

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول عملية التحكم في التسيير

المطلب الأول : مفهوم التسيير

يعتبر التسيير من المصطلحات التي يكثر تداولها واستعمالها وهي تختلف من لغة لأخرى ففي اللغة الإنجليزية لا يوجد إلا مصطلح واحد غالبا ما يستخدم للدلالة على الإدارة والتسيير في آن واحد ألا وهو Management الذي يعتبر أعم وأشمل من مصطلح الفرنسي Gestion الذي يدل على التسيير هو جزء من الإدارة في حقيقة الأمر وهو ما يخص النشاطات المتوسطة والقصيرة المدى في الإدارة و كما يستخدم في اللغة الفرنسية أيضا مصطلح Administration الذي يطلق على النشاط الممارس في خدمة الغير والواقع أنه لا يوجد فرقا كبيرا من حيث المعنى فكل من الكلمات الثلاثة تعني إدارة وإن كان المجال الذي تستخدم فيه كل كلمة يختلف نسبيا عن الآخر ومنعا لحدوث أي لبس و في الحقيقي مصطلح Management هو الأكثر شمولاً وحادثة لكن سنأخذ ببعض التعريفات لإعطاء وتحديد مفهوم دقيق لمصطلح التسيير

-يعرف الأستاذ محمد رفيق بأن التسيير هو " تلك العمليات المنسقة ، المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهو باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها."

-في تعريف اخر التسيير هو عملية تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل بلوغها. إنه عملية دائرية مستمرة يعتبر التنظيم كعملية جزءا منها، وكمنشأة غاية ونتيجة تطبيقية لها.

- تعريف المسير هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وانجاز المهام من خلال الآخرين فهو مخطط، ومنشط، ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من الناحية الأصولية مسيرا كل مسؤول عن الآخرين، ولا بد من أن تكون للمسير سلطة معينة لاتخاذ القرارات، وإلا فإنه يفقد صفته كمسير ويتحول عمليا إلى منفذ فحسب .¹

تعريف التسيير الفعال

جاء بها الكتاب حديثا إذ يقول أحد الباحثين: "التسيير الفعال يمكن أن ننظر إليه بطريقة عقلانية يتم من خلالها التنسيق بين مختلف الموارد داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

كما يربط البعض الآخر مفهوم التسيير الفعال بالإدارة الفعالة بحيث اعتبره كوسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك الاستخدام الأمثل لموارد المادية والبشرية المتاحة²

¹عزراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص99
²يحيوي سليمان و شليل عبد اللطيف، دور التسيير الفعال في المؤسسات الصغيرة، مجلة الابتكار و التسويق، المجلد 5، العدد2، ص182

تعريف التسيير المالي: يعرف على أنه المجال من العلوم الادارية الذي يهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ويسعى إلى تحقيق أهدافها. من خلال تنفيذ و تطبيق مختلف المخططات المالية باستخدام مجموعة من الطرق والأدوات¹

المطلب الثاني : مفهوم مراقبة التسيير

➤ مراقبة التسيير هي " الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام العمل كما خطط له ونظم وتم التوجيه له، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أنجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة

➤ مراقبة التسيير هي " نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والانجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها.

➤ مراقبة التسيير هي " متابعة التنفيذ لتبيين مدى تحقيق الأهداف المراد إدراكها في وقتها، وتحديد مسؤولية كل ذي سلطة والكشف عن مواطن الخلل حتى يمكن تفاديها والوصول بالإدارة إلى أكبر كفاءة ممكنة".

➤ مراقبة التسيير هي الآلية التي يمكن من خلالها تحليل المعلومات المتوفرة في المؤسسة باستخدام أدوات معينة بهدف تحقيق نتيجة المؤسسة.

➤ عموما، مراقبة التسيير هي عبارة عن خطة تنظيمية تشمل مجموع الإجراءات والتقنيات والوسائل المستخدمة لمتابعة مختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة من خلال اتخاذ القرار المناسب وكذا تحديد المسؤوليات.²

¹ سعيدة بورديمة، مطبوعة دروس التسيير المالي كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2014-

8ص، 2015

² بن زكورة العونوية الموقع الرسمي لجامعة البليدة. <https://univ-blida2.dz> 11 2022-10-31 د 12:

المطلب الثالث : قرارات عملية التحكم في التسيير

تهتم عملية التحكم في التسيير بجميع القرارات والعمليات في المؤسسة، في إطار نظام متناسق يمكن تقسيمه إلى ثلاثة مستويات:

- القرارات الإستراتيجية: تهتم بنشاط المؤسسة على المدى الطويل بالاعتماد على دمج المعلومات المستقبلية وكذا التشخيص الداخلي والخارجي.
- القرارات التكتيكية: تهتم بنشاط المؤسسة على المدى المتوسط بمتابعة النتائج المتوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف المسطرة وذلك بالاعتماد على مختلف الطرق المحاسبية والإحصائية.
- القرارات الوظيفية: تهتم بنشاط المؤسسة على المدى المتوسط ، أي المتابعة اليومية لعمليات المؤسسة لمعرفة مدى مطابقتها مع الخطط المرسومة¹

المبحث الثاني : العوامل المتحكمة في التسيير

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في التسيير

مما لا شك فيه أن عملية التسيير تؤثر فيها العديد من العوامل التي من شأنها أن تحول دون فعاليتها على المؤسسة أن تحاول التكيف معها أو الحد من تأثيراتها السلبية بإتباع عدد من الشروط التي يمكن أن تؤدي إلى نجاحها هناك عدد من العوامل التي تؤثر بشكل كبير في عملية التسيير وتقف دون الوصول إلى الكفاءة والفاعلية المطلوبة يمكن إجمال أهم هذه العوامل في :

🚩 الأهداف: عادة ما يجد الأفراد أنفسهم أمام أهداف غير واضحة، صعبة الاستيعاب، مما يضعف رغبتهم في تحقيقها و بالتالي يكون التسيير غير فعال مما يستوجب من الإدارة أن تعمل على توضيح الأهداف لتسهيل فهمها وإدراكها من طرف العاملين، وكذا خلق الرغبة لديهم في إنجازها.

¹ بن زكورة العونية الموقع الرسمي لجامعة البليدة. <https://univ-blida2.dz> 11-10-2022 12: د

❖ دقة التخطيط : تبني عملية التخطيط في المؤسسة على عملية التنبؤ والتي تتطلب استخدام أساليب دقيقة .

❖ نوع التنظيم يمكن أن يؤثر نوع التنظيم السائد في المؤسسة على عملية التسيير، فإذا نظرنا مثلاً إلى التنظيم البيروقراطي نجده يساهم بدرجة كبيرة في تعقد الأعمال.

❖ تحديد السلطات والمسؤوليات ان عدم الدقة في تحديد السلطات و المسؤوليات يؤدي إلى الاهتمام الازدواجية في إصدار الأوامر وبالتالي الإخلال بقوانين النظام

❖ نظام الحوافز: ان ضعف نظام الحوافز يؤدي عدم الإهمال المفرط للإدارة بنظام الحوافز يضعف الرغبة لدى العاملين في ممارسة العمل مما ينعكس سلباً على إنتاجيتهم وبالتالي على أهداف المؤسسة.

❖ المشاركة في اتخاذ القرارات عادة ما يفضل المدراء الاستفراد بالقرارات التي يتخذونها دون اعتبار أن هذه القرارات تعنى بالعامل لأنه سيقوم بتنفيذها، ومن حقه أن يساهم في وضعها و يتوجب على الإدارة أن تعمل على تشجيع روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين، وقبول الأفكار الجديدة التي من شأنها أن تزيد من فاعلية القرار وأهميته، وتشجيع العامل على بذل المزيد من الجهود لتنفيذها.

❖ معايير الرقابة: ضعف معايير الرقابة قد يؤدي ذلك إلى الفشل في تحديد الانحرافات ومن ثم عدم القدرة على تصحيحها في نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة .

❖ المعايير الموضوعية في اختبار العاملين: تعتمد الفعالية الإدارية بشكل واضح على مهارات المسيرين وخبراتهم في العمل

❖ أساليب الاتصال : تلعب أساليب الاتصال دور كبير في نقل المعلومات والتوجيهات، حيث تؤدي الوسائل غير الفعالة للاتصال إلى عدم كفاءة القرارات المتخذة. وينبغي على الإدارة توفير وسائل اتصال تتلاءم والبناء التنظيمي للمؤسسة وتكون قادرة على توفير المعلومات الضرورية لعملية التسيير.

❖ الأساليب الإحصائية المعتمدة : تعتمد دقة التنبؤ على مدى توفر الوسائل الإحصائية المناسبة، لضمان التكيف مع التغيرات المستقبلية التي قد تعترض سير عمل المؤسسة¹.

¹ رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية و التطبيق، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016، ص 31-32

المطلب الثاني : العوامل المتحكمة في التسيير المالي

مما لا شك فيه أن المحيط قد أصبح أكثر خطر وتهديدا لما كان عليه في الوقت الماضي نتيجة للتطور التكنولوجي وبروز دور نقل المعلومات وتحرير الأسواق وما صاحبه من اتجاه إلى عولمة نشاط المؤسسات، جعلت من عملية التأقلم معه أمرا صعبا معقدا من جهة، وضروريا وحتميا من جهة أخرى، ويمكن لمكونات المحيط المالي أن تعيق بلوغ التسيير المال هدفه لذا يجب التعرف على المتغيرات التي تتحكم و ذات التأثير البالغ في التسيير المالي

➤ الأسواق المالية: إن وجود أسواق مالية تتميز بالكفاءة له مزايا عديدة سواء في تخفيض تكاليف التمويل وتسهيل خلق الأدوات المالية التي تتجه إليها المؤسسات، كما تعمل على تحفيز المؤسسات على تحسين مستوى الأداء والرفع من معدلات نمو في قيمتها عبر الزمن .

➤ المؤسسات المالية: إن وجودها في الاقتصاد اليوم يعد ضرورة حيوية ليس فقط لكونها متعامل اقتصادي مهم، ولكن لكونها سمحت بإيجاد الحلول للعديد من المشكلات المرتبطة بالتمويل، وتنقسم إلى نوعين مؤسسات مالية نقدية وغير نقدية.

➤ المتغيرات الاقتصادية: تتمثل في مجموعة عوامل النظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، فالنظام الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية أو سلبية للمؤسسة، وأهم المتغيرات الاقتصادية معدلات الفائدة، التضخم، معدلات الصرف

➤ المتغيرات السياسية والتشريعية تعتبر من المحددات المهمة للقرارات التي يتخذها التسيير المالي كونها لا تؤثر فقط على النتائج التي تحققها المؤسسات، بل تتعداها ليشمل حتى رؤوس الأموال المستمرة على مستوى الدولة، لذا يولي المسؤول المالي أهمية بالغة لهذه المتغيرات لما تتيحه من فرص وتحديات. فهي تؤثر في البيئة المالية للتسيير المالي بالمؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة من خلال ما تفرضه من قيود أو ما توفره له من اعتبارات على النظام الاقتصادية، الشراكة، التكتلات...¹

المطلب الثالث : العوامل المتحكمة في التسيير الفعال

يعتبر التسيير مجموعة متكاملة من المدخلات والمخرجات وبيئة محيطة به تؤثر فيه من خلال عدة عوامل وعليه فيمكن تحديد هذه العوامل المؤثرة في التسيير الفعال كما يلي:

1-المدخلات : مدخلات نظام التسيير الفعال تتكون من مجموعة عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تصنف حسب القطاعات البيئية الآتية:

¹ سعيدة بورديمة ,مرجع سبق ذكره ,ص10-11

أولا :الأفراد

تعتبر شخصية المسير في حد ذاتها محددا أساسيا لنجاح المؤسسة، أي الاعتماد على أشخاص يتمتعون بمعارف أساسية في مجال التسيير وذلك لما يمتلكونه من كفاءات أو القدرة الفكرية وكذلك القدرة على الإبداع والابتكار .

ثانيا :رجال الاعمال

تنشأ المؤسسات و تنمو في وسط مليء بالعوامل المؤثرة و قد يكون أهم عامل هو العنصر البشري، فهو العنصر الحاكم في المنظمة و تحقيقه للنجاح يكون من خلال استخدامه للعناصر الأخرى.

ثالثا:التكوين

تقترح نظرية رأس المال البشري أن الاستثمار في تكوين الأشخاص هو ضروري لتحسين قدراتهم التسييرية ومنه تحسين مردودهم الاقتصادي، حيث يرجع بعض الاقتصاديين ضعف التسيير إلى ضعف مستوى التعليم، و لذا يجب تحديد نوع و أسلوب التكوين الذي يساعد على دعم نمو القدرات المشتركة مع الأسلوب التسييري.مع إعداد استراتيجيات للتكوين تفيد في الحصول على رؤساء يجيدوا عمليات الاتصال مع البشر، قادرين على عرض المحفزات التي تتناسب مع متطلبات العمال و أخيرا قيادتهم لبلوغ النجاح. إن صيانة العنصر البشري و الدعم الجيد له هي عامل للتسيير الفعال في المؤسسة لكي تتفادى الاستثمارات السلبية، حيث نوقشت أهمية هذا العامل في العديد من الدراسات .

رابعا : الجانب الإداري

الجانب الإداري الذي يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار والإدارة هي التي تقوم بعملية التخطيط والرقابة والتنظيم فمن خلال اتخاذ القرارات السليمة في تنفيذ خطة المنظمة فهناك فتصبح هناك تسيير فعالا يستخدم مقوماته من نظام المعلومات المتوفر وكذلك كفاءة الأفراد المشاركين ليحقق أهداف المنظمة.

2-المخرجات: فهي تتمثل في الأهداف التي تحققها المنظمة بسبب التكافل بين مختلف العناصر المتداخلة في العملية التسييرية والأهداف المحققة والنتائج الموجودة مقارنة بالتكاليف الناتجة عنها تمثل مقياسا و مؤثرا للعملية التسييرية.

مثل العوامل الاجتماعية ;وهي خاصة بالجانب الثقافي والتربوي للسكان. و العوامل القانونية والسياسية : وهي تشمل القوانين المعمول بها محليا والمرتبطة و العوامل الاقتصادية الخاصة بالبلد ككل .. الخ .¹

¹ بوشعور راضية و بلمقدم مصطفى، مداخلة حول ماهية التسيير الفعال في المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان 2017-2018، ص326

ويظهر التسيير الفعال في المؤسسات من خلال عدة جوانب منها:
حركية الوسائل المالية، التنسيق الأمثل بين العوامل، النجاح في الاندماج التجاري، بقاء وحدة الإنتاج في المنافسة، إبراز الإبداعات... فهو يضمن القيادة الفعالة للمنظمة و احترام ما هو مننظر منها تجاه زبائنها.¹

المبحث الثالث : بعض العمليات المتحكمة في التسيير

المطلب الأول : التحكم بواسطة التحليل المالي

أولاً: تعريف تقنية التحليل المالي

تقنية التحليل المالي التي تركز على نوعين من الأدوات: النسب المالية والتوازنات المالية من احتياج رأس المال العامل، ورأس مال عامل، والخزينة من تقنيات الكلاسيكية التي انتشرت فيها بعد الثلاثينيات من هذا القرن، وأدت إلى إفادة المؤسسات بشكل واسع في تسيير عناصر ميزانيتها، وقراراتها المالية وخاصة الخزينة و تسييرها المالي.²

ثانياً: التحليل المالي كأداة للتحكم في التسيير

وتتطلب عملية التحليل المالي عدة أمور من أهمها:
❖ حساب النسب المالية.

❖ تفسير هذه النسب وتحديد المعنى والمدلول لهذه النسب بالنسبة للمؤسسة وتحديد ما إذا كانت في صالحها أم لا.

❖ بعد تحديد النسب المالية يتم العمل بها من خلال مقارنة بين النسب التي حققتها

❖ المؤسسة وذات النسب في المؤسسات المماثلة لها في النشاط أو المنافسة، كما يمكن

❖ المقارنة بينها وبين النسب السائدة في الصناعة. فإذا تبين وجود انحراف كبير في نسب

المالية للمؤسسة عن باقي النسب فهذا يعني وجود مشاكل يستلزم القيام بتحليل أعمق

للبحث عن الأسباب المؤدية لهذه المشاكل والسعي لوجود حل أو علاجها. كما تدل هذه

النسب على مدى تطور الأوضاع المالية للمؤسسة بمقارنة نسب هذه السنة نسب

السنوات السابقة وبالتالي تظهر هذه النسب مدى تقدم تسيير المؤسسة.³

¹ يحيوي سليمان و شليل عبد اللطيف, مرجع سبق ذكره, ص184-183

² حسيني سفيان, دور مراقبة التسيير في التحكم في الأداء المالي, مذكره مقدمة لنيل شهادة الماستر, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية, جامعة قاصدي مرباح, ورقلة, -2015-2016 ص26

³ خشعي عفاف, استخدام الموازنة التقديرية في مراقبة التسيير, مذكره مقدمة لنيل شهادة الماستر, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2015-2016, ص36

المطلب الثاني : التحكم بواسطة الموازنة التقديرية

أولا : تعريف الموازنة التقديرية

- الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.
- أما الموازنات التقديرية هي أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، مع إشراك المسؤولين، إلى برنامج أعمال تدعى الموازنات.

ثانيا : خصائص التسيير بالموازنة التقديرية

- و حتى يكون تسيير الموازنة التقديرية فعال يجب أن يتوفر على عدة خصائص
- تقديم المعلومات صحيحة: إن المعلومات الخاطئة أو المشوهة تضلل العملية وأيضا اتخاذ القرارات، وكثيرا ما يؤدي إلى نتائج أسوأ من الواقع.
- حسن توقيت المعلومات المقدمة: إذا أن المعلومة المتأخرة تفقد معناها وقائدها جزئيا أو كليا، فحصول المؤسسة على معلومات صحيحة، أمر لا قيمة له إذا جاء بعد انقضاء الأجل أو الموعد المحدد لاستعمالها
- سهولة الفهم: إذا لم يفهم المسير أو المسؤول جيدا نظام المراقبة، وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها سييسئ تفسيرها، الأمر الذي يؤدي إلي اتخاذ قرارات خاطئة.
- التركيز: لجذب انتباه المسير بسرعة إلي الانحرافات التي تشكل نقاط اختناق، وتعرقل سير العمل وانسياب الإنتاج.
- تسهيل اتخاذ القرارات: بتقديم معلومات واضحة ومحددة تصلح أساسا لاتخاذ القرار دونما حاجة للتحليل

ثالثا : الموازنات التقديرية كأداة للتحكم في التسيير

بعد القيام بعملية ترجمة أهداف المؤسسة في شكل موازنات لمختلف الوظائف يتم بعد ذلك متابعة الإنجازات وذلك عن طريق مراقبة الموازنة. وقد عرف M Gervais مراقبة الموازنة كما يلي: تتمثل عملية مراقبة التسيير على الموازنة في عملية المقارنة المستمرة بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية المحددة في الموازنات بغرض:

✚ تزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات حول هذه الانحرافات.

✚ اتخاذ الإجراءات التصحيحية الممكنة.

✚ تقييم أداء المسؤولين.¹

¹ خشعي عفاف ,مرجع سبق ذكره, ص36-41

المطلب الثالث : التحكم بواسطة لوحة القيادة

أولاً : مفهوم لوحة القيادة

مثل ما هو عليه الحال في عملية قيادة السيارة، والتي تستوجب وجود لوحة قيادة تزود السائق بالمعلومات الضرورية للتحكم بها، كمستوى الوقود والسرعة الحالية وحالة الفرامل...، فإن هناك لوحة قيادة خاصة بعملية قيادة المؤسسة، تتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تزود المدير بالمعلومات المفيدة والفورية من أجل تحقيق الأهداف المخططة

يعرف S.Sépari و C.Alazard لوحة القيادة على أنها "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني. كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها.

ويضيف Saulou أن لوحة القيادة هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسير، والتي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر.

ثانياً :مساهمة لوحات القيادة في تحسين عملية التسيير

بعد التعرف على ماهية لوحات القيادة نتناول فيما يلي المساهمة المنتظرة من لوحات القيادة في تحسين عملية التسيير، إن على مستوى المؤسسة ككل أو على مستوى كل مركز مسؤولية -لوحات قيادة لمختلف مراكز المسؤولية بالمؤسسة: إن أهم مبدأ يقوم عليه نظام لوحات القيادة هو إرفاق كل مركز مسؤولية بلوحة قيادة خاصة به. لذا فإن لكل وظيفة من وظائف المؤسسة لوحة قيادة تسمح للمسؤولين بالتحكم في مختلف أنشطتهم. وبطبيعة الحال تختلف التصاميم والمؤشرات باختلاف أهمية وحجم وطبيعة نشاط كل مركز .

يمكن إعداد لوحات قيادة خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، فنجد بالتالي لوحات خاصة بإدارة المشتريات، إدارة الإنتاج، التسويق، الإدارة المالية، الموارد البشرية (أو لوحة القيادة الاجتماعية)، الإدارة العامة، الأمن، الخ. وكل لوحة قيادة لها مؤشرات الخاصة. وسوف نقدم فيما يلي، على سبيل المثال، المؤشرات الأساسية المتضمنة في لوحة القيادة لإدارة الإنتاج، وهي الإدارة المكلفة بتسيير عملية الإنتاج من حيث الكميات وجودة المنتجات ومواعيد التسليم وكل ما يرتبط بالعملية، معتبرين في ذلك خمسة مجالات أداء هي: قياس النشاط، الأعباء والتكاليف، جودة الخدمة، الأمن الصناعي، والإنتاجية¹

¹ رحيم حسين وبونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم مراقبة التسيير، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الرابع، الجزائر، 2008، ص20-

ثالثا: سير عملية التسيير في ظل استخدام لوحات القيادة

- إن تصميم ووضع نظام للوحات القيادة لا يعتبر غاية في حد ذاته، فبمجرد الانتهاء من عملية تحضيره يبدأ عمل المسؤولين، فيتم تحليل المعطيات ثم شرح الانحرافات، وفي الأخير اتخاذ الإجراءات التصحيحية. وتتطلب عملية استغلال لوحات القيادة بشكل جيد وجود قابلية على التواصل فيما بين الأفراد المسؤولين، وكل هذا ضروري كي تكون القرارات المتخذة قابلة للتطبيق وعلى أهمية جودة تصميم لوحات القيادة تبقى هذه الأخيرة مجرد أداة للوصول إلى الكفاءة على مستوى مختلف وظائف المؤسسة. ولذلك فإن فهم الانحرافات وتحليلها بصورة سليمة هي الخطوة الحاسمة لاتخاذ الإجراءات.

-تحليل الانحرافات: بعد معرفة الانحرافات يتم التركيز في المرحلة الأولى على الانحرافات المهمة فقط والإسراع إلى تحليلها. والهدف من هذا التحليل هو تبيان مصدر هذه الانحرافات، مع التنبيه أن فترات حساب الانحرافات مرتبطة بنوعية النشاط أو الوظيفة، فهناك وظائف تحتاج إلى معرفة الانحرافات اليومية. وأسباب الانحراف يمكن أن تكون إما خارجية (السوق، المنافسة، الظروف، ..)، أو داخلية (انقطاع في المخزون، عجز تقني).

شرح أسباب الانحرافات: بعد تحديد الانحرافات وتحليلها يتم شرحها والوقوف على أهم أسبابها. وترفق عملية تحليل الانحرافات بتعليق كتابي يحرر من طرف المراقب الإداري، ثم يتم التحاور مع المسؤول المعني. ويتمحور التعليق حول: الانحرافات المهمة وأسبابها؛ الرؤى المستقبلية الخاصة بالفترات المقبلة ومقارنة أهداف نهاية السنة؛ ثم تقديم اقتراحات من المسؤولين حول العمليات المتبعة في أقسام أخرى، كأن يقترح مسؤول قسم الإنتاج تعديلا في برنامج الصيانة الوقائية

-البحث عن العمليات التصحيحية: من أجل دراسة العمليات التصحيحية وتحليلها، يجب أن يتم حوار فوري ما بين المسؤول ومعاونيه، مع الاستعانة بالمراقب الإداري، الذي يعمل على تقييم الأفكار واقتراح الحلول ومقارنتها، وفي الأخير يتم ترتيب هذه العمليات التصحيحية وإعادة إدراجها ضمن الاختيارات الإستراتيجية والخطط العملية المستقبلية للمؤسسة. ولتوضيح محتوى العمليات التصحيحية نعرض فيما يلي مثلا عن العمليات التصحيحية الخاصة بأحد مراكز التكلفة، مع الإشارة إلى أن مركز التكلفة يمكن أن يكون مصنعا أو ورشة أو غير ذلك من وحدات الأنشطة، ومع ذلك تجدر الإشارة إلى أن عملية اتخاذ القرار شيء، وتنفيذ القرار شيء آخر، وغالبا ما يكون صعبا. ولهذا السبب يتعين على المسؤولين في المؤسسة، أيا كان تخصصهم ووضعيتهم، أن يخصصوا جزءا معتبرا من وقتهم لضمان تفعيل وتنشيط العملية الإدارية.¹

¹ راجع حسين وبونقيب أحمد مرجع سبق ذكره ص21-22

المطلب الرابع: التحكم بواسطة بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعريف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة" كما عرفت بأنها «أو لعمل نظام يحاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة.

ثانياً: دور بطاقة الأداء المتوازن في التحكم في التسيير

إن أهمية بطاقة الأداء المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها في جميع المجالات ، التي جاءت نتيجة لتوظيفها في مؤسسات مختلفة ويمكن تلخيص أهم الأهداف التي تساعد في التحكم في عملية التسيير في الآتي:

- أنها تزود المدراء بمؤشرات السبب ومؤشرات النتيجة عن مؤسساتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساسي للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات المنافس.
- تتمكن من خلال الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وفي نفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات الغير ملموسة.
- تترجم الرؤية الإستراتيجية .
- تعطي الإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال.¹

¹ عريوة محاد و خاوي محمد، أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام، مجلة العلوم المالية و المحاسبية، المجلد 1، العدد 1، الجزائر، 2017، ص137-138