

استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

- دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة -

The use of routing monitoring tools to activate the management monitoring process of algerian small and medium enterprises monitoring

- Case study of a sample of small and medium enterprises in the province of blida-

أ. سليمة مباركي

أ.د يوسف مسعداوي

جامعة لوئيسي علي - البليدة 2، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2020/03/03؛ تاريخ القبول: 2020/12/27 تاريخ النشر 2020/12/31

ملخص: تحدف من خلال هذه الدراسة إلى إبراز أهمية أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتعرف على مدى وجود تطبيق لأدوات مراقبة التسيير في هذه المؤسسات واستخدامها كأداة للرقابة، ولذا قمنا بإجراء تحليل إحصائي لاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS22 في تحليل البيانات المتحصل عليها.

وتوصلنا إلى أن استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له هذه الأدوات يتأثر بحجم المؤسسة ويزداد بزيادة الحجم، كما أنها لا تعتمد على أدوات مراقبة التسيير الحديثة المتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة، بالرغم من أن استخدامها من قبل ه ذا النوع من المؤسسات سيزيد من فعالية الرقابة لديها، وهذه الأخيرة بدورها تسهل من تفعيل عملية مراقبة التسيير في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، مؤسسات صغيرة والمتوسطة، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن

Abstract: We aim through this study to highlight the importance of routing control tools in small and medium enterprises, and to identify the extent to which there is an application of management monitoring tools in these institutions and use them as a control tool, and therefore we conducted a statistical analysis based on the statistical program SPSS 22 in analyzing the data obtained.

We concluded that the use of small and medium enterprises for these tools is affected by the size of the organization and increases with the increase in size, nor does it depend on modern management control tools represented in the balanced performance card and dashboard, although the use by this type of institution will increase the effectiveness of their control, and the latter, in turn, facilitates the activation of the management control process in the institution.

Keywords: Routing control, small and medium enterprises, dashboard, balanced scorecard

Résumé : Nous visions à travers cette étude à souligner l'importance des outils de contrôle de gestion dans les petites et moyennes entreprises, et à identifier dans quelle mesure il existe une application des outils de suivi de gestion dans ces institutions à les utiliser comme outil de contrôle, et donc nous avons mené une analyse statistique à l'aide du programme statistique SPSS 22 dans l'analyse des données obtenues.

Nous avons conclu que l'utilisation des petites et moyennes entreprises pour ces outils est affectée par la taille de l'organisation et augmente avec l'augmentation de la taille, et ne dépend pas non plus d'outils de contrôle de gestion modernes représentés dans la carte de performance équilibrée et le tableau de bord, bien que l'utilisation par ce type d'institution augmentera l'efficacité de leur contrôle et ces derniers, à leur tour, faciliteront l'activation du processus de contrôle de gestion dans l'établissement..

Mots-clés: contrôle de routage, petites et moyennes entreprises, tableau de bord, tableau de bord équilibré

1- تمهيد :

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية كبيرة لما لها من دور هام في الاقتصاد من خلال توفيرها لمناصب شغل، وتحقيق قيمة مضافة، ومتطلبات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وعليه فإن هذه المؤسسات تحتاج إلى الاعتماد على أدوات وتقنيات تساعد على إدارة مختلف وظائفها وبشكل جيد، ومن بين هذه الوسائل أدوات مراقبة التسيير التي تسمح لها بالحفاظ على مكانتها وزيادة تنافسيتها. وللحفاظ على مكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وزيادة تنافسيتها لا بد من وجود نظام رقابة فعال وكذا التحكم في التسيير ومراقبته، ومن هنا تظهر الأهمية من وجود نظام لمراقبة التسيير في المؤسسات، مما يسمح للمسير أن يتعرف على وضعية المؤسسة من خلال الوقوف على مختلف الأخطاء والانحرافات، والعمل على تصحيحها باستعمال وتطبيق مجموعة من الأدوات حسب احتياجات المؤسسة، باعتبارها أدوات مهمة في المراقبة والتحكم في التسيير، وبالتالي تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الإشكالية: هل تساهم أدوات مراقبة التسيير في تفعيل مراقبة التسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؟ وللإجابة على إشكالية الدراسة، نطرح الفرضيات التالية:

* حجم ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على استعمال أدوات مراقبة تسيير مناسبة.

* المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل أدوات مراقبة التسيير الحديثة نظرا لتكلفتها المرتفعة.

* توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات مراقبة التسيير وأسلوب مراقبة التسيير المطبق في إدارة المؤسسة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز ضرورة تطبيق أدوات مراقبة التسيير خاصة الحديثة منها، وذلك من أجل ضمان نجاحها واستمرارها، والتعرف على واقع استخدام مختلف الأدوات ودورها في تفعيل نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

أهداف الدراسة: يكمن الهدف من هذه الدراسة في كشف الغموض عن دور أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وواقع استخدامها في الجزائر.

منهج الدراسة: من أجل الوصول إلى هدف الدراسة والإجابة على التساؤل المطروح، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف الجوانب النظرية لمراقبة التسيير وأدوات مراقبة التسيير، ومنهج التحليل الإحصائي في الجانب التطبيقي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS 22 في دراسة إمكانية استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل مراقبة التسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

وعلى هذا الأساس سيتم التعرض في هذه الدراسة إلى التحليل لهذا الجزئيا تمخذاً للنقاط التالية:

- ماهية مراقبة التسيير وخطوات تطبيقها

- أدوات مراقبة التسيير التي تستخدم من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الدراسات السابقة:

- دراسة قريشي محمد الصغير (2011-2012) أطروحة دكتوراه بعنوان:

واقعة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة (2011-

2012)، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة بالجزائر، حيث هدف الباحث من خلال هذه الدراسة التعرف على

إمكانية استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أدوات مراقبة التسيير الحديثة ومدى تطبيقها في المؤسسات محل

الدراسة، وكانت من بين أهم النتائج التي توصل إليها هي وجود اختلاف بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

والمؤسسات الكبيرة من حيث حجمها ونشاطها، مما يتطلب استعمال أدوات مراقبة تسيير مناسبة ونظام

رقابي ملائم لحجم مواردها ولأهدافها، والباحث لم يتطرق إلى الجانب المتعلق بتفعيل مراقبة التسيير من خلال أدوات

مراقبة التسيير محل دراسته.

- دراسة نعيمة يحيى (2008-2009) أطروحة دكتوراه بعنوان أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق

(دراسة حالة قطاع صناعة الحليب)، بجامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، حيث هدفت الباحثة من خلال هذه

الدراسة التوصل إلى العلاقة بين التغيرات التي يعرفها المحيط وأدوات مراقبة التسيير، ومن أهم النتائج التي توصلت

إليها الباحثة أنه في كل مرحلة من مراحل تطور المؤسسات لديها أدوات وأساليب تتناسب مع متطلبات الظروف

السائدة في المؤسسة، أما عن دراستنا فتشمل واقع أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات محل الدراسة، وتبيان دورها

في تفعيل عملية مراقبة التسيير في هذه المؤسسات.

1.1- ماهية مراقبة التسيير يعرف مفهوم مراقبة التسيير تحولات عبر مراحل تطور المؤسسات الاقتصادية، وهو راجع

إلى مختلف العوامل المؤثرة عليه، مما أدى إلى تغير وتطور في مفهومه وأساليبه وأدواته.

1.1-1-تعريف مراقبة التسيير: اختلف الباحثون حول إيجاد تعريف موحد لمراقبة التسيير، وفيما يلي بعض

المفاهيم التي جاء بها الباحثون حيث:

* عرفها (P.BERGERON) على أنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم، ومقارنة نتائجهم مع الخطط والأهداف المسطرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات الغير الملائمة. (عدون و وآخرون، 2003، صفحة 10)

* كما عرفها (M.GERVAIS) على أنها عبارة عن نظام، والذي من خلاله يتأكد المسيرين من أن الموارد قد تم الحصول عليها وتم استعمالها بفعالية. (Antony, 1976, p. 10)

1.1-2- أهمية مراقبة التسيير: تتمثل أهمية مراقبة التسيير فيما يلي:

- **الرقابة وظيفة وليست سلطة تملك حق المساءلة:** إن الرقابة تهدف أساسا إلى متابعة النشاط للتحقق من أن ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقا للخطط الموضوعة، والكشف عن الأخطاء والانحرافات واتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة، ولكن هذا لا يعني أن الرقابة لا تمارس عن طريق سلطة ما في المؤسسة

- **الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها:** الرقابة تبدأ مع النشاط وتستمر معه، كذلك فإن الرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط ولا على أفراد دون آخرين، ولا على مرحلة دون أخرى، بل تشمل جميعا لأوضاع وتسري على كافة الأفراد

- **الرقابة تسعى إلى قياس الأداء:** وذلك وفقا لمعايير مالية وغير مالية محددة مسبقا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة

- **الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطة:** وذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والتأكد من أن الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات، والتحقق من أنه ينفذ بأفضل الطرق وأكثرها فعالية

- **الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى إلى تصحيحها:** وذلك من خلال البحث عن الأسباب التي أدت إلى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلا. (رقيق و بوجمي، 2017، صفحة 5)

2.1- أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إن قيادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست فقط من القرارات الحسنية، بل تستخدم في ذلك عدة أدوات لمراقبة التسيير بغرض التقدير، المتابعة والتحليل، وهذا ما أظهرته دراسة أجريت من طرف (Rowe, Picory et Femande, 1994) على 102 مؤسسة، 64.3% منها بما أقل من 50 عامل، وبينت بأن أدوات مراقبة التسيير الموجودة بهذه المؤسسات تنقسم إلى الموازنات التقديرية، التحليل المالي، التكاليف على أساس الأنشطة، لوحة القيادة، بطاقة الأداء المتوازن. (خليل و بوهالي، 2013، صفحة 4)

2.1-1- الموازنات التقديرية: عرفها معهد التكلفة والمحاسبين بإنجلترا على أنها خطة قيمية وكمية، يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط والمتنظر تحقيقه، أو النفقات المتنظر تحملها خلال هذه الفترة، والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين. (فركوس، 1995، صفحة 4)

وتظهر أهمية الموازنات التقديرية فيما يلي:

- في المرحلة الأولى وتظهر

من خلال أهدافها التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به في مجال التخطيط والرقابة، فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق، أي بالتنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيهها إلى مكانيات المتاحة وذلك من خلال المرحلة الموازنة

- في المرحلة الثانية أهميتها تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي للعلما الصعيد المستقبلي، كجدول حسابات التناجج التقديري والميزانية التقديرية، وذلك كعلما أساساً للموازنة التقديرية هي من المخطط العام وهي تنفيذ برنامج عملي، وبالتالى فهي تساعد المسؤولينا الإداريين في عملية صنع القرار وذلك كعلما جميع المستويات. (راضي و آخرون، 2006، صفحة 13)

هو

2-2-1- التحليل المالي:

عملية إجرائية لنظام المعلومات المحاسبي هي تقديم معلومات متوافقة القوائم المالية المنشورة، ومعلومات أخرى مالية وغير مالية تهدف إلى المساعدة المستفيد من اتخاذ القرار. (خنفر و المطارنة، 2006، صفحة 71)

وتندرج أهمية التحليل المالي في النقاط التالية:

- يعتبر أحد مهام المدير المالي في المؤسسات المختلفة ويساعده في أداء مهامه بشكل فعال
- يتناول مخرجات النظام المحاسبي للوحدات المحاسبية المختلفة، سواء كانت في مؤسسات تجارية أو صناعية أو خدمة أو غيرها، وبالتالي يمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات الرشيدة
- يساهم في تقييم الأداء ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات الاقتصادية، إضافة إلى إخضاع ظروف عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة
- تساعد النسب المالية والإحصائية والمعلومات والبيانات التي تمثلها هذه النسب والاتجاهات والتغيرات في تفهمها والحكم عليها من قبل مدقق الحسابات، وبالتالي يمكن اعتبار التحليل المالي أداة فعالة لزيادة فاعلية التدقيق
- يساعد في تقييم المؤسسات تقييماً شاملاً، وبالتالي معرفة ما إذا كانت ستستمر في حياتها الاقتصادية أم أنها متعثرة وسيتم تصفيتا أو تعديل نشاطها الذي تمارسه
- يساعد في توقع مستقبل الوحدات الاقتصادية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها من ربح أو خسارة، وبالتالي معرفة الإجراءات المناسبة لملاقاة إشهار إفلاسها وإنقاذ الملاك من خسائر محتملة. (الحياي، 2007، الصفحات 21-22)

2-2-3- التكاليف لعلما أساساً لأنشطة (ABC): تعرف على

أنها الطريقة التي تعتمد على المؤسسة للربط بين الموارد والنتائج، والتي تسعى إلى تحديد فعال زبونتها والقائمة على تسلسل الأنشطة. (بوضياف و بهلوي، 2015، صفحة 3)

وتتمثل أهمية التكاليف على أساس الأنشطة للمؤسسة فيما يلي:

- إلغاء الإجراءات غير الضرورية والأنشطة التي ليست لها قيمة مضافة، وإعادة توزيع الموارد على الأنشطة الأكثر نفعاً، وهذا بدوره سيساهم في تحسين أداء الفعاليات لدى المؤسسة الصناعية من ناحية، والتخفيض التكاليف من ناحية أخرى

- مساعدة الإدارة في التخطيط لإستراتيجيو إدارة الموارد، مما يسمح لها بمواجهة التحديا المستقبلية والمنافسة الشديدة في أسواق العالم المفتوح، كذلك تحسين كفاءة وفعالية قرارات التسعير نظرا لاحتساب الكلفة بشكل دقيق، الذي سينعكس أثرها إيجابيا على مختلف القرارات ومن ضمنها قرارات التسعير
- يقوم أساسا على التحليل العميق لكافة الأنشطة في المؤسسة مع محاولة ربط تلك الأنشطة بمسبباتها، ملبؤد بالالفهم الإداري أفضل لجميع العمليات المتبادلة داخل المؤسسة. (تواي و بن بايرة، 2015، صفحة 12)
- 2.1-4- لوحة القيادة:** تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات التي توضع بصفة دورية من قبل المسؤول، وذلك من أجل توجيه قراراته ونشاطاته بقصد إدراك أهداف الأداء. (نوري، 2015، صفحة 158)
- ومن المبادئ الرئيسية التي تفيد اختيار المؤشرات المحتواة في لوحات القيادة هي:
 - الإلمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة
 - دمج المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية في نفس الوقت
 - تحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة
 - تقديم المؤشرات بشكل سهل للقراءة
 - احتواء لوحات القيادة على عدد محدود من المؤشرات
 - تفضيل سرعة الحصول على المعلومة. (Giraud, 2008, p. 147)
- 2.1-5- بطاقة الأداء المتوازن:** تعرف على أنها نظام رقابي شامل ومتكامل يجمع بين المعايير المالية وغير المالية ضمن أربعة أبعاد أساسية، وهي البعد المالي والبعد الخاص بالزبائن والبعد الداخلي لعمليات المؤسسة وبعد التعلم والنمو. (العامري، الغالي، 2008، صفحة 289)
- ولبطاقة الأداء المتوازن أهمية كبيرة في عملية مراقبة التسيير، وتتمثل هذه الأهمية في العناصر التالية:
 - تعالج النقص الموجود في أنظمة الإدارة التقليدية، بمعنى أنها تعالج عجز هذه الأنظمة عن ربط إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى مع أنشطتها قصيرة المدى
 - مساعدة المؤسسات على التركيز الكلي على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء، كما أنها تعمل كمظلة للتوزيع المنفصل لبرامج المؤسسة مثل الجودة، إعادة التصميم، وخدمة الزبائن
 - توضيح الرؤية وتحسن الأداء، وتضع تسلسلا للأهداف، كما أنها توفر التغذية العكسية للإستراتيجية، بالإضافة إلى كونها تسمح بربط المكافآت بمعايير الأداء
 - تترجم الرؤية والإستراتيجية على أرض الواقع، وتخلق ترابط بين الأهداف ومؤشرات الأداء
 - توسع عملية التنسيق في المؤسسة لتشمل جميع العاملين من خلال إعطائهم فكرة دقيقة عن ماذا وكيف يمكن أن يعملوا لدعم الإستراتيجية. (كواشي، 2010، صفحة 194)

2- الطريقة والأدوات : من أجل معرفة مدى أهمية و واقعا استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية كأداة رقابية، تم إعداد إستبانة وعرضها على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البليدة، حيث تم توزيع 60 إستبانة منها 16 إستبانة لم تسترجع، ومنه قمنا بدراسة 44 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، حيث تم استخدام منهج البحث الإحصائي عن طريق برنامج SPSS22 في قياس وتحليل إجابات المسيرين من أفراد العينة.

قياس ثبات الصدق والاستبيان: من أجل قياس ثبات الصدق والاستبيان تم وضع الفرضيتين التاليتين:

- فرضية العدم H_0 : عدم مصداقية البيانات إذا كان $AC \neq 0; 1$ عند مستوى معنوية 0,05
 - فرضية البديل H_1 : هناك مصداقية للبيانات إذا كان $AC = 0; 1$

الجدول رقم (01): نتائج اختبار صدق ثبات الاستبيان بمعامل الثبات (ألفا كرونباخ)

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
17	0,773

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال بيانات الجدول رقم (01) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) بلغت قيمته 0,773، وبالتالي تدل على ثبات الأداة المستخدمة وهي قيمة جيدة، وعليه فسوف نقبل الفرضية H_1 ونرفض الفرضية H_0 ، أي ثبات أسئلة الاستبيان.

1.2- تحليل بيانات الدراسة الميدانية: من أجل تحليل بيانات الدراسة والتعرف على مختلف متغيراتها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، تم وضع نتائج الاستبيان في جداول وكانت الإجابات متسلسلة حسب الأسئلة الموجهة لمسير هـ ذا النوع من المؤسسات، حيث تم حساب مختلف التكرارات المتعلقة بأسئلة الاستبيان والنسب المئوية والانحرافات المعيارية والمتوسطات الحسابية.

1.2-1- البيانات الشخصية لأفراد العينة: يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع العينة من حيث حجم المؤسسة، النشاط، والعمر

البيان	الاقتراحات	التكرار	النسبة	المجموع
حجم المؤسسة	مصغرة	17	33.3%	100%
	صغيرة	20	39.2%	
	متوسطة	13	25.5%	
نوع النشاط	صناعي	18	35.3%	100%
	تجاري	11	21.6%	
	خدمي	21	41.2%	

عمر المؤسسة	أقل من 5 سنوات	16	31.4%	100%
	من 5 إلى 10 سنوات	20	39.2%	
	10 سنوات فأكثر	14	27.5%	

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

من خلال بيانات الجدول رقم (02) نلاحظ ما يلي:

* **حجم المؤسسة:** تتضمن العينة المدروسة 44 مؤسسة صغيرة ومتوسطة، منها 17 مؤسسة مصغرة بنسبة 33.3%، و20 مؤسسة صغيرة بنسبة 39.2% من العينة، و13 مؤسسة متوسطة بنسبة 25.5%
* **نوع النشاط:** نلاحظ أن 18 مؤسسة التي تمثل نسبة 35.3% هي مؤسسات صناعية، و11 مؤسسة التي تمثل نسبة 21.6% هي مؤسسات تجارية، و21 مؤسسة التي تمثل نسبة 41.2% هي مؤسسات خدمية، من خلال عينة الدراسة وما يمكن ملاحظته فإن أكثر المؤسسات لها نشاط خدمي تليها مؤسسات صناعية ثم المؤسسات التجارية من حيث الترتيب.

* **عمر المؤسسة:** نلاحظ أن العينة المأخوذة تتضمن 20 مؤسسة والتي تمثل نسبة 39.2% مدة نشاطها من 5 إلى 10 سنوات، و14 مؤسسة بنسبة 27.5% مدة نشاطها هي 10 سنوات فأكثر، أما 16 مؤسسة التي تمثل نسبة 31.4% فتقدر مدة نشاطها بأقل من 5 سنوات وعليه فهي تعتبر حديثة النشأة.

1.2-2- نتائج التحليل الوصفي لأدوات مراقبة التسيير المطبقة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل

الدراسة: يمكن توضيح النتائج من خلال الجداول التالية:

الجدول رقم (03): درجات الموافقة عن مختلف عبارات أدوات مراقبة التسيير:

المؤشرات الإحصائية							البيان
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق		
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.37	0.84	15.9	7	84.1	37	المؤسستكم نظام مراقبة معموله
موافق	0.49	0.61	38.6	17	61.4	27	تستعمل مؤسستكم الميزانية التقديرية كأساس للمراقبة التسيير
غير موافق	0.50	0.45	54.5	24	45.5	20	تستعمل مؤسستكم لوحة القيادة للمؤسسة فيم جالمراقبة التسيير
موافق	0.29	0.91	9.1	4	90.9	40	تستعمل مؤسستكم نظام المعلومات كأساس للمراقبة

تستعمل مؤسساتكم بطاقة الأداء المتوازن كأداة رقائقي	7	15.9	37	84.1	0.16	0.37	غير موافق
تطبق مؤسساتكم نظام التكاليف المستندة للنشاط لتقييمها	30	68.2	14	31.8	0.32	0.47	موافق
أدوات مراقبة التسيير					0.50	0.41	موافق

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول رقم (03) نلاحظ أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أغلبية مختلف عبارات تطبيق أدوات مراقبة التسيير ، حيث أن معظم المؤسسات من عينة الدراسة يوافقون على العبارة " للمؤسسة نظام مراقبة مموله " بمتوسط مرجح قدر ب 0.84، و "أستعمال الميزانية التقديرية كأساس للمراقبة واتخاذ القرار " بمتوسط مرجح قدر ب 0.61، و "تستعمل المؤسسة نظام المعلومات كأساس للمراقبة " بمتوسط حسابي قدر ب 0.91، وكذا "نظام التكاليف المستندة للنشاط" بمتوسط مرجح قدر ب 0.47، وهذا مؤشر يدل على أن هذا النوع من المؤسسات تنتهج نظام مراقبة التسيير مما يجعلها أكثر كفاءة، أما فيما يتعلق بالأدوات الحديثة لمراقبة التسيير المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن ولوحة القيادة فنجد أن تطبيقها من قبل عينة الدراسة محدود وهذا راجع إلى حجم هذه المؤسسات.

إذن أظهرت النتائج في الجدول (03) أعلاه قبول الفرضية الأولى والتي تقول حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على استعمال أدوات مراقبة تسيير مناسبة ، وقبول الفرضية الثانية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تستعمل أدوات مراقبة التسيير الحديثة نظرا لتكلفتها المرتفعة

المؤشرات الإحصائية							البيان
درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق		موافق		
			النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
موافق	0.45	0.73	27.5	14	70.6	36	لمؤسساتكم هيكل تنظيمي
غير موافق	0.50	0.43	56.9	29	41.2	21	اتخاذ القرار في مؤسساتكم يكون بشكل فردي
موافق	0.25	0.93	5.9	3	92.2	47	عملية اتخاذ القرار تعتمد على وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة

غير موافق	0.42	0.23	76.5	39	21.6	11	في مؤسستكم نظام لتدريب الموارد البشرية
موافق	0.42	0.23	37.3	19	60.8	31	في مؤسستكم نظام تحفيز العاملين
موافق	0.37	0.84	17.6	09	80.4	41	تعمل مؤسستكم وفق إستراتيجية واضحة
موافق	0.50	0.57	43.1	22	54.9	28	أدوات مراقبة التسيير التي تستخدمها مؤسستكم تعمل على تفعيل مراقبة التسيير في إدارة المؤسسة
موافق	0.41	0.56					أسلوب مراقبة التسيير

الجدول رقم (04): درجات الموافقة عن مختلف عبارات أسلوب مراقبة التسيير: يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال بيانات الجدول رقم (04) نلاحظ أن أكثر العبارات أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هي: " للمؤسسة هيكل تنظيمي " بمتوسط حسابي يساوي 0.73 وأن الانحراف المعياري يساوي 0.45، وعبارة " عدم اتخاذ القرار في المؤسسة يشكل فردي " بمتوسط حسابي يبلغ 0.43 وانحراف معياري ب 0.50، في حين جاءت العبارة " أدوات مراقبة التسيير التي تستخدمها مؤسستكم تعمل على تفعيل مراقبة التسيير في إدارة المؤسسة " بمتوسط حسابي 0.57 وانحراف معياري ب 0.50، و " للمؤسسة نظام تحفيز العاملين " بمتوسط حسابي 0.23 وانحراف معياري ب 0.42، و " العمل وفق إستراتيجية واضحة داخل المؤسسة " بمتوسط حسابي 0.84 وانحراف معياري ب 0.37.

يتضح إذن من الجدول أن المؤسسات من عينة الدراسة بشكل عام يبدو موافقة على العبارات التي تقيس أسلوب مراقبة التسيير المطبق في الإدارة، ومنه قبول الفرضية الثالثة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات مراقبة التسيير وأسلوب مراقبة التسيير المطبق في إدارة المؤسسة.

الجدول رقم (05): دور أدوات مراقبة التسيير في تفعيل مراقبة التسيير في المؤسسات محل الدراسة: يمكن توضيح النتائج من خلال الجدول التالي:

وجود إستراتيجية واضحة للمؤسسة	وجود نظام تحفيز العاملين	لتدريب الموارد البشرية	اتخاذ القرار يعتمد على وجود نظام للمعلومات	أدوات الرقابة تفعل مراقبة التسيير	اتخاذ القرار بشكل فردي	للمؤسسة هيكل تنظيمي
547.	**526.	266.	126.-	**564.	.385	.579**

	.000	.006	000.	382.	062.	000.	000.
	50	50	50	50	50	50	50
تستعمل الميزانية التقديرية ك	.247	-.297*	054.	080.	062.	011.-	183.
أساس للرقابة	.084	.036	711.	580.	667.	938.	204.
	50	50	50	50	50	50	50
تستعمل لوحة القيادة للمؤ	.599**	**736.-	**415.	074.	*359.	**587.	**450.
سنة للرقابة	.000	000.	003.	609.	010.	000.	001.
	50	50	50	50	50	50	50
تستعمل نظام	-.208	293.-	229.	**477.	016.	*288.	**450.
المعلومات كأساس للرقابة	.147	039.	110.	000.	912.	042.	001.
	50	50	50	50	50	50	50
تستعمل المؤسسة بطاقة	**311.	203.-	*342.	118.	**505.	*367.	156.-
الأداء المتوازن في عملية	.028	157.	015.	899.	000.	009.	279.
الرقابة	50	50	50	50	50	50	50
يطبق نظام التكاليف المستند	.200	*324.-	**524.	126.-	*338.	243.	193.
للنشاط لتقييمها	.163	022.	000.	382.	016.	089.	179.
	50	50	50	50	50	50	50

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

معامل الارتباط 0.01^{**}

من خلال البيانات الجدول رقم (05)، نلاحظ أن هناك علاقة ارتباط موجبه، وذات دلالة معنوية عالية جداً أقل من 0.01 وهي تنتمي إلى المجال $[-1; 1]$ ، وهذا يعني وجود ارتباط قوي بين مختلف محاور وأساليب أدوات مراقبة التسيير المعتمدة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة وأساليب مراقبة التسيير. وبالتالي يؤكد قبول الفرضية الثالثة التي تقول توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أدوات مراقبة التسيير المطبق في المؤسسة وأسلوب مراقبة التسيير المطبق في الإدارة.

3 - النتائج ومناقشتها: توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها فيما يلي:

- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة تعتمد على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير المتمثلة في الموازنات التقديرية، التحليل المالي، التكاليف لعل أساساً لأنشطة، ونظام المعلومات.
- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة لم تولي اهتماماً بأدوات مراقبة التسيير الحديثة خاصة بطاقة الأداء المتوازن، رغم أهميتها كأداة تسمح بمراقبة التسيير واتخاذ القرار.
- حجم وطبيعة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجعلها لا تستخدم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وهذا راجع إلى التكلفة العالية لهذا النوع من الأدوات، بمعنى أن الحجم وطبيعة النشاط يؤثران على استخدام أدوات معينة من أدوات مراقبة التسيير.

- إن استخدام أدوات مراقبة التسيير من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيزيد من فعالية الرقابة، وهذه الأخيرة بدورها تسهل من عملية اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.

4- الخلاصة: حاولنا من خلال ما سبق إبراز واقع أدوات مراقبة التسيير المستخدمة في عملية الرقابة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك من خلال عرض أهم المفاهيم المرتبطة بأدوات مراقبة التسيير وخصوصيتها مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا بالنظر إلى الأهمية البالغة لمراقبة التسيير باعتبارها نظام يسمح بتوفير المعلومات التي تحتاجها المؤسسات في نشاطها من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وذلك لتحقيق الأهداف المختلفة التي تسعى هذه المؤسسات بلوغها.

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة، وبعد حصر الموضوع على المستوى النظري، قمنا بدراسة إحصائية علمية مستوية لولاية البليدة، ومن خلال هذه الدراسة والتياقتصر على توزيع استبيان على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطريقة عشوائية، تمكننا من حصر أسلوب أدوات مراقبة التسيير وأسلوب الرقابة في المؤسسات محل الدراسة، وتمكننا من إطلاعنا على أدوات مراقبة التسيير التي تستخدمها هذه المؤسسات، ومدى تفعيل مراقبة التسيير من خلال استخدام أدوات مراقبة التسيير المناسبة حسب حجم ونشاط المؤسسة.

التوصيات: من خلال نتائج الدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:

- على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية أن تطبق نظام مراقبة التسيير كوظيفة لكي تتمكن من تحديد أهدافها المختلفة وتقييمها، كل هذا يتم باستعمال أدوات الرقابة بالتنسيق بين وظيفة الرقابة ومختلف الوظائف في المؤسسة.

- زيادة الاعتماد على تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة كلوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تزيد من فاعلية ومراقبة التسيير وكفاءة الأداء وتحسينه.

- الاعتماد على تطبيق هذه الأدوات بمساعدة الأدوات التقليدية مما يساعد في تسهيل عملية المراقبة واتخاذ القرارات المناسبة.

- لا بد من اهتمام الدولة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لما لها من أهمية في التنمية الاقتصادية ودعمها ومراقبتها، مما يساعدها في تحسين الأنظمة الرقابية فيها وبالتالي تطوير أدوات مراقبة التسيير لكي لا تبقى منحصرة في الأدوات التقليدية.

5- الحالات وقائمة المراجع :

1. ناصر دادي عدون، وآخرون. (2003)، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية. الجزائر: دار المحمدية العامة.

2. Antony, M. (1976). controle systeme. wood.

3. إسمة رقيق، سعيدة بوجمعي. (2017)، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف القطاعات لولاية البليدة) ، ملتقى وطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 25 أبريل، البليدة 2: جامعة لونيبي علي
4. خليل عبد الرزاق خليل ، بوهالي خيرة. (2013)، واقع تطبيق أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، ملتقى وطني حول واقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية: تحليل الموجود من أجل إستشراف الإبداعات المستقبلية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13-14 ماي، الجزائر: جامعة المسيلة
5. محمد فركوس. (1995). الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. سامي راضي، و اخرون. (2006). المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات. مصر: الدار الجامعية.
7. خنفر مؤيدراضي، فلاح المطارنة عثمان. (2006)، تحليلا لقوائمالمالية (مدخلنظريوتطبيقي). الأردن: دار الميسرة.
8. وليد ناجي الحياي. (2007). التحليل المالي. الدانمارك: الأكاديمية العربية المفتوحة.
9. سامية بوضياف، فيصل بهلولي . (2015)، دورطريقة (ABC) فيتحسينأداءالمؤسسات، ملتقى دولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات: دراسة بعض التجارب، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 04-05 ماي، الجزائر: جامعة البليدة 2
10. مريم تواتي، ريمة بنبايرة. (2015)، تدنية تكاليفالمنتجوقنموذجالتكاليفلعلأساسالأنشطة (ABC) ودورهفيتحقيق الميزةالتنافسيةفيالمؤسسةالاقتصادية، ملتقى دولي حول أدوات التسيير الحديثة في منظمات الأعمال ودورها في الوقاية من الأزمات(دراسة بعض التجارب)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 04-05 ماي، البليدة2: جامعة لونيبي علي
11. منير نوري. (2015). التسيير العملي والاتصالات الادارية المفاهيم والتطبيقات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
12. Giraud, F. (2008). Controle de gestion et pilotage de la performance. Paris: Gualino editeur.
13. العامري صالح مهدي محسن، الغالي طاهر محسن منصور. (2008)، الإدارة والأعمال، (ط2)، الأردن: دار وائل
14. مراد كواشي. (2010)، بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في تقييم أداء المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية(34): قسنطينة

قائمة المراجع باللغة الانجليزية:

1. Naser dadi adoun, and others.(2003), governance at the economic corporation, Algeria: Dar al-mohammadiyah
2. Antony, M. (1976). Système controle. wood.
3. Isma rakik, Saida boujemai.(2017), the reality of using management control tools in small and medium enterprises (a cas study of a small and medium

enterprises in various sectors of Blida), a national forum on monitoring governance as a mechanism for corporate governance and activate creativity , faculty of economic commercial and management sciences, 25 April, Blida2, lounici ali university

4. khalil abdyl razzaq, bouhali kheira. (2013), the reality of the application of management control tools in algeria small and medium enterprises, a national forum on the reality of management control techniques in algerian institutions: analysis of exiting for the sake of exploring future creations, faculty of economic commercial and management sciences, 13-14 may, Algeria: messila university

5. Mohamed farkous.(1995), estimated budgets is an effective tool for management, algeria: university press office

6. Sami radi, and others.(2006), the modern approach to budget preparation and use, Egypt: university horse

7. khanfar muayyad radi, falah mataraneh othman.(2006), analysis of financial statements (a theoretical and practical entrance), jordan: dar al-maysara

8. Walid naji al-hayali.(2007), financial analysis, Danmark: the arab open academy

9. Samia boudiaf, Faisal bahlouli.(2015), the role of the(ABC) method in improving the performance of institution, an international forum on modern management tools in business organizations and their role in crisis prevention (studying some experiences), faculty of economic commercial and management sciences,04-05 May, Blida2, lounici ali university

10. Maryam touati, Rima bin baira.(2015), minimizing product costs according to the cost model based on (ABC) activities and his role in achieving competitive advantage in the economic establishment, an international forum on modern management tools in business organizations and their role in crisis prevention (studying some experiences), faculty of economic commercial and management sciences,04-05 May, Blida2, lounici ali university

11. Mounir nouri.(2015), Practical management and administrative communications, Algeria: university press office

12. Giraud, F. (2008). Management controle and performance management. Paris: Gualino editor.

13.Al-amiri saleh mahdi mohsen, Al-ghalbi taher mohsen mansour.(2008), Administration and business,edition 2, Dar wael: jordan

14. Mourad kawashi.(2010), Balanced scorecard and its importance in evaluating the performance of the foundation, journal of humanities(34): constantine