

أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

Management control tools and their role in the sustainability of small and medium enterprises

هاشيم مريم نبيلة*¹

المركز الجامعي مغنية (الجزائر)، meryem.hachim@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2022/09/20 تاريخ القبول: 2023/01/15 تاريخ النشر: 2023/01/26

ملخص:

تعتبر مراقبة التسيير إحدى الدعائم الأساسية للتسيير الناجح في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعمولة وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة، وبذلك أصبحت تحتل في الوقت الراهن مكانة هامة في المؤسسات الاقتصادية. تهدف هذه الورقة البحثية إلى إجراء دراسة لواقع مراقبة التسيير في مؤسسة Giplait تلمسان، وهذا من خلال التطرق لمختلف المفاهيم في مراقبة التسيير وتحديد أهم أدوات مراقبة التسيير المستعملة داخل المؤسسة ثم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي. توصلنا من خلال بحثنا إلى أن أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة ملائمة لاحتياجاتها وإلى أنه لا بد من توفر مراقبة التسيير داخل المؤسسات نظرا لدورها الفعال في استدامة المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، أدوات مراقبة التسيير، الاستدامة

Abstract :

Management control is considered one of the basic pillars of successful management in light of the current environment characterized by globalization, technological level development and intense competition, and thus it has now occupied an important position in economic institutions. This research paper aims to conduct a study of the reality of management control in Giplait Tlemcen, This is done by addressing the various concepts in management control and identifying the most important management control tools used within the institution. We concluded that the management control tools used in the organization are appropriate to their needs, and that management control must be available within the institutions due to its effective role in the sustainability of the institutions.

Keywords: Management control, Management control tools, Sustainability

*المؤلف المرسل

1. مقدمة :

تعتبر مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات علمية الإدارة والتسيير ، تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية ، لمساعدة المسيرين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة حيث أن مراقبة التسيير تحظى بأهمية كبيرة في الوقت الراهن وذلك لأنها تعتبر الطريقة التي تسمح بتوضيح رؤية المؤسسة حول مسار نشاطات المؤسسة من خلال تقييم الأداء وتحديد الانحرافات ، مما يسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق أهدافها ، وتعزيز موقعها التنافسي و البقاء والاستمرار في السوق ، وذلك لأن مراقبة التسيير الفعالة تسمح للمؤسسة بتحقيق التكامل بين إمكانياتها وأهدافها المسطرة وذلك من خلال التحديد الواضح للأهداف والاختيار المناسب للوسائل الضرورية لتحقيق هذه الأهداف على المدى البعيد.

ونظرا لما أصبح يمثله قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من محرك أساسي في عملية التنمية الاقتصادية، وما يحمله من خصائص تميزه عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى يودور أدوات مراقبة التسيير في استدامة هذا القطاع سنتطرق في بحثنا هذا للإجابة عن الإشكالية التالية:

ما دور أدوات مراقبة التسيير في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

فرضيات البحث:

- أدوات مراقبة التسيير تؤثر في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- مراقبة التسيير ضرورة حتمية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المنهج المتبع في البحث:

اعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي المبني على أسلوبين يمثل الأول في الأسلوب النظري لتقديم خلفية عن جودة التعليم العالي ونظام ضمائها من خلال الاطلاع على مختلف الدراسات والأبحاث والكتب المتعلقة بموضوع البحث، ويشمل الثاني على أسلوب دراسة حالة، إذ تم الاعتماد على

كل من الاستبانة وأداة المقابلة في جمع البيانات، واستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لتحليلها حتى يتم اختبار الفرضيات الموضوعية والخروج بالنتائج والاقتراحات.

أهداف الدراسة:

- إبراز مفهوم مراقبة التسيير.
- الاطلاع على أهمية وقيمة مراقبة التسيير.
- إبراز دور مراقبة التسيير في تحقيق أهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحديد دور أدوات مراقبة التسيير في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2. مفاهيم عامة حول مراقبة التسيير

1.2 الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع دور أدوات مراقبة التسيير في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتناولته من زوايا مختلفة، وقد تنوعت الدراسات بين العربية والأجنبية. وسوف تستعرض هذه الدراسة مجموعة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ملاحظاتها.

-دراسة الأستاذ محمد الصغير قريشي سنة 2011 بعنوان مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من جامعة ورقلة والتي هدفت إلى معرفة واقع التسيير وأهم الأدوات المستخدمة في مراقبته وتمثلت عينتها في ما بين 100 الى 200 و استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي باستخدام برنامج Spss وكان من أبرز نتائجها انه أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية تطبيق الرقابة بمفهومها الشامل وان تهتم بمراقبة التسيير كوظيفة ونشاط أساسي ، و أكدت على ضرورة نجاعة الأداة المستعملة في الرقابة. (قريشي، 2011)

-دراسة بوعبانة فتيحة سنة 2015 بعنوان دراسة تقييمية لواقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري والتي هدفت إلى دعم مفهوم مراقبة التسيير و محاولة تقييم أهم أدوات مراقبة التسيير المطبقة و تمثلت عينتها في المؤسسة العمومية الاستشفائية بزرالدة و استخدمت أداة المقابلة لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي و كان من أبرز نتائجها أن تدرج

مراقبة التسيير في جميع المستويات التنظيمية داخل المؤسسة مع استخدام أدوات حديثة لمراقبة التسيير يؤدي للمساعدة بشكل كبير في تحقيق الأهداف المسطرة . (بوعبانه، 2015)

- دراسة فلاح عثمان سنة 2016 بعنوان دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - جامعة مستغانم والتي هدفت إلى تحديد أهمية ودور نظام المراقبة على نجاعة المؤسسة وتمثلت عينتها في دراسة مجموعة من الاحصائيات ذات الطابع الحسابي واستخدمت أداة التحليل لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي وكان من أبرز نتائجها أن نظام مراقبة التسيير يضمن الاستغلال الأمثل لنتائجها ضمن مسار يربط بينها وبين الأهداف المسطرة.

- دراسة Katia Corsi and Diniela Mancini سنة 2017 بعنوان The Integration of Management Control Systems Through Digital Platforms والتي هدفت إلى تحديد دور المنصات الرقمية في مراقبة التسيير وتمثلت عينتها في شركة إيطالية (سانيتاك) و استخدمت أداة خاصة تسمى شبكة انسايدر للمعلومات لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي و كان من أبرز نتائجها أن التكنولوجيا تشكل فرقا شاسعا في المراقبة لذا يجب دائما استعمالها مع ضرورة اختيار الأداة المناسبة للمراقبة .

-دراسة الضب محمد الهادي سنة 2018 بعنوان واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات جامعة أدرار و التي هدفت إلى تبسيط مفهوم عملية مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية و تمثلت عينتها في 31 مؤسسة استخدمت الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي التحليلي باستخدام برنامج Spss كان من أبرز نتائجها أن غياب المفهوم الحديث لعملية مراقبة التسيير لدى مسيري المؤسسات محل الدراسة.

2.2 تعريف مراقبة التسيير:

تعريف أنطوني لمراقبة التسيير: يعتبر أول من أضاف مصطلح مراقبة التسيير سنة 1965 لشركة جنرال موتورز الأمريكية. عرف مراقبة التسيير بأنها سيرورة تسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد المتاحة قد تم استغلالها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. كما أن مراقبة التسيير هو المسار الذي يقوم

من خلاله المديرون بالتأثير على أعضاء التنظيم وذلك بهدف تنفيذ الاستراتيجيات. (Bouquin, 1997, p. 57)

حسب ج. بيلوت يتمثل نظام مراقبة التسيير في العملية المراد لها ضمان توحيد الأهداف للنشاطات المنسقة، من أجل تحديد أهداف المؤسسة مع مراعاة أخلاقيات متفق عليها مسبقاً، ويشمل نظام مراقبة من العمليات الداخلية و التي بدورها تحتوي على جملة من المناقشات، كما يعمل أيضا على تنمية الكفاءات الفردية و ذلك عن طريق إدخال نظام تأهيل و تكوين أمهنة التسيير لاكتساب مهنة متواصلة في ميدان التسيير. (Alazard & Sépari, 2010 , p. 9)

وعرف Allazard مراقبة التسيير أنها بحث عن إدراك ووضع وسائل معلوماتية موجهة لتمكين المسؤولين من التصرف وتحقيق التنسيق الاقتصادي العام بين الأهداف والوسائل وما هو محقق، لذا يجب اعتباره نظاما معلوماتيا لقيادة وتسيير المؤسسة كونه يراقب نجاعة الأداء لبلوغ الأهداف. (Allazrd & Separi, 1996)

2.2 أهمية مراقبة التسيير:

لقيت مراقبة التسيير اهتماما كبيرا من إدارات المنشآت الاقتصادية منذ أمد طويل وذلك للأسباب التالية:

- تعقد وتشعب نطاق الأعمال جعل الإدارة تعتمد على التقارير والتحليلات لإحكام الرقابة على العمليات.
- الضبط الداخلي والفحص المتأصل في مراقبة التسيير يقلل من مخاطر الضغط البشري واحتمال الأخطاء والغش.
- الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تقليلها.
- التقليل من مخاطر التسيير لأقل حد ممكن لتنفيذ عملية التسيير بالكفاءة المطلوبة، حيث أن مراقب التسيير يعتمد كثيرا على حكمه المهني وذلك لكي يتأكد من فعالية برنامج الرقابة الذي يمكنه من

إبداء الرأي المهني السليم عن وضعية المؤسسة، وهذا يعني أن على المراقب أن يهتم بخصائص الجودة لأدوات التي يعتمد عليها من خلال تقويمه للتسيير.

■ مراقبة التسيير يسمح بتنظيم وتعظيم الأثر الرجعي للمعلومات أو حلقات التغذية العكسية التي تُزود المؤسسة بالمعلومات الضرورية حول تطور ووظائفها وتقلبات محيطها مما يسمح لها بتعديل أهدافها ووسائلها مقارنة بالإنجازات، وفق وتيرة منسجمة، وبذلك يمكن اقتراح أربع حلقات في إجراءات المقيدة بالنسبة للمؤسسة هي: التخطيط، القياس، الرقابة، التوجيه والتنظيم. (هباج، 2012)

3.2 أهداف مراقبة التسيير:

من خلال سعي مراقبة التسيير إلى ضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العلميين

نجد أن مراقبة التسيير تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعملية مراقبة التسيير وتصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- تصميم ووضع نظام المعلومات والاستغلال الجيد له ومساعدة المسؤولين العمليين على التعلم والتدرب وتحسين الأداء.
- تصحيح الأخطاء المرتكبة في النشاطات السابقة ومساعدة المدراء في اتخاذ القرارات. (عريوة، 2013)
- تحقيق الفعالية: ونعني بها تحقيق التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة.
- تحقيق الملائمة أي التأكد من أن الأهداف المسطرة تتماشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبني استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد. (محمد، 2015)

3. أدوات مراقبة التسيير واستعمالها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نظرا للأهمية التي اكتسبتها مراقبة التسيير مؤخرا، كان لا بد من التركيز على الأدوات التي

تمارس هذه العملية، فلكل أداة من الأدوات المستعملة خاصية خاصة بها تميزها عن غيرها من الأدوات، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى بعض أبرز الأدوات المستعملة في الرقابة على التسيير، وبالرغم

من اختلاف الأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى هدف واحد وهو تحديد الانحرافات عن الأداء ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع هذه الانحرافات مستقبلا. (غزيباوي و عليبي، 2019)

1.3 أدوات مراقبة التسيير:

1-1-3 نظم المعلومات

يمكن تعريفه من الناحية الفنية على أساس أنه مجموعة من الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات والرقابة في التنظيم، بالإضافة إلى تدعيم اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة، ويمكن لنظم المعلومات أن تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق المنتجات الجديدة. والنظر للمعلومات كمورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الأعمال. (قورين، 2007)

2-1-3 المحاسبة العامة:

ان مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرار والتي منها المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جدا حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية مثلا رقم الأعمال، حجم الإنتاج، حجم المشتريات، المخزونات، حيث أن مراقبة التسيير تعتمد عليها كثيرا لأنها مصدر المعلومات وهي تقوم بتحديد النتائج العامة للسنة المالية بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة. (هباج، أثر مراقبة التسيير على رفع الأداء المالي ، 2012)

3-1-3 المحاسبة التحليلية:

وهي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة، بالإضافة إلى مصادر أخرى وتحليلها من أجل الوصول الى نتائج يتخذ على ضوءها مسيروها المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية (عربان و بوسبعين، 2019)، وتحديد فعالية تنظيم المؤسسة، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو مستوى الإدارة. تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من

التسيير والتنظيم داخل المؤسسة، إن لأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكثر من محاسبة التكاليف التي تعتمد بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير، ونظر للأهمية التي تكتسبها المحاسبة التحليلية حيث هي الوحيدة التي تسمح بـ:

• المراقبة الفعالة للمصاريف وتوجه الجهود للعمل على أساس تخفيض التكاليف والتكلفة النهائية.

• قياس مردودية التصنيع والتزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة (معالي،

2002)

3-1-4 الموازنات التقديرية:

عرفها المؤتمر العربي الخاص بعلوم الإدارة بأنها تعبير كمي عن الأهداف الحالية للإدارة وخططها المتعلقة بعمليات تمويل المنشأة خلال السنة. كما يعرفها cordon بأنها خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع مدة الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وهي كذلك تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا. و بالتالي نقول بأن الموازنات التقديرية مجموعة من إجراءات يقوم بها المسير تبدأ بتحديد وقراءة الانحرافات ثم تحديد الأسباب المؤدية لهذه الانحرافات كما يحدد المسؤول عليها وأخيرا اقتراح الإجراءات التصحيحية. (تر، 2015)

3-1-5 لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة أداة للحوار والتواصل تسمح بقياس أداء المؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، ويمكن إعدادها بعدة طرق وأساليب ويشترط أن تخضع هذه العملية لمنهجية صارمة وذلك لمدى أهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير لأنها تمكننا من اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب كما تعتبر أداة معلوماتية وأداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر. ومن بين أهم الخصائص لوحات القيادة : (بوغازي و رقاد، 2021)

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به ويركز فيها على أهم النقاط التي تسمح بمتابعة الأداء والتي تتبع الإستراتيجية.

- يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لجميع أعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم وتسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين وتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. كما لديها عدة أدوار أهمها:

● الدور التقييمي: إن تفويض المسؤوليات يستوجب وجود أداة تسمح للمفوض من تقييم أداء المفوض له.

● الدور القيادي: أداة إخبارية للأقسام الخاصة بها.

4. دراسة حالة ملبنة منصورة:

بعد ما قمنا باستعراض الجانب النظري للدارسة في الفصلين الأول والثانيوما تم ملاحظته واستخلاصه سنقوم في هذا الفصل بإسقاط تلك المفاهيم والتحقق من صحة الفرضيات المقترحة على مكتب مراقبة التسيير داخل المؤسسة (ملبنة منصورة) وعلى عينة من العمال من نفس المؤسسة بطرح استبيان بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة في الجانب النظري والتوصل الى حل الإشكالية محل البحث. يعتبر المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته وحدة المنصورة -أبو تاشفين- وحدة تجارية في علاقاتها مع الغير حيث تقوم ببيع الحليب ومشتقاته لزبائنها بمختلف أصنافهم، لقد تم إنشاء المؤسسة الأم للحليب ومشتقاته قبل الاستقلال بوهراة وكانت تابعة للخواص، ثم أصبحت تابعة للمديرية العامة في العاصمة بحسين داي بعد الاستقلال. تبلغ مساحتها حوالي 29700 متر مربع، يحدها من الشمال الطريق الرئيسي لمدخل مدينة تلمسان، من الجنوب شتوان، من الغرب شركة البناء (LTPE)، ومن الشرق الكدية. يقدر عدد العمال بالوحدة حاليا ب 158 عاملا موزعين على الأقسام التالية: الإدارة، التموين، التجميع، الإنتاج، المخبر، التوزيع، الصيانة والأمن.

1.4 الدراسة الميدانية ومجتمع الدراسة:

تم اختيار عينة عشوائية من 51 عامل من عمال المؤسسة البالغ عددهم 158 بنسبة 32.3% من إجمالي العمال موزعين على جميع الأقسام: الإدارة، التمويل... كما تم تقديم استمارة الاستبيان الى المستجوبين بشكل مدروس حيث أن أغلب الأسئلة كانت محددة ومبسطة من أجل تسهيل المعالجة الإحصائية وقد تم تقسيم هذا الاستبيان إلى أجزاء:

- المحور الأول يتعلق بمعرفة وجود نظام مراقبة التسيير في المؤسسة ونوعه ومن يقوم به والأداة المستخدمة في ذلك ودور مراقبة التسيير.

- المحور الثاني يتعلق بدور أدوات مراقبة التسيير في تحقيق استدامة المؤسسة.

ولتوضيح صدق النتائج النتائج استعملنا مقياس ليكارت الخماسي لتحليل العبارات، واختبار صدق العبارات و ثبات الاستبيان أوضحنا ذلك من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha التي تتراوح قيمته بين 0-1. أما فيما يخص مناقشة النتائج اعتمدنا على معاملا التوزيع الطبيعي وعليه سنثبت اعتدالية التوزيع وبالتالي اختبار الفرضيات وتحديد النتائج.

2.4. تصحيح أداة الدراسة

لتحليل العبارات التي اعتمدنا فيها على مقياس ليكارت الخماسي سنعمد على حساب المتوسط

المرجح للعبارات ودرجة الموافقة المقابلة له والجدول الآتي يوضح ذلك:

| الوزن | الإجابة | المتوسط المرجح | درجة التحقق |
|-------|----------------|----------------|-------------|
| 1 | غير موافق بشدة | 1-1.8 | ضعيفة جدا |
| 2 | غير موافق | 1.80-2.60 | ضعيفة |
| 3 | محايد | 2.60-3.4 | متوسطة |
| 4 | موافق | 3.40-4.2 | عالية |
| 5 | موافق بشدة | 4.20-5 | عالية جدا |

المصدر: من إعداد الباحث وفقا للموقع dz-tech (الجزائر للتقنيات)

3.4 اختبار ثبات وصدق الاستبيان:

ويمكن التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha وتتراوح قيمته بين 0-1 وتعتبر أصغير قيمة مقبولة لمعامل ألفا كرونباخ هي 0.6 فكانت النتائج مبينة في الجدول الآتي:

| أجزاء الاستبيان | معامل الثبات |
|-----------------|--------------|
| المحور الأول | 0.709 |
| المحور الثاني | 0.605 |
| جميع المحاور | 0.606 |

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ بلغت 60.6% وهي مقبولة بالنسبة لمعامل الثبات المقدر ب 0.6 مما يؤكد نسبيًا ثبات الاستبيان وصلاحيته للتحليل والوثوق في النتائج. وللتأكيد على صلاحية الاستبيان للتحليل سنقوم بحساب صدق الاتساق الداخلي والذي يقصد بها مدى اتساق كل عبارة مع الدرجة الكلية للمحور، فكانت النتائج كالتالي:

| أجزاء الاستبيان | معامل الصدق |
|-----------------|-------------|
| المحور الأول | 0.842 |
| المحور الثاني | 0.777 |
| جميع المحاور | 0.778 |

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

يتضح من نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي أن درجة الاتساق بين العبارات عالية، وما يدل على أن المحاور صادقة لما قامت بقياسه وذلك بنسبة 77.8%

4.4. التحليل الوصفي لخصائص عينة الدراسة:

-الجنس:

| | | الجنس | | | |
|--------|-------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | ذكر | 20 | 39,2 | 39,2 | 39,2 |
| | أنثى | 31 | 60,8 | 60,8 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية العينة من العمال هم إناث بنسبة تشكل 60.8% من

مجموع عينة الدراسة.

العمر:

| | | العمر | | | |
|--------|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
| Valide | أقل من 25 سنة | 11 | 21,6 | 21,6 | 21,6 |
| | بين 25-40 سنة | 26 | 51,0 | 51,0 | 72,5 |
| | أكثر من 40 سنة | 14 | 27,5 | 27,5 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال سنهم بين 25-40 سنة بنسبة 51% من العينة مما

يفسر اعتماد المؤسسة على العمال الشباب.

المستوى الدراسي:

| المستوى الدراسي | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|---------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ابتدائي | 3 | 5,9 | 5,9 | 5,9 |
| | متوسط | 5 | 9,8 | 9,8 | 15,7 |
| | ثانوي | 14 | 27,5 | 27,5 | 43,1 |
| | جامعي | 29 | 56,9 | 56,9 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

نلاحظ من الجدول أن أغلبية العمال ذو مستوى جامعي بنسبة بلغت 56.9% من مجموع

العينة مما يفسر اعتماد المؤسسة على العمال أصحاب المستوى الدراسي العالي.

المستوى الجامعي:

| المستوى الجامعي | | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide | ليسانس | 13 | 25,5 | 44,8 | 44,8 |
| | ماستر | 16 | 31,4 | 55,2 | 100,0 |
| | Total | 29 | 56,9 | 100,0 | |
| Manquante | Système manquant | 22 | 43,1 | | |
| Total | | 51 | 100,0 | | |

المصدر: من إعداد الباحث وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي Spss

من الجدول أعلاه نلاحظ أنه من أصحاب المستوى الجامعي يوجد 55.2% تحصلوا على

شهادة الدراسات العليا ماستر، بنسبة 31.4% من مجموع العينة.

5.4. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

| العبارة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة التحقق |
|--|-----------------|-------------------|-------------|
| يؤثر اختيار نوع الأداة على مراقبة التسيير | 3,705 | 0.852 | عالية |
| يؤثر اختيار نوع أداة مراقبة التسيير على تحقيق الأهداف | 3,529 | 0.974 | عالية |
| نستطيع القيام بعملية مراقبة التسيير دون استعمال الأدوات | 3,647 | 0.873 | عالية |
| تؤثر أدوات مراقبة التسيير في استدامة مؤسستك | 3,549 | 1,013 | عالية |
| هي تقنية معالجة المعلومات المتحصل عليها من المحاسبة العامة | 3,156 | 0.775 | متوسطة |
| لا نستطيع تحديد تكاليف الإنتاج وضبط رقابة التكاليف | 2,921 | 0.834 | متوسطة |
| تؤثر المحاسبة التحليلية على جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة | 3,823 | 0.748 | عالية |
| تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص وتخفيض نسبة الخطر | 3,960 | 0.758 | عالية |
| تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير ومن أجل تصحيحها والمساهمة في تحقيق الأهداف | 4,039 | 0.598 | عالية |
| لا تعمل على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة | 3,686 | 1,100 | عالية |
| خطة تفصيلية محددة للأعمال المرغوب تنفيذها | 3,941 | 1,096 | عالية |
| لا تأخذ بالقياس الكمي في التحليل وعرض البيانات والمعلومات | 2,392 | 1,203 | ضعيفة |
| ليس لها دور في تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام | 1,725 | 0.843 | ضعيفة جدا |
| تعرف الموازنة التقديرية بأنها تعبير وصفي | 2,392 | 1,203 | ضعيفة |
| الموازنات التقديرية مجموعة من الإجراءات المستخدمة في تحديد الانحرافات | 3,980 | 1,220 | عالية |
| الموازنات التقديرية مجموعة من الإجراءات المستخدمة في اقتراح التصحيحات | 3,921 | 1,514 | عالية |
| تقود كافة الأنشطة والجهود نحو المساعدة في تحقيق أهداف المؤسسة | 3,764 | 1,424 | عالية |

| الرقم | محاور الدراسة | Shapiro-Wilk (sig) | Kolmoogrov-Smirnov (sig) |
|-------|---------------|-----------------------|-----------------------------|
| 1 | المحور الأول | 0.055 | 0.05 |
| 2 | المحور الثاني | 0.08 | 0.06 |

المصدر: من إعداد الباحث وفق برنامج Spss

يعبر معاملا **Shapiro-Wilk, Kolmoogrov-Smirnov** عن التوزيع الطبيعي ويوضح الجدول أعلاه أن متغيرات الدراسة وكل محاورها تتبع التوزيع الطبيعي وعليه أثبت اعتدالية التوزيع وبالتالي اختبار الفرضيات وتحديد النتائج.

أصبح يمثل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محرك أساسي في عملية التنمية الاقتصادية، وما يحمله من خصائص تميزه عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى وتلعب أدوات مراقبة التسيير دور في استدامة هذا القطاع، وعلى هذا الأساس سنقوم بوضع نموذج الدراسة والشكل التالي يوضح ذلك:

الفرضية الفرعية الأولى:

H1(الفرضية البديلة): يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المحاسبة التحليلية و استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

H0(الفرضية الصفرية): لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المحاسبة التحليلية و استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| مستوى الدلالة | قيمة t المحسوبة | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | ثابت الانحدار b | معامل الانحدار a | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|---------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------------|------------------|----------------|--------------------|
| 0.019 | 6.833 | 0.034 | 0.185 | 4.373 | 0.215 | الاستدامة | المحاسبة التحليلية |

المصدر: من إعداد الباحث وفق برنامج Spss

التحليل: يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المحاسبة التحليلية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط 18.5% ، ومعامل التحديد 3.4% ، ومستوى الدلالة 1.9% ، وهي أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ، ومنه نقول أنه يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين المحاسبة التحليلية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الثانية:

H1(الفرضية البديلة): يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الموازنة التقديرية و استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H0(الفرضية الصفرية): لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$

بين الموازنة التقديرية و استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

| مستوى الدلالة | قيمة t المحسوبة | معامل التحديد R^2 | معامل الارتباط R | ثابت الانحدار b | معامل الانحدار a | المتغير التابع | المتغير المستقل |
|---------------|-----------------|---------------------|------------------|-----------------|------------------|----------------|--------------------|
| 0.042 | 6.112 | 0.051 | 0.226 | 2.83 | 0.191 | الاستدامة | الموازنة التقديرية |

المصدر: من إعداد الباحث وفق برنامج Spss

التحليل: يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والموازنة التقديرية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط 22.6%، ومعامل التحديد 5.1%، ومستوى الدلالة 4.2%، وهي أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ومن نقول: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين الموازنة التقديرية واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الثالثة:

H1(الفرضية البديلة): يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين لوحة القيادة و استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

H0(الفرضية الصفرية): لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين لوحة القيادة و استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار a | ثابت الانحدار b | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|--------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------|------------------|
| لوحة القيادة | الاستدامة | 0.254 | 3.203 | 0.202 | 0.041 | 4.232 | 0.0369 |

المصدر: من إعداد الباحث وفق برنامج Spss

التحليل: يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والموازنة التقديرية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط 20.2%، ومعامل التحديد 4.1%، ومستوى الدلالة 3.6%، وهي أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة ومن نقول: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين لوحة القيادة و استدامة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرضية الرئيسية: أدوات مراقبة التسيير تؤثر في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H1: يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أدوات مراقبة التسيير واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

H0: لا يوجد تأثير وعلاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ بين أدوات مراقبة التسيير واستدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

والجدول الآتي يوضح تحليل تباين خط الانحدار للفرضية:

| المتغير المستقل | المتغير التابع | معامل الانحدار a | ثابت الانحدار b | معامل الارتباط R | معامل التحديد R ² | قيمة t المحسوبة | مستوى الدلالة |
|-------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|---------------------|---------------------------------|--------------------|------------------|
| أدوات مراقبة التسيير | الاستدامة | 83.0 | 2.587 | 0.117 | 0.14 | 2.209 | 0.03 |

المصدر: من إعداد الباحث وفق برنامج Spss

التحليل: يوضح الجدول أعلاه نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي استخدم لتحديد العلاقة بين استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأدوات مراقبة التسيير عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ ، حيث بلغ معامل الارتباط 11.7%، ومعامل التحديد 14%، ومستوى الدلالة 3% وهو أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

التحليل: من خلال نتائج الجدول يمكن استنتاج المعادلة المقدرة لنموذج الدراسة وهي:

$$Y = 2.587 + 0.83 (\text{أدوات مراقبة التسيير}) \text{ (استدامة المؤسسة)}$$

وبالتالي تؤثر أدوات مراقبة التسيير على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وبناء على نتائج الفرضية السابقة سنحجب على الفرضية الثانية ونقول أنه نظرا للدور الذي تحققه أدوات مراقبة التسيير في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها بنسبة تقارب 15% في استدامتها واستمراريتها، ومقارنة مع ما تم الخروج به من خلال الدراسة الميدانية نقول أنه مراقبة التسيير ضرورة حتمية في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسط

5. خاتمة:

توصلت الدراسة من الجانب النظري إلى عدة نتائج وأبرزها:

أن مراقبة التسيير مسار يهدف إلى تجنيد الطاقات الأمثل للموارد المتاحة وتصحيح الانحرافات وهو ما يسمح للمسؤولين والعمال بالتحكم في أدائهم من خلال المعلومات التي يقدمها والتي تساهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال. يمكن النظر إلى مسار مراقبة التسيير على أنه مسار للتعلم ويتكون هذا المسار من أربعة مراحل وهي: التخطيط، التنفيذ، المتابعة والتحليل وأخيرا تصحيح الانحرافات. كما يقوم مراقب التسيير بالمساعدة في اتخاذ القرارات وذلك بإنتاج المعلومات من خلال قيامه بعدة أنشطة الميزانيات التقديرية والمحاسبة، (التقرير الداخلي والخارجي) . ورفع التقارير لكل من المدير العام والمدير المالي.

تطبيق مراقبة التسيير لا تتم إلا بوجود عدة وسائل وأدوات رقابية سوء كانت تقليدية أو حديثة لتستخدمها معظم المؤسسات الاقتصادية بحسب نشاطها وحجمها. من أجل ضمان فعالية نظام مراقبة التسيير تحتاج المؤسسات للعديد من الأدوات التي تمكنهم من معرفة السير الحسن للتنبؤات وتقييم الأداء.

6. قائمة المراجع:

. *controle de gestion manuel et application* .(2010) .Sabine Sépari و Claud Alazard .Paris : dunod

. *contrôle de gestion manuel et application* .(1996) .Sabine Separi و Claude Allazrd .Paris : Dunod, 3eme Edition

. Paris : Puf . *Le controle de gestion* .(1997) .Henri Bouquin

الحاج قويدر قورين. (2007). دور نظام المعلومات المحاسبي في مراقبة التسيير. مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة الاعمال . الشلف.

خليل محمد. (2015, 01 29). تاريخ الاسترداد 03 20, 2019، من مركز الأبحاث و الدراسات : <http://www.rr4ee.Net>

أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- زينب بوغازي، و سلمية رقاد. (2021). لوحة القيادة كاداة لمراقبة التسيير . *مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة* ، 308-289.
- عبد الحليم عريوة. (2013). تأثير مراقبة التسيير على الأداء التنظيمي للمؤسسة .، (صفحة 10). مسيلة .
- عبد الرحمن هياج. (2012). أثر مراقبة التسيير على رفع الأداء المالي . *مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص تدقيق و مراقبة التسيير* . ورقة .
- عبد الرحمن هياج. (2012) . أثر مراقبة التسيير على رفع الأداء المالي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية . ورقة .
- علي غزيباؤون، و نادية عليي. (2019). إستخدام أدوات مراقبة التسيير لتفعيل آليات الحوكمة فيفي الملمؤسسات الاقتصادية. *مجلة التنمية والاشراف للبحوث والدراسات* ، 55-40.
- عميروش عريان، و تسعديت بوسبعين. (2019). دور نظام محاسبة التحليلية في تسيير ومراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية . *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية* ، 163-145.
- فتيحة بوعبانه. (2015). دراسة تقييميه لواقع مراقبة التسيير في المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري " دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية لزرادة". *مجلة الدراسات الاقتصادية المالية* ، 135-120.
- فهمي حيزر معالي. (2002) . *نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية*. الاسكندرية: الدار الجامعية ، الإسكندرية.
- محمد الصغير قرشي. (2011). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر. *مجلة الباحث* ، 177-165.
- مروة دارين تر. (2015). دور مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية . *مذكرة ماستر* . جامعة البويرة .