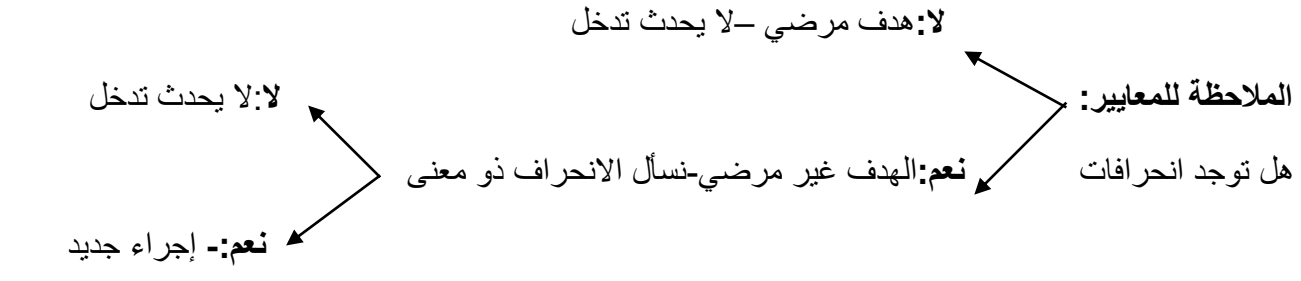
-يعمل مراقب التسيير على مراقبة جميع الوظائف.

4- أهداف مراقبة التسيير:- اتخاذ قرارات تصحيحية و معرفة الأسباب التي أدت إلى حدوث الانحرافات و المتسبب فيها.

-المؤسسة الحديثة تجعل مراقبة التسيير مرتبطة مباشرة بالمسير فهذا الموقع يسمح باستقلالية مراقب التسيير مما يعطيه سلطة التدخل أكثر.

ثانيا:شروط مراقبة التسيير:

1-الأهداف: وجود أهداف دقيقة في جميع المستويات لأن أساس التسيير هو وجود الأهداف.
2-التنظيم: تسمح عملية تحديد المهام و توزيع المهام بشكل واضح بإمكانية متابعة نشاط المسئولين حسب مناصبهم.
3-التنسيق: و نعني به تنظيم العمل بشكل منسجم و مترابط و متكامل.
4-يعمل مراقب التسيير بمنهجية الإدارة الاستثنائية(يركز على الانحرافات غير المقبولة).
ثالثا:أنواع الرقابة: هناك أنواع مختلفة للرقابة حسب الزمن و حسب الطرق المستخدمة.
1-الرقابة حسب الزمن: تتطلب وظيفة الرقابة قياس الأداء الفعلي سواء قبل تنفيذ العمليات أو أثناءه أو بعدها فهناك:
أ-الرقابة القبلية: و تكون من خلال التنبؤ بما سيكون عليه الواقع الفعلي و تسمى **رقابة وقائية.**
ب-الرقابة الحالية:و هي رقابة أثناء تنفيذ العمليات ، و لها تأثير في تجاوز الانحرافات قبل وقوعها.
ج-الرقابة البعدية: و تكون في نهاية العمليات أي بعد الإنجاز و تسمى **رقابة علاجية.**
2-الرقابة حسب الطريقة:
أ- **رقابة الحلقة المغلقة:**هي عبارة عن مخطط للرقابة قائم على أساس الملاحظة المباشرة لحالة المعايير ثم المقارنة بين هذه الملاحظة و الأهداف التي نسعى لتحقيقها. إذن هي عبارة عن خطوات للتحديد المباشر للانحرافات.



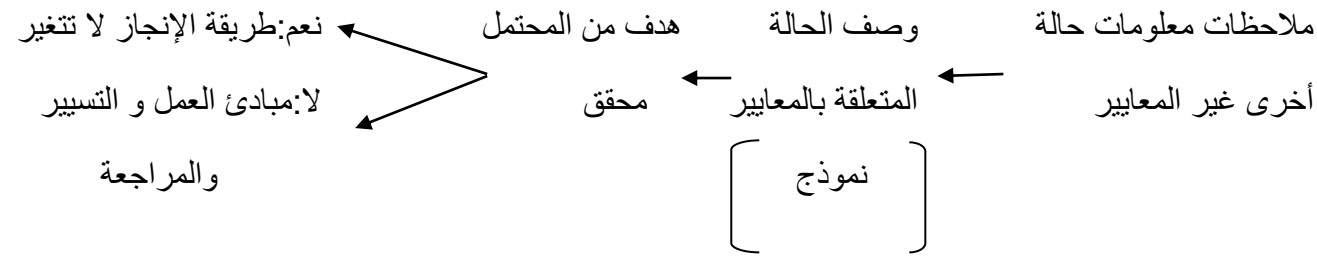
المخطط المنطقي للمراقبة بالحلقة المغلقة

من خلال ما سبق يمكن تحديد ثلاث ملاحظات:1-المراقبة لا تتدخل إلا في الحالات الاستثنائية.

2-مدة الحلقة جد متغيرة قد تدوم عدة أشهر أو سنوات كما يمكن أن تدوم دقائق.

3-المعلومات المرتبطة بالمعايير قد تكون صعبة المنال، وتتطلب مدة طويلة في هذه الحالة يستحسن إكمال العملية بطريقة الرقابة بالحواجز.

ب-الرقابة عن طريق الحواجز:



مثال:نفرض أن النظام التجاري يقيم بنسبة تغير رقم الأعمال، و نفترض أن الهدف أو المعيار هو رفع رقم الأعمال ب 5 بالمئة شهريا، في حالة مخطط الحلقة المغلقة ينبغي أن ننتظر نهاية كل شهر للحصول على رقم الأعمال . لكن هذا قد يكون طويل من ناحية الزمن ، وفيه خطورة على المؤسسة.

-إذن يمكن استخدام مخطط حالة الحواجز فنلاحظ المبيعات الأسبوعية ثم نعطي تقديرا لما يكون عليه رقم الأعمال الشهري.

ثالثا:خصائص نظام الرقابة الفعال: من أجل وجود نظام رقابة ناجح يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة لابد من توفر بعض الخصائص:

1-الوضوح:من شروط فعالية نظام الرقابة أن يكون واضحا سهل الفهم،من قبل جميع المسئولين القائمين على تنفيذه.

2-انخفاض التكاليف: أن تكون المردودية أو المنافع أكبر من التكاليف المصروفة على تنفيذه.

3-المرونة:لكي ينجح نظام الرقابة ينبغي أن يتصف بمرونة عالية، أي يتكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية و لهذا الغرض ينبغي المراجعة الدورية للنظام الرقابي، وكشف نقاط الضعف فيه و تصحيحها.

4-سرعة الإبلاغ عن الانحرافات:النظام الرقابي الجيد هو الذي يمكننا من اكتشاف الانحرافات قبل وقوعها ، و السرعة في التنبؤ بالانحرافات و تصحيحها العاجل قبل استفحالها.

5-إمكانية تصحيح الانحرافات: تظهر فعالية و كفاءة نظام الرقابة من خلال إمكانية تصحيح الانحرافات بعد تحديد الأسباب التي أدت إليها.