

2- مبادئ مراقبة التسيير:

تتفق معظم الآراء المختصة، في هذا المجال، أن المبادئ التي تأسست عليها مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية تتمثل في ما يلي:

2-1- مبدأ تحديد الأهداف:

تتطلب مراقبة التسيير تحديد أهداف المؤسسة قبل إنطلاق النشاط (من خلال الإشراف على التخطيط).

2-2- مبدأ قياس وتحليل الإنحرافات:

تعمل مراقبة التسيير على مساعدة نظام قيادة المؤسسة (المسؤولين الإداريين) في قياس وتحليل الإنحرافات الحاصلة بين الأداءات المحققة والأداءات المخططة في نهاية كل فترة من النشاط وذلك من أجل إتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية لمعالجة الأخطاء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل.

2-3- مبدأ تحديد المسؤوليات:

تستدعي مراقبة التسيير أن يتم تعريف وتحديد كل مسؤول إداري (في كل مركز للمسؤولية) مكلف بتنفيذ خطة معينة أو جزء منها في حدود الصلاحيات والسلطة المخولة له.

2-4- مبدأ مراقبة المستقبل:

تعمل مراقبة التسيير على البحث عن توقع الإنحرافات الممكنة (بين الأداءات المحققة والأداءات المخططة) الحالية (الآنية) والمستقبلية (اللاحقة).

2-5- مبدأ المراقبة المباشرة:

تتطلب مراقبة التسيير أن يؤدي كل مسؤول إداري مهامه الرقابية بشكل مباشر وأن يكون متمتعاً بكل المهارات والخبرات المهنية المطلوبة في هذا المجال.

2-6- مبدأ التناسق بين الخطط:

تسهر مراقبة التسيير أن تكون مختلف الخطط في المؤسسة الإقتصادية متناسقة فيما بينها، كما تؤدي دوراً أساسياً في تحقيق الترابط بين غايات الإستراتيجية وأهداف الخطط العملية ذات الطابع التنفيذي (مثل الموازنات التقديرية).

2-7- مبدأ الملاءمة مع الهيكل التنظيمي:

إن هذا المبدأ يكمل بشكل خاص مبدأ تحديد المسؤولية، السابق الذكر، إذ أن مراقبة التسيير يجب أن تكون بموجبه منسجمة ومتوافقة مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بالشكل الذي يسمح بمحاسبة (مكافأة أو معاقبة) كل مسؤول إداري في حدود الصلاحيات والسلطة المخولة له.

2-8- مبدأ تخصص المراقبات:

تسهر مراقبة التسيير على تحديد وتوفير الأدوات والتقنيات الكمية وغيرها التي تناسب المهام الرقابية المكلف بها كل مسؤول إداري وذلك تبعاً لخصوصيات تلك المهام.

2-9- مبدأ وضع المعايير النموذجية للأداء:

تعمل مراقبة التسيير على وضع المعايير النموذجية التي تكون الأكثر موضوعية والأكثر دقة وملاءمة، بحيث يجب أن تكون تلك المعايير قابلة للتحقيق وتسمح بتقييم الأداءات بأفضل الطرق الممكنة.

2-10- مبدأ الإهتمام بالعناصر الإستراتيجية:

تتطلب مراقبة التسيير الإهتمام كذلك بتحقيق الغايات الإستراتيجية (على المداين الطويل والمتوسط) وعدم الإكتفاء بالتركيز على تحقيق الأهداف على المدى القصير التي تتضمنها الخطط العملية، ذات الطابع التنفيذي (مثل الموازنات التقديرية).

2-11- مبدأ الإستثناء:

تهتم مراقبة التسيير في المقام الأول، وفقاً لمبدأ الإدارة بالإستثناء، بتحليل الإنحرافات الأكثر أهمية (خطورة) بالنسبة للمؤسسة وهي الإنحرافات غير الملائمة وغير العادية، قبل الإهتمام في المقام الثاني بغيرها من الإنحرافات (الإنحرافات الملائمة).

2-12- مبدأ المرونة:

يجب أن يكون نظام مراقبة التسيير مرنا وقابلا للتعديل عند الضرورة حتى يتلاءم بشكل تام مع التغير الذي يمكن أن يحدث في إستراتيجية المؤسسة.

2-13- مبدأ التحيين:

كما يجب أن يكون نظام مراقبة التسيير قابلا للتحيين والتطوير بشكل دائم ومستمر يتماشى مع التطورات العلمية الحاصلة.

2-14- مبدأ إتخاذ الإجراءات التصحيحية:

تعمل مراقبة التسيير على مساعدة المسؤولين الإداريين في إتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لتصحيح الأخطاء وتقييم الأداءات مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بكل فعالية وكفاءة.

وهذا المبدأ يرتبط بالأغراض الرئيسية التي وجدت وتأسست من أجلها مراقبة التسيير في المؤسسة الإقتصادية (تحقيق الفعالية والكفاءة).

3- مجالات مراقبة التسيير:

-بدأ إستعمال مراقبة التسيير في المؤسسة الصناعية (كبيرة الحجم) ثم أصبحت تدريجيا تخص كل المؤسسات الاقتصادية ، (و حتى المؤسسات غير الاقتصادية).

-استعملت مراقبة التسيير في بدايتها في وظيفة الانتاج ثم اتسع حقل استعمالها إلى كل الوظائف في المؤسسة الاقتصادية.

-تستعمل مراقبة التسيير خصوصا على المدى القصير، كما تستعمل كذلك على المدىين المتوسط و الطويل.

-إن تقنيات مراقبة التسيير (أساليبها و طرقها) ذات طابع كمي بالدرجة الأولى ، و هي متنوعة و مستمدة من عدة علوم مثل : الإحصاء، الرياضيات، بحوث العمليات، التسيير المالي، الإعلام و الاتصال ... إلخ.

-تشكل المعطيات المحاسبية (العامة و التحليلية) القاعدة الأولى و الرئيسية للمعلومات التي تتطلبها مراقبة التسيير، كما أصبحت أنظمة المعلومات من التكنولوجيات الحديثة التي لا يمكن الاستغناء عنها في هذه الوظيفة.

4-أهداف مراقبة التسيير :

ترمي مراقبة التسيير إلى تحقيق عدة أهداف في المؤسسة الاقتصادية أبرزها ما يلي :

-المساهمة في وضع أهداف المؤسسة و رصد الموارد (عوامل الانتاج) التي تتلاءم مع تلك الأهداف ثم توزيعها وفقا لما يتطلبه تحقيق هذه الأخيرة (الأهداف قصيرة الأجل للخطط العملياتية ثم الغايات المتوسطة و طويلة الأجل للخطة الاستراتيجية).

-قياس الأداءات المحققة و تحديد الانحرافات بينها و بين الأداءات المخططة ، ثم الوقوف على أسباب تلك الانحرافات و اقتراح طرق و سبل معالجة السلبية (غير الملائمة) منها لتفادي تكرارها في المستقبل و تحقيق أهداف المؤسسة بكل فعالية و كفاءة.

-مساعدة المسؤولين الإداريين (نظام القيادة) في اتخاذ القرارات المثلى و تحسين طرق تسيير أنشطة المؤسسة بشكل مستمر .

-المساعدة في تحديد و تعريف إستراتيجية المؤسسة و المساهمة في تنفيذها و تحقيق غاياتها.

5-مهام مراقب التسيير :

بحكم وظيفته الاستشارية يتولى مراقب التسيير في المؤسسة المعاصرة عدة مهام ، من أبرزها نجد ما يلي:

-يساعد المسؤولين الإداريين في مهام التخطيط و التنسيق و الرقابة ، عامة.

-يساعد المسؤولين الإداريين في الكشف عن أخطار الانحرافات غير الملائمة في مختلف الأداءات و في كل مستويات المسؤولية و يمكنهم من استعمال الأدوات المناسبة لمعالجة أسباب تلك الانحرافات ، بالإضافة إلى مساعدتهم في تحديد الانحرافات الملائمة و معرفة أسبابها للاستفادة منها و العمل على ضمان استمراريتها في المستقبل.

-يسهر على تزويد المسؤولين الإداريين بالمعلومات الدقيقة و الصادقة التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة، إذ أنه يشرف في هذا الاطار، على جمع المعلومات و معالجتها و تحليلها ثم يتولى توزيعها بواسطة أنظمة المعلومات المناسبة على كل مراكز المسؤولية و مستوياتها.

-يعمل على شرح و توضيح إطار التسيير لكل المسؤولين الإداريين حيث يشرف على تعريفهم بالقواعد المعمول بها في المؤسسة و بالمعايير النموذجية للأداءات المعتمدة فيها، كما يضع تحت تصرفهم كل أدوات القياس و التحليل المطلوبة و يعمل على شرح مختلف الإجراءات الواجب إتخاذها عند الضرورة لتحسين نتائج الأداءات، و غير ذلك من المهام التي تساعد على تسيير المؤسسة و مرافقتها نحو التطور أو التغيير المنشود و تحقيق أهدافها بكل فعالية و كفاءة.

-كما يؤدي مراقب التسيير مهاماً أخرى ، إذ نجده مثلاً :

*يفسر لكل المسؤولين الإداريين آثار العولمة و انعكاساتها في مجالات متعددة مثل التنوع المتسارع لعلاقات التبادل و تدفق السلع و الخدمات و رؤوس الأموال و كذا تطور الأسواق و تجزئتها و تخصصها بشكل مستمر،...، إلخ.

*يوضح لكل المسؤولين الإداريين التغيرات التي قد تحدث في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و يساعدهم على التأقلم بسرعة مع تلك التغيرات،...، إلخ .

ملاحظة:

يعتبر مراقب التسيير المستشار الأول للإدارة العليا ، كما تربطه علاقات وظيفية استشارية بكل المستويات الإدارية الأخرى (الوسطى و السفلى) و هو يتمتع بنفوذ كبير داخل المؤسسة بحكم احتكازه للمعلومات و درايته الواسعة بكل تفاصيل الأنشطة و نقاط القوة و الضعف في تسييرها.