

## واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

أ : محمد الصغير قريشي، جامعة ورقلة\_ الجزائر  
korichi.ms@gmail.com

**ملخص :** تمثل مراقبة التسيير إحدى المهام الأساسية التي يتوقف عليها نجاح عملية التسيير خاصة في ظل البيئة الحالية التي تتسم بالعمولة وسرعة التبادل وتطور المستوى التكنولوجي والمنافسة الحادة، وذلك لما تتميز به مراقبة التسيير من خصائص وأدوات تمكن المسير من قياس وتقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرار المناسب بما يحقق أهدافها . والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي أصبحت تحتل حيزا كبيرا في العملية الاقتصادية بالنسبة للدول المتقدمة أو النامية على حد سواء، هي بحاجة إلى استعمال أدوات الرقابة الحديثة حتى تصمد وتستمر أمام التحديات التي تواجهها، والمؤسسات ص.م. الجزائرية هي بحاجة أكبر إلى ذلك نظرا للتحويلات التي تعرفها البيئة الاقتصادية في الجزائر.

**الكلمات المفتاحية :** مراقبة التسيير، أدوات الرقابة، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**تمهيد :** عرفت المؤسسات الاقتصادية تحولات عميقة في طرق تسييرها وإنتاجها وتسويقها ومختلف العمليات المتعلقة بنشاطها، وذلك تماشيا مع تطورات البيئة المحيطة بها، ولعل تسيير المؤسسة يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها والاستخدام الأمثل لها، ومن حيث ضمان تطورها واستمرارها. لذلك اجتهد الاقتصاديون - باتجاهات شتى - لإيجاد مفهوم لعملية التسيير ومختلف الآليات المرتبطة بها.

ومراقبة التسيير كمنسق متكامل يساعد المؤسسة في التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرار، عرفت أيضا تطورا في دلالتها وتطبيقاتها تماشيا مع مفهوم المنظمة، حيث كانت الرقابة تعبر على مفهوم الجزاء والعقاب وتظهر بعد إنجاز العملية الاقتصادية، وتقتصر على بعض المؤسسات، حتى أخذت مفهومها الواسع المرتبط بالعملية الاقتصادية في كل مراحلها، قبل بدايتها كالتخطيط واختيار الوسائل وتحديد الأهداف المناسبة لسياسة المؤسسة وإستراتيجيتها، وتقديم الاستشارة واتخاذ القرار، ثم أثناء القيام بالعملية الاقتصادية من خلال مراقبة كيفية تنفيذها ووسائلها، وبعد إنجاز العملية تظهر الانحرافات ورقابة الجودة من حيث التكلفة، الوقت، المواصفات ومدى تحقيق الأهداف المرجوة، ومن ثم مساعدة المسير في اتخاذ القرار.

ولكي يحقق مراقب التسيير هذه المقاصد لا بد من الاستعانة بآليات وأدوات موضوعة لهذا الغرض، منها نظام المعلومات، المحاسبة التحليلية، محاسبة التكاليف المستندة للنشاط، التحليل المالي، لوحة القيادة، الموازنات التخطيطية،... إلا أن استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى بما يناسب حجمها وطبيعتها. لذلك نرى أن تطبيق مراقبة التسيير أول ما تم في المؤسسات الصناعية الكبرى في منتصف القرن الماضي، وذلك ما فرضته سرعة التطور التقني والصناعي وشدة المنافسة، ثم توسع الأمر إلى المؤسسات التجارية والخدمية.

ونظرا لما أصبح يمثل قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من محرك أساسي في عملية التنمية الاقتصادية، وما يحمله من خصائص تميزه عن المؤسسات الاقتصادية الأخرى، يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟

وهذا ما يستدعي طرح بعض الأسئلة الفرعية التي تحتاج إلى بحث وتحليل وتمثل فيما يلي :

. ما طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ؟

. ما هي تقنيات وأدوات مراقبة التسيير المناسبة لهذا النوع من المؤسسات ؟

يمكن الإجابة على هذه الأسئلة بالاعتماد على الفرضيتين الأساسيتين التاليتين :

- أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ما تزال مجالا خصبا للبحث والدراسة وهي مختلفة من عدة نواح ؛  
لمراقبة التسيير تقنيات كمية وغير كمية متعددة يمكن استعمالها في مراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وستتناول في هذا البحث تحليل هذه الجزئيات من خلال النقاط التالية :

2

1 . مفهوم مراقبة التسيير، خطواتها وأدواتها.

. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مفهومها وأهميتها.

3 . دراسة تطبيقية لواقع الرقابة في المؤسسات ص.م. في الجزائر.

## 1 . مفهوم مراقبة التسيير، أهميتها وخطواتها :

**1.1 . مفهوم مراقبة التسيير :** تعني كلمة الرقابة القدرة على متابعة وتوجيه وتقييم عمل ما من خلال نسق معين ( معلومات - قرارات - إجراءات - مراقبة النتائج ). وتعد الرقابة إحدى العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمات المختلفة، وهي إحدى الوظائف الإدارية المتمثلة في : التخطيط، التنظيم، التنسيق، التنفيذ، الرقابة.

وقد حظي مفهوم الرقابة بأهمية كبيرة من طرف المفكرين والباحثين لما ينطوي عليه هذا المفهوم من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة. فقد عرفها البعض بأنها " الوظيفة الإدارية الخاصة بضبط وتنظيم مختلف العوامل اللازمة لإتمام الأعمال كما خطط لها، وذلك بغرض التحقق من أن كل فرد قد أجز العمل المطلوب منه في المكان والوقت المناسب وبالموارد المحددة"<sup>1</sup>.

كما تعرف الرقابة بأنها " متابعة عمليات التنفيذ لتبين 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"<sup>2</sup>.

ويرى البعض الآخر أن الرقابة " نسق متكامل يمكن الجهات المختصة من متابعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة من خلال وضع الأهداف المرجوة والوسائل اللازمة لتحقيقها ثم قيادة الإجراءات والإنجازات وأخيرا تقييم النتائج واستخراج الانحرافات وتحليلها"<sup>3</sup>.

ويقسم أحد الكتاب رقابة المؤسسة إلى مراقبة تسيير ورقابة محاسبية، ويطلق على مراقبة التسيير مفهوم الرقابة على الأداء وذلك بغرض التأكد من أن الموارد المتاحة قد استخدمت أحسن استخدام. وتشمل مراقبة التسيير جميع أوجه النشاط والعمليات المرتبطة بالمؤسسة.

بينما يرى أن الرقابة المحاسبية تعني رقابة البيانات المالية للتأكد من صحة المعاملات مع الغير وأنها مؤيدة بالمستندات القانونية، كما تتضمن كل الوسائل والإجراءات التي تتعلق بحماية الأصول بجانب التحقق من صحة التسجيل والتوجيه المحاسبي<sup>4</sup>.

وفي دائرة تقسيم الرقابة إلى مراقبة تسيير ورقابة محاسبية عرفت بأنها " الخطة التنظيمية وجميع الإجراءات والوسائل التي تتبع داخل المؤسسة والتي من شأنها المحافظة على أصولها والتأكد من صحة البيانات المحاسبية المسجلة في الدفاتر ودرجة الاعتماد عليها، وتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإنتاجية في عمليات المؤسسة والالتزام بتنفيذ السياسات الإدارية المرسومة"<sup>4</sup>.

**2.1 . أهمية مراقبة التسيير ودورها في المؤسسة :** من خلال تطور المؤسسات الاقتصادية تظهر أهمية مراقبة التسيير من حيث أنه في بعض المؤسسات الفردية لم تكن هناك حاجة لوجود نظام رقابة على عملياتها، لقيام أصحابها بإدارتها بأنفسهم وإلمامهم بكل وظائفها. وعندما كبرت أحجام المؤسسات وتعددت مشاكلها وزاد عدد العاملين بها للقيام بالأنشطة المختلفة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو إدارية أو تمويلية فقد تعدد على أصحابها إدارتها إدارة فعلية، وصحب ذلك تنازل أصحابها عن اختصاصاتهم في الإدارة والرقابة لأشخاص آخرين، مما دعا إلى ضرورة إدارة المؤسسة على أسس علمية وعملية سليمة تتضمن المحافظة على أموالها ورسم سياساتها ومتابعة تنفيذها بسهولة وتحقيق الكفاءة في استغلال الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال<sup>5</sup> :

- . تقسيم المؤسسة إلى وحدات إدارية، أو ما تعرف بمراكز المسؤولية؛
- . تحديد اختصاصات كل وحدة وسلطات أو مسؤوليات المستويات الإدارية؛
- . وضع القواعد التنظيمية التي تحكم تنفيذ العمليات المختلفة وتضمن تدفقها في ظل نظام رقابة دقيقة؛
- . تسجيل مجمل المؤشرات المالية وغير المالية التي تمكن من قياس أداء كل مستوى من المستويات؛
- . إمداد إدارة المؤسسة بالبيانات التي تساعد في اتخاذ القرارات ورسم السياسات. كذلك فقد تأكد أن وجود نظام للرقابة على أنشطة المؤسسة ضرورة حتمية تقتضيه الإدارة العلمية الحديثة لاكتساب الميزة التنافسية.

وتستمد مراقبة التسيير أهميتها من العوامل التالية<sup>6</sup> :

- أ. **تغيير الظروف** : تواجه كل المنظمات تغيرا في الظروف البيئية، وبشكل متزايد. وتتخلل المدة بين صياغة الأهداف ووضع الخطط وتنفيذها تغيرات كثيرة في المنظمة وفي البيئة معا، مما قد يعيق الأهداف وتنفيذ الخطط، ونظام مراقبة التسيير إذا ما صمم وتمت ممارسته بشكل سليم فإنه يساعد في توقع التغيير والاستعداد للاستجابة له، وكلما طال الأفق الزمني للتخطيط كلما ازدادت أهمية مراقبة التسيير.
- ب. **تراكم الأخطاء** : لا تؤدي الأخطاء البسيطة أو المحدودة إلى إيذاء المنظمة بشكل كبير، غير أنه بمرور الوقت قد تتراكم هذه الأخطاء، ويتعاضد أثرها، إذا ما بقيت بدون معالجة، فعدم الاستفادة من خصم ممنوح من قبل الموردين على طلبية واحدة قد لا يشكل خطراً جسيماً، ولكن الاستمرار في سياسة من هذا النوع يعني تضحية المؤسسة بفرص مالية مهمة قد تؤثر في أرباحها.
- ج. **التعقيد المنظمي** : عندما تقوم المؤسسة بإنتاج نوع واحد من السلع، وتشتري عددا محدودا من المواد الأولية، وتعمل ضمن هيكل بسيط، وتواجه سوقا رابحة، فإن مهمة مراقبة التسيير تبدو أيسر بالنسبة للمسير، غير أن توسع المؤسسة في المنتجات والمشتريات والأسواق، وتعقيد هيكلها، وازدياد حدة المنافسة، يجعلها تهتم بدرجة أكبر بعملية الرقابة، والاستفادة من نتائجها في التخطيط واتخاذ القرار.

وبالتالي فإن مراقبة التسيير هي ترشيد علمي للقرارات التي يتخذها المسؤولون في عملية التسيير التي تبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والتقييم، كما تساهم في قياس الكفاءة بالاستخدام الأمثل للوسائل المتاحة للمؤسسة، وقياس فعالية الإدارة في تحقيق الأهداف والنتائج المنشودة<sup>7</sup>.

ولكي تحقق الرقابة أهدافها لابد وأن تقترن بوظيفة التخطيط وذلك من خلال اهتمامها بقياس ما تم إنجازه فعلا بالمقارنة مع الخطط التي تم وضعها، إذ لا يمكن القيام بمهمة إلا إذا كانت هناك خطط أو أهداف محددة مسبقا وفي الوقت ذاته فإن الرقابة تعد وسيلة هادفة في اكتشاف صحة التخطيط وملاءمتها لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وما يقترن بها من سياسات وبرامج وإجراءات قادرة على تحقيق كفاءة وفعالية الإنجاز المراد تحقيقه<sup>8</sup>.

ولذلك فإن للرقابة دور هام في تحسين أداء المؤسسة وضمان إستمراريتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما تتمكن الإدارة بواسطتها من متابعة وقيادة مختلف الأعمال كما هو مخطط لها وتنفيذها في أحسن الظروف، ومن خلال تلك الأدوات والمؤشرات المستخدمة في الرقابة تستطيع المؤسسة تقييم أداء مختلف العناصر ذات الصلة، من مسؤولين، أفراد، أنشطة، منتجات ومراكز مسؤولية وغيرها، وتتخذ في ذلك القرارات اللازمة<sup>9</sup>.

ويمكن إيجاز أهمية الرقابة كما ذكرها العديد من الكتاب في النقاط التالية<sup>10</sup> :

1. الوقوف على المشكلات والعقبات التي تعترض انسياب العمل التنفيذي قصد تذليلها ؛
2. اكتشاف الأخطاء فور وقوعها أو هي في سبيل الوقوع لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها ؛
3. التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح . وبخاصة في الأمور المالية وحدود التصرف فيها ؛

4. التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفقا للأصول المقررة ثم تقويم المعوج منها ؛
5. تقييم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم ؛
6. المحافظة على حقوق الأطراف ذات المصلحة في قيام المنشأة مثل العاملين فيها والمتعاملين معها وذلك منعا للتعسف في استعمال السلطة من جانب المديرين وتحقيقا للعدالة في أداء الخدمات والوفاء بالتزامات ؛
7. التأكد من توافر الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعا في اتجاه الهدف الواحد وفقا للسياسات المقررة ؛
8. التثبت من أن القوانين مطبقة تماما دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع ؛
9. الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية ؛
10. الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد عملية اتخاذ القرارات وبخاصة ما يختص منها بالسياسات العامة للعمل وبأهدافه.

**3.1. خطوات مراقبة التسيير :** تتمثل وظيفة مراقبة التسيير في التأكد من أن ما تم تحقيقه أو ما يتحقق مطابق للأهداف المرسومة لأي نشاط، وذلك بإتباع خطوات معينة . اتفق حولها الكثير من رواد الإدارة والتسيير باختلاف مدارسهم الفكرية . والتي نوجزها فيما يلي :

تحديد معايير الأداء - قياس الأداء - تقييم الأداء - تصحيح الانحرافات

**1.3.1. تحديد المعايير الرقابية :** تعتبر المعايير الرقابية الأساس الذي تقوم عليه مراقبة التسيير، ففي غياب المعايير لا يمكن تقييم الأداء الفعلي وبالتالي لا يمكن معرفة هل هناك انحراف يستدعي اتخاذ إجراء معين للتصحيح أم لا يوجد انحراف . يعرف أحد الكتاب المعايير الرقابية بأنها " المقاييس الموضوعية التي تستخدم لقياس النتائج الفعلية وهي تمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها أو أقسامها والتي يعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات المخصصة<sup>11</sup> . ونلاحظ من ذلك أن المعايير الرقابية لها صفة مزدوجة فهي تمثل هدفا يرحى تحقيقه وفي نفس الوقت تمثل أدوات قياس يتم بواسطتها مقارنة الأداء الفعلي .

**2.3.1. قياس الأداء الفعلي وتحديد الانحرافات :** بعد أن يتم تحديد المعايير الرقابية تحديدا واضحا وربطها بمراكز المسؤولية تأتي الخطوة التالية وهي جمع المعلومات اللازمة المعبرة عن مختلف جوانب نشاط مراكز المسؤولية أو نشاط المؤسسة ككل بالاعتماد على نظام المعلومات، ثم قياس الأداء الفعلي عن طريق إجراء المقارنة بينه وبين الأداء المخطط أو المعايير الرقابية المحددة مسبقا، والوصول إلى الانحرافات التي قد تنشأ عن عملية المقارنة.

**3.3.1. تقييم الأداء وتحليل الانحرافات :** تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الحلقات في سلسلة متكاملة ومتراصة من عملية التسيير والرقابة، تكون بعد وضع المعايير الرقابية وإتمام التنفيذ الفعلي حيث يبدأ دور التقييم ومعرفة مدى الانحراف مقارنة بالمعايير المحددة مسبقا من أجل تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها وإيجاد الحلول المناسبة لها.

**أ. تقييم الأداء :** تعددت المفاهيم حول عملية تقييم الأداء، فيرى البعض أن التقييم هو قياس مراجعة النتائج التي تحققت مقارنة بالأهداف وتحديد العوامل المؤثرة على النتائج وتشخيص المشاكل وتحديد المسؤولية الإدارية. ويرى د. علي السلمي أن : تقييم الأداء هو عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات أنشطة المشروع بما يحقق أهدافا محددة من قبل<sup>12</sup> . ويعتبر الكثير من الباحثين أن عملية تقييم الأداء هي مقارنة الأداء الفعلي ( الأعمال التي تمت ) بالمعايير التي وضعت مسبقا، والقيام بعملية تحليل

للانحرافات ( إن وجدت ) بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية، ويتم تقييم أداء الأعمال في مجالات متعددة في المؤسسة، فهناك تقييم أداء الأفراد، وتقييم أداء النشاط الإنتاجي، التمويلي، التسويقي أو أداء المؤسسة ككل<sup>13</sup>.

**ب. تحليل الانحرافات :** تتحقق الرقابة بالاستفادة من الاستنتاجات الناجمة عن تقييم الأداء ومعرفة الانحرافات ومدى تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة، وتجدر الإشارة إلى أن وجود الانحراف لا يعني بالضرورة أن الأداء الفعلي ليس في حالة جيدة، إلا إذا زاد الانحراف عن حدود الضبط، أي أن هناك حدوداً يمكن أن يحدث الانحراف بينها. ولذلك تركز عملية الرقابة على تحليل الانحرافات التي تكون محل تقييم، وفي هذه الحالة يجب أن نفرق بين الأعراض والأسباب والآثار الناجمة من وجود انحراف داخل المؤسسة.

. فقد ترجع الانحرافات إلى وجود عيب في الخطة أو المعيار كعدم الواقعية، ومن ثم يتعين إعادة النظر في المعايير ومراجعتها حتى تتلاءم مع ظروف وإمكانات المؤسسة.

. وقد ترجع الانحرافات إلى وجود قصور في الأداء الفعلي مقارنة بما أريد إنجازه. وهنا يجب تحديد الجهة المسؤولة عن هذا القصور ودراسة العوامل التي أدت إلى ذلك من أجل تحديد العلاج المناسب.

وعن طريق الرقابة وتقييم الأداء تظهر عيوب التنظيم أو التعقيد في إجراءات العمل واللوائح، ومن هنا يمكن إعادة التنظيم، كما تظهر نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة والأفراد أو عدم الفهم السليم للسياسة والأوامر الإدارية الصادرة، وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه أو في سياسات الأفراد. ومعنى ذلك أن لوظيفة الرقابة وتقييم الأداء انعكاس مباشر على جميع الوظائف الإدارية الأخرى.

**4.3.1. تصحيح الانحرافات :** تمثل الخطوة السابقة . تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها . كأساس يركز عليه تصحيح تلك الانحرافات. فعند معرفة الأسباب يمكن اتخاذ إجراء محدد وذلك لإعادة العمليات المختلفة إلى وضعها الصحيح، وقد تكون هذه الإجراءات التصحيحية فورية أو على المدى الطويل، ففي كل الحالات يجب مراعاة أثر هذه القرارات التصحيحية على التنظيم وعلى الأفراد ومدى انسجامها مع إستراتيجية المؤسسة.

وهنا يتمثل الدور الأساسي والأكثر أهمية لمراقبة التسيير بقدرتها على تصحيح الانحرافات الموجودة أو التي قد توجد. في الأداء الفعلي . مقارنة بما تم رسمه أصلاً من أهداف، وتقدير درجة الخطورة في الفروقات الحاصلة أو التي ستحصل، ومدى تأثيرها في الأهداف الإستراتيجية المقررة واتخاذ القرارات المناسبة بالتصحيح<sup>14</sup>.

**4.1. أدوات مراقبة التسيير :** نظراً للأهمية التي تتمتع بها مراقبة التسيير كان لا بد من التركيز على الأدوات التي تمارس بها عملية الرقابة. يذكر المفكرون أشكالاً مختلفة لأدوات مراقبة التسيير، بعضها بسيط وأساسي في الرقابة، وبعضها أكثر تعقيداً، وبعضها يكون أسلوباً رقابياً داخلياً يستخدمه الجهاز التنفيذي للمؤسسة المعنية، وبعضها الآخر يكون أسلوباً رقابياً خارجياً تستخدمه هيئات مستقلة عن المؤسسة. كما أن هذه الأدوات تقيس عدداً من المؤشرات التي تحكم على الأداء الكلي للمؤسسة والمركز المالي ومدى تميزها عن منافسيها، بينما يركز البعض الآخر على قياس أداء جزء معين من الأداء الكلي أو لإحدى الوظائف المختلفة في المؤسسة مثل الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الأفراد...إلخ.

وبالرغم من اختلاف المقاييس والأدوات الرقابية في تصحيحها وفيما تقيسه فإن كلا منها يسعى إلى تحقيق هدف واحد هو : تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلاً.

كما أن استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب درجة تطور المؤسسة وحجمها، وهدفها، وثقافة المسيرين فيها، ونوع مراقبة التسيير المعتمدة. ولا يوجد ما يمنع بالطبع من استخدام أكثر من طريقة أو أداة من الأدوات الرقابية<sup>15</sup>. فهناك أدوات تقليدية كثيرة الاستعمال كالموازنات التقديرية ونقطة التعادل والنسب المالية ومؤشر العائد على الاستثمار وبعض الأدوات المتخصصة كحرائط المراقبة وأسلوب بيرت وغيرها.

كما توجد أدوات رقابية حديثة تطبق في المؤسسات الأكثر تقدما وتنظيما، كأسلوب الإدارة بالأهداف والتكاليف المستندة للنشاط وإدارة الجودة الشاملة وتحليل سلسلة القيمة.

## 2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعريفها وأهميتها :

إن تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له أهمية كبيرة. تبدو هذه الأهمية بوضوح في جميع الدول وخاصة في الدول النامية حيث يتطلب التعرف على مجموعة المؤسسات ص، م والإلمام بجميع أنشطتها المتعددة للوقوف على مشاكلها المختلفة. كما أن للتعريف أهمية وطنية بحيث يترتب عليه حقوق ومسؤوليات تنظيمية وقانونية ويسهل رسم السياسات التنموية لهذا القطاع ووضع البرامج الكفيلة بدعمها وتطويرها، ويساعد كذلك الباحثين في تعريف مجتمع دراستهم بدقة.

**2.1 . تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** اختلفت الآراء حول المصطلح الاقتصادي لهذا النوع من المؤسسات، فهناك مصطلح المؤسسات الصغيرة والمؤسسات أو المنشآت المتوسطة والمشروعات الصغيرة والمتناهية الصغر، ويرجع ذلك إلى اختلاف المقصود بكلمة صغيرة من بلد لآخر ومن وقت لآخر داخل نفس البلد، ودفعت هذه الصعوبة بعض الجهات كمنظمة الأمم المتحدة على تفضيل وضع تعريف المؤسسة الصغيرة على مستوى كل دولة على حدة نظرا لصعوبة وضع تعريف عام لهذه المؤسسات على المستوى الدولي. كما اختلف المهتمون بالتنمية الصناعية حول تحديد مفهوم للصناعات الصغيرة والمتوسطة وذلك لاختلاف مراحل النمو الصناعي ومدى التقدم التكنولوجي وإمكان التنسيق بين القطاع الصناعي والسياسات الاقتصادية السائدة من بلد لآخر. وهناك عدة معايير حاول الباحثون من خلالها تعريف المؤسسات ص . م . حيث أمكن تقسيم هذه المعايير إلى نوعين :

أحدهما يعتمد على الجانب الوصفي للمؤسسة الصغيرة وآخر يركز على الجانب الكمي في قياس كلمة صغير.

### 2.1.1. المعايير الكمية :

تتضمن هذه المعايير جملة من المؤشرات الكمية والإحصائية يتم من خلالها الفصل بين المؤسسة

الصغيرة والمتوسطة والمؤسسة الكبيرة، ويمكن تقسيم هذه المعايير إلى مجموعتين :

- المجموعة الأولى وتضم مؤشرات تقنية واقتصادية، من بينها :

- عدد العمال.
- التركيب العضوي لرأس المال.
- حجم الإنتاج.
- القيمة المضافة.
- حجم الطاقة المستعملة.

- المجموعة الثانية وتتضمن المؤشرات النقدية :

- رأس المال المستثمر ؛
- رقم الأعمال.

تتميز التعاريف التي تعتمد على معايير كمية أنها ذات صبغة محلية، حيث أنها وضعت في ضوء ظروف كل دولة على حدة. ويمكننا التركيز على بعض المعايير وهي :

أ. معيار العمالة : ويعتبر معيار عدد العمال أكثر المعايير شيوعاً، وقد أخذت به معظم الدول للتفرقة بين المؤسسات الصغيرة والكبيرة نظراً لبساطته، وسهولة المقارنة، والثبات النسبي وتوافر البيانات. ويختلف مدلول هذا المعيار من دولة لأخرى طبقاً لظروف المجتمع ودرجة تطوره ونمط الحياة ومستويات الأسعار والسياسة الاقتصادية السائدة.

ومن التصنيفات المشهورة التي تعتمد على هذا المعيار تصنيف " بروتش وهيمنز " Brutch and Hiemenz " فقد صنفا المؤسسات اعتماداً على هذا المعيار إلى أربعة أحجام على النحو التالي<sup>16</sup> :

- **مؤسسات أعمال منزلية والحرفيين ( متناهية الصغر )** : وهي التي يعمل بها أقل من عشرة عمال ( ما بين واحد إلى تسعة عمال ) وتشمل أحياناً الصناعات المنزلية التي تدر دخلاً دون أن يكون لها مقر معين، ولا يمتلك الحرفيون أصولاً تذكر لأنهم يعملون بأدوات بسيطة، وعدددهم كبير في الدول النامية، وبعضهم يسجل أنشطته ولكن الغالبية منها غير مسجلة.
  - **مؤسسات الأعمال صغيرة الحجم** : وهي التي يعمل بها أقل من خمسين عاملاً ( ما بين عشرة حتى تسعة وأربعين عاملاً ) وصاحب المؤسسة هو صانع القرار الوحيد فيما يتعلق بالجوانب الإدارية، والإنتاجية للمؤسسة ومعظم هذه الأنشطة مسجلة.
  - **مؤسسات الأعمال متوسطة الحجم** : وهي التي يعمل بها أقل من مائة عاملاً ( ما بين خمسين حتى تسعة وتسعون عاملاً ) وتتسم بأن أساليب الإنتاج أحدث قليلاً منها في المؤسسات الصغيرة، وأن الأساليب الإدارية متنوعة، وجميع الأنشطة مسجلة.
  - **مؤسسات الأعمال كبيرة الحجم** : وهي التي يعمل بها أكثر من مائة عاملاً.
- ولكن على الرغم من ذلك فإن هذا المعيار يختلف من دولة لأخرى، ومن سياق تنموي إلى سياق تنموي آخر مختلف .. ففي الولايات المتحدة تعتبر المؤسسات التي يعمل بها أقل من مائة عاملاً ( ما بين 1 : 99 عاملاً ) مؤسسات صغيرة، بينما تعد المؤسسات التي يعمل بها ما بين 100 - 500 عاملاً مؤسسات متوسطة الحجم.

وفي اليابان يختلف مفهوم المؤسسات الصغيرة من قطاع لآخر داخل الاقتصاد الوطني الياباني، من صناعة وتجارة وخدمات، ووفقاً لهذا المعيار تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حوالي 96% من إجمالي عدد المؤسسات العاملة في الاقتصاد الياباني. أما في الدول الإفريقية فقد أصدرت منظمة العمل الدولية توصيات تحدد المؤسسات الصغيرة بتلك المؤسسات التي يعمل بها أقل من خمسين عاملاً.

وفي الدول العربية - الكويت على سبيل المثال - تعتبر المؤسسات التي يعمل بها عاملاً واحد حتى تسعة عمال مؤسسات صغيرة، والتي يعمل بها من عشرة عمال حتى خمسين عاملاً مؤسسات متوسطة الحجم. وفي المملكة العربية السعودية تعد المؤسسات التي يعمل بها أقل من خمسين عاملاً مؤسسات صغيرة ومتوسطة.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق حول عدد العمال في المؤسسة الصغيرة. ويؤخذ على معيار العمالة أنه لا يعبر عن الحجم الحقيقي للمؤسسة، فهناك صناعات تحتاج لرأس مال ضخم وقليل من العمالة ومن الخطأ اعتبارها مؤسسات صغيرة، وهناك صناعات تحتاج إلى رأس مال محدود وعدد كبير من العمال، ولا يمكن استبعادها من نطاق المؤسسات الصغيرة، فالعمالة ليست العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية وإنما هناك عناصر أخرى مثل : نوعية التكنولوجيا المستخدمة ومدى تطورها وكلها عناصر لا يمكن تجاهلها، وبالتالي لا يمكن استخدام هذا المعيار بمفرده في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، هذا بالإضافة إلى موسمية العمالة.

ب. **معيار رأس المال** : ويستخدم معيار رأس المال في تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بواسطة عدد من الدول خاصة النامية، ويعاني هذا المعيار من بعض جوانب القصور كاختلاف العملات وأسعار صرفها، بالإضافة إلى اختلاف مفهوم رأس المال المستخدم، فالبعض يدخل قيمة الأرض والمباني ضمن رأس المال، والبعض الآخر يستبعدهما.

ونتيجة لقصور كل من معياري رأس المال وعدد العمال، فقد فضلت بعض الدول الأخذ بتعريف يمزج بين العمالة ورأس المال حتى يكون التعريف أقرب للواقع، وهذا التعريف لا يحدد نسبة محددة بين عدد العمال ورأس المال، تطبق على مستوى جميع الدول بل إن هذه النسبة تختلف حسب الظروف السائدة في كل مجتمع.

وقد استقر مفهوم المؤسسات الدولية على التعاريف التالية - للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - فقد عرفت منظمة اليونيدو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها المؤسسات التي لا يتجاوز فيها عدد العاملين 100 عامل، ورأس المال الثابت 250 ألف دولار. ويعرفها البنك الدولي بأنها المؤسسات التي تتراوح أصولها الثابتة بين 250 ألف دولار إلى 300 ألف دولار، كما يعمل بها من 10 إلى 50 عامل.

تعرفها منظمة العمل الدولية بأنها المؤسسات التي لا تتجاوز استثماراتها 350 ألف دولار وتعمل بها من 10 إلى 50 عامل.

كما صنفت هذه المؤسسات الدولية تلك المؤسسات حسب مستوياتها :

- المؤسسات الفردية : وهي المؤسسة التي يعمل بها من 1 - 5 عمال وقيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني لا تتجاوز 4000 دولار.

- المؤسسات الصغيرة : وهي التي يعمل بها أقل من 15 عاملا، ولا تزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني عن 10000 دولار.

- المؤسسات المتوسطة : وهي التي يعمل بها أكثر من 15 عاملا وتزيد قيمة الأصول الثابتة بها بخلاف الأرض والمباني عن 10000 دولار.

ومن الجلي أن هذه الحدود ليست حتمية ويمكن تجاوزها حسب ظروف كل حالة، كما قد تطرح تعاريف مغايرة من جهات أخرى.

ج- **معيار المبيعات** : يعاني هذا المعيار أيضا من نفس عيوب معيار رأس المال وبخاصة تلك المرتبطة بالتغير المستمر في قيمة النقود، بالإضافة إلى اختلاف مفهوم المبيعات الذي سيتم الاعتماد عليه في تحديد حجم المؤسسة. وبصفة عامة لا يعتبر هذا المعيار شائع الاستخدام حيث يستخدم بواسطة بعض الجهات الأمريكية. ويرى آخرون أن هذا المعيار يلائم المؤسسات التجارية والخدمية أكثر من ملاءمته للمؤسسات الصناعية.

د- **معيار مستوى التكنولوجيا** : يعتمد عادة على معيار المستوى المستخدم من التكنولوجيا (أو أسلوب الإنتاج) لتعريف المؤسسات الصناعية الصغيرة فقط. حيث أصبحت التكنولوجيا المستخدمة في كثير من المؤسسات الكبيرة تسمح بتجزئة العمليات والمراحل الإنتاجية بما يؤدي إلى إتمام هذه المراحل في مؤسسات صغيرة مستقلة وعادة ما يقترن هذا المعيار بمعيار عدد العمال، وقد يرجع ذلك إلى اعتبار حجم المؤسسة هو المحصلة النهائية لتفاعل كل من عنصر العمل والآلات (رأس المال) المستخدمة فيه. وكلما كانت هذه المحصلة صغيرة مقارنة بمثيلاتها في الصناعة كانت المؤسسة صغيرة<sup>17</sup>.

ويمكن القول أن معظم تعاريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنجح إلى الأخذ بمعياري العمالة ورأس المال، حيث يرجع ذلك إلى وفرة البيانات الخاصة بعدد العمال، وقيمة رأس المال المستثمر، مما يعطي للتعاريف قدرا من الدقة، ومن المنطقي أن تكون المؤسسات الصغيرة كثيفة نسبيا للعمل ونادرة نسبيا في استخدامها لرأس المال خاصة في الدول النامية .

وفي الجزائر جاء مفهوم المؤسسات ص. م. متماشيا مع تعريف الاتحاد الأوروبي حيث حدد القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 الصادر في 2001 أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات والتي تشغل من 01 إلى 250 عاملا ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 02 مليار دينار أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية



خمسمائة (500) مليون دينار، وتستوفي معايير الاستقلالية، ويتم تصنيف هذه المؤسسات إلى مؤسسات مصغرة ومؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة.

**2.1.2. المعايير الوصفية :** تتميز التعاريف الوصفية أنها ذات صبغة دولية، ويرجع ذلك إلى عدم تعرضها إلى الجانب النسبي - وهو الحجم - في تعريف المؤسسة الصغيرة حيث أنها ركزت على وصف خصائصها من حيث درجة تأثيرها في السوق، أو في شكل إدارتها وملكيته، ويرى البعض أن هذا النوع من التعاريف هي الأكثر ملاءمة لطبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن الملاحظ أن هذه التعاريف تتدرج من وصف خاصة واحدة للمؤسسة الصغيرة حتى تصل إلى وصف العديد من الخصائص. وكمثال على ذلك التعريف الذي وضعته لجنة التنمية الاقتصادية للأمم المتحدة CED الذي ضم العديد من الخصائص، حيث عرفت المؤسسة الصغيرة بأنها تلك المؤسسة التي يجب أن تستوفي شرطين أو خاصيتين على الأقل مما يلي :

- استقلال الإدارة : المديرون هم أنفسهم ملاك المؤسسة بصفة عامة.
  - رأس المال : يتم توفيره بواسطة المالك الفرد أو مجموعة صغيرة من الملاك.
  - العمل في منطقة محلية : يعيش العاملون والملاك في مجتمع واحد، ولا يشترط أن تكون الأسواق محلية.
  - حجم المؤسسة : صغير نسبياً بالنسبة التي تنتمي إليها.
- فالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة تتميز عن غيرها من المؤسسات بالمعايير الوصفية التالية<sup>18</sup> :

**أ. المسؤولية :** يتعلق الأمر بالمسؤولية المباشرة والنهائية للمالك، الذي يكون في كل الحالات هو صاحب القرارات داخل المؤسسة، له تأثير على طبيعة التنظيم وأسلوب الإدارة.

فالمدير/المالك يؤدي العديد من الوظائف في نفس الوقت، الإنتاج، الإدارة، التمويل والتسويق، وهي مهام توزع في المؤسسة الكبيرة على عدة أشخاص. وهذه الميزة تفسر حاجة هذه المؤسسات إلى المعونة الفنية والتسويقية والمالية... وحتى حين يستخدم مدير مؤسسة ما بعض المساعدين فإن الخصائص الأساسية لعمل تلك المؤسسة تبقى على حالها إلى حد كبير .

**ب. الملكية :** إن ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعود في أغلبها إلى القطاع الخاص، في شكل شركات - شركات أشخاص أو شركات أموال - غير أن النسبة الكبيرة منها عبارة عن مشروعات فردية وعائلية، يلعب فيها المالك / المدير دوراً كبيراً على جميع المستويات. في بعض الدول ومن بينها الجزائر تمتلك الدولة. قبل الإصلاحات. عدداً من هذه المؤسسات حيث تأخذ شكل مؤسسات عمومية محلية.

**ج. السوق :** يمكن أن نحكم على حجم مؤسسة استناداً إلى علاقتها بالسوق - نطاق السوق - عموماً، فإنتاج المؤسسات الصغيرة هو إنتاج سلعي، والعلاقة بينها وبين السوق هي علاقة العرض والطلب للمنتجات و/أو الخدمات. وتتحدد قوة هذه العلاقة بمدى سيطرة هذه المؤسسة على السوق وهي تكون في الغالب مؤسسة كبيرة عندما تكون هيمنتها كبيرة على السوق التي تفرض عليها نوعاً من الاحتكار. وقد لا يكون هذا التحديد شافياً، لأن نوع المنتجات له دور في تحديد أهمية السوق نفسها.

**د. طبيعة الصناعة :** يتوقف حجم المؤسسة على الطبيعة الفنية للصناعة، أو بعبارة أخرى على مدى استخدام الآلات في العملية الإنتاجية، فبعض الصناعات تحتاج في سبيل إنتاج سلعها إلى وحدات كبيرة من العمل ووحدات صغيرة نسبياً من رأس المال، كما هو الحال في بعض الصناعات الاستهلاكية - الخفيفة - وهنا يكون الإنتاج الصغير هو الأنسب. أما بعض الصناعات الأخرى فإنها تحتاج لتشغيل وحداتها الإنتاجية إلى وحدات قليلة نسبياً من العمل ووحدات كبيرة نسبياً من رأس المال وينطبق هذا الوضع على الصناعات الثقيلة - كالصناعات التعدينية والهندسية والكهربائية.

**2.2 . دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية :** تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحد أهم العناصر الإستراتيجية في عملية التنمية والتطور الاقتصادي في معظم الدول النامية ، وحتى في الدول المتقدمة التي اعتمدت في بداية نخصتها على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة . والدور الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عملية التنمية الاقتصادية يختلف بين الدول تبعا لمرحلة التصنيع التي بلغتها كل منها في تطورها ، وهكذا فإن المكانة الاقتصادية التي يمكن أن تحظى بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف اختلافا كبيرا فيما بين الدول المتقدمة صناعيا والدول الأخرى الأقل تقدما.

ويمكن القول أن جل الابتكارات الفنية التي قدمت في القرن العشرين بدأت بمؤسسات صغيرة. حيث أوضحت دراسة لهيئة المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة *Smail Business Administration* <sup>19</sup> (S.B.A) أن المؤسسات الصغيرة هي مصدر الإبداعات التكنولوجية فعلى سبيل المثال : بدأت شركة فورد برجل واحد وطريقة جديدة للإنتاج الصناعي، وأضحى متجر تجزئة في العالم بدأ صاحبه كبائع متجول في شوارع نيويورك (Macy s)، وشركة *Microsoft* العملاقة بدأت من الصغر.

ولاشك أن التقدم التكنولوجي الهائل وتحرير الأسواق والتحول الاقتصادي الكبيرة، تعد بيئة جديدة مناسبة لظهور ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا للطبيعة المرنة لهذه المؤسسات الأكثر استعدادا للتواءم مع هذا الوضع الجديد والذي يتطلب سرعة الاستجابة لتغيرات السوق والتطور المواكب لحركة العرض والطلب. وبالتالي أصبحت فرصة هذه المؤسسات في البقاء والنمو أكبر بكثير من المؤسسات الكبيرة والمؤسسات ذات الهياكل الضخمة قليلة المرونة أمام متغيرات السوق. ومما يؤكد ذلك زيادة معدل مشاركة الدول النامية في دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي ارتفع إلى 2.4 % في الفترة ما بين عامي 1990 و 1993، بينما نجد أن معدل الزيادة قد تطور بنسبة 2.9 % فقط في فترة الخمسة عشر عاما بين عامي 1975 و 1990.<sup>20</sup>

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل العمود الفقري للاقتصاد الوطني لأي دولة وخاصة للدول النامية، فهي مصدر لتوليد الناتج الوطني. حيث تسهم في بعض الدول الغربية بأكثر من 40 % من الناتج الوطني. وقد بينت الدراسات والأبحاث الحديثة الدور الذي تقوم به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم الاقتصاد الوطني، وفي التنمية الاقتصادية بصورة عامة.

ولقد أظهرت التجارب الخاصة لدى غالبية الدول النامية أن الضرورة الاقتصادية والواقع الاجتماعي يحتمان الاعتماد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بداية مراحل التنمية ويرجع سبب ذلك لعدة عوامل منها :

- محدودية استيعاب التكنولوجيا الحديثة لعدم كفاية الأفراد المؤهلين فنيا ؛
- ضيق السوق المحلية مما يحرم الاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير التي توفرها المؤسسات الصناعية الكبيرة؛
- ندرة رؤوس الأموال الاستثمارية ووجود صعوبات في عملية تراكم رأس المال؛
- تخلف الفن الإنتاجي نتيجة انخفاض مستويات التعليم الفني؛
- انخفاض القدرة الشرائية نتيجة انخفاض نصيب الفرد من الدخل الوطني.

وبالتالي فإن الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة له دور أساسي في تحقيق التنمية المتكاملة وتوفير فرص العمل وتخفيض مستوى البطالة، وتعظيم الإنتاج وزيادة الصادرات وجلب المدخرات، بالإضافة إلى الأهمية الاجتماعية التي يمكن أن تؤديها تلك المؤسسات.

### 3. الدراسة التطبيقية :

تتمثل عينة الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواقعة في بعض ولايات الجنوب الشرقي الجزائري وهي : (ورقلة ، الوادي وغرداية ). وزعنا مجموعة أسئلة على 50 مؤسسة صغيرة ومتوسطة تتعلق بالحوار التالية :

- . طبيعة المؤسسة وميزاتها العامة ؛
- . أسلوب الإدارة المتبع ؛

. أسلوب الرقابة المستعمل.

ونتيجة لعدم تعاون جل هذه المؤسسات فقد تحصلنا على 17 إجابة فقط، وهي لمؤسسات مختلفة النشاط منها : ثنائي مؤسسات صناعية، مؤسستين تجاريتين، أربع مؤسسات خدمات وثلاث مقاولات. قمنا بتحليل هذه العينة باستخدام برنامج ( spss ) لمعرفة واقع مراقبة التسيير وأهم أدوات الرقابة التي تستخدمها تلك المؤسسات.

فوجدنا فيما يتصل بالمحور الأول من الأسئلة أن أغلب هذه المؤسسات مسيرة من طرف أصحابها المالكين (64.7 % ) والبقية من مسيرين ذوي خبرة (35.3 % )، ومن حيث تمويلها نجد منها 12 مؤسسة ممولة ذاتيا و04 بتمويل ثنائي ( ذاتي . بنكي ) ومؤسسة واحدة بتمويل ذاتي وإعانة من طرف الدولة. أما من حيث عدد العمال فنجد مؤسسة واحدة بأقل من 10 عمال، و11 مؤسسة تضم ما بين 10 و 50 عاملا، 04 مؤسسات ما بين 50 و 100 عامل وأخيرا مؤسسة واحدة تشغل ما بين 100 و 200 عاملا، بمعنى وجود مؤسسة واحدة مصغرة والبقية هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة بحسب معيار عدد العمال.

أما الأسئلة المتعلقة بأسلوب الإدارة المستعمل في هذه المؤسسات فكانت الإجابات حولها كما يبينه الجدول (1)، حيث نلاحظ من غياب إستراتيجية واضحة في أغلب هذه المؤسسات إلا خمسة منها (29.4 % ) بمعنى عدم وجود أهداف بعيدة المدى يتم العمل من أجلها وتوفير الوسائل والتقنيات والبرامج اللازمة لها، وهذا ما ينعكس سلبا على أساليب التسيير والرقابة.

أما من جانب اعتماد خطة سنوية أو وجود هيكل تنظيمي ونظام للمعلومات أو اهتمام هذه المؤسسات بأفرادها فإن أكثر من 50 % تعتمد هذه الأساليب في التسيير، ولكن في ظل عدم ارتباطها بإستراتيجية واضحة فإن عملية التسيير والرقابة تظل قاصرة عن إعطاء صورة شاملة لواقع عمل تلك المؤسسات، تستطيع من خلالها أن تستمر وتصمد أمام المنافسة.

وأخيرا الأسئلة المتعلقة بأسلوب الرقابة المستعملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فكانت الإجابة على النحو المبين في الجدول (2) حيث يظهر أن أغلب المؤسسات محل الدراسة (64.7 % ) تطبق نظام رقابي بطريقة أو بأخرى بما يمكنها من متابعة نشاطها، وتتمثل مختلف أوجه النظام الرقابي المستعمل في النقاط التالية :

. أن نسبة 47.1 % تعتمد على النظام المحاسبي في عملية الرقابة وتحديد مستوى الأداء من خلال وضعية الحسابات المتحصل عليها وتحديد الوضعية المالية للمؤسسة، ونفس تلك النسبة لا تعتمد على النظام المحاسبي في كل الأحوال، وهذا نظرا إلى أن أغلب المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها تركز عملياتها الرقابية . بداية . على المعلومات المحاسبية. وأخيرا نجد أن نسبة 5.9 % من عينة الدراسة لا تأخذ بالنظام المحاسبي كمعيار رقابي.

. وأن عملية الرقابة لا تشمل جميع الأنشطة التي تمارسها بعض المؤسسات وهي بنسبة 23.5 % وهذا لعدم إعطاء أهمية لبعض الأنشطة وهذا ما يساهم في تدني مستوى أداء تلك المؤسسات، بينما هناك 35.3 % تركز في عملياتها الرقابية على جميع الأنشطة وهو ما يؤدي إلى تحسن الأداء وزيادة النمو إذا كانت هناك أدوات رقابة مناسبة.

. كما نجد أن أغلب المؤسسات ( 82.4 % ) تعتمد على الموازنات التقديرية لكونها من الأدوات التقليدية الأكثر استعمالا لتحقيق الأهداف قصيرة المدى وهذا في حالة دقة التنبؤات وصحة بيانات الإنجازات الفعلية.

. وبالمقابل نجد أن نسبة ضئيلة (11.8 %) تطبق لوحة القيادة كأداة رقابية وقد يرجع ذلك إلى عدم فعالية نظام المعلومات أو عدم معرفة التقنيات المطبقة في هذا المجال.

. بينما نجد أن النسب المالية والتكاليف المعيارية مطبقة بنسب متفاوتة وهي على التوالي ( 41.2 % ، 29.4 % ) وهي من أدوات الرقابة التقليدية أيضا ولكن لا نجد استعمالها بكثرة وقد يعود ذلك لطبيعة تلك المؤسسات أو بساطة عملياتها وقراراتها . كما أن نفس النسبة 11.8 % . وهي ضئيلة . لا تطبق هذين المعيارين في عملية الرقابة.

. بينما لا نسجل استعمال أدوات الرقابة الحديثة ومنها التكاليف المستندة للنشاط وقد يعود ذلك لعدم الدراية بهذه التقنية، وقد لا نجدها أيضا في كثير من المؤسسات الجزائرية الكبرى نتيجة غياب الدقة والشفافية في نظام المعلومات أو عدم إعطاء تقييم الأداء الأهمية اللازمة له.

. وأخيرا نجد أن هناك اهتمام بمعايير الجودة ونسبة ذلك 82.4 % ولكنها قد لا ترقى إلى المعايير الدولية نتيجة غياب المؤشرات الدالة على ذلك ومنها الأدوات الرقابية الحديثة كالتكاليف المستندة للنشاط، إدارة الجودة الشاملة، شفافية نظام المعلومات والإدارة بالأهداف إلى غير ذلك، بالإضافة إلى طبيعة مخرجات كثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تفتقد الجودة العالية المطلوبة.

**خلاصة :** تبين من هذه الدراسة أهمية مراقبة التسيير كتقنيات ونظام معلومات يساعد المؤسسات الاقتصادية على قياس الأداء في مستوياتها المختلفة، وفي تحليل الأنشطة واتخاذ القرارات التي تحقق من خلالها أهدافها، خاصة في ظل انفتاح الأسواق وشدة المنافسة. والملاحظ أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومنها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمثلة في عينة الدراسة لم تهتم بمراقبة التسيير أو لم ترق بها إلى المفهوم الحديث الذي يجب أن يكون، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى بأن هذا القطاع لا يزال بحاجة إلى كثير من الجهود والأبحاث التي تمكنه من تحلي الصعوبات وتحقيق المستوى المرغوب فيه في المجالات المختلفة.

كما بينت دراسة العينة غياب الأدوات الرقابية المتقدمة كتحليل سلسلة القيمة وإدارة الجودة الشاملة والشفافية في نظام المعلومات ومنها حوكمة الشركات، بل حتى أن أدوات الرقابة التقليدية لا تطبق بشكل كاف، لأن كل هذه الأدوات يمكن تطبيقها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل ما تحقق ذلك في كثير من تلك المؤسسات في بعض الدول المتقدمة، وهذا ما يثبت أيضا صحة الفرضية الثانية. ومن هنا فإنه أصبح لزاما على المؤسسات الجزائرية تطبيق الرقابة بمفهومها الشامل وأن تهتم بمراقبة التسيير كوظيفة أو كمنشآت أساسية تتمكن من خلاله متابعة عملياتها وتحديد أهدافها المختلفة وتقييمها وتصويبها، وبالتالي تستطيع الصمود أمام التحديات الحالية، ولا يكون ذلك إلا باستعمال أدوات الرقابة الحديثة وبالتنسيق والتكامل بين وظيفة الرقابة وبقية وظائف المؤسسة الأخرى، بالإضافة إلى خلق بيئة قانونية واقتصادية وتقنية مناسبة.

### ملحق الجداول والأشكال البيانية

الجدول (1) حصيلة الإجابة على الاستبيان المتعلقة بأسلوب الإدارة

لا يوجد (%)	يوجد (%)	غير محدد (%)	
5.9	29.4	64.7	. اعتماد إستراتيجية للمؤسسة
0	88.2	11.8	. اعتماد خطة سنوية يتم العمل وفقها
5.9	58.8	35.3	. وجود هيكل تنظيمي بالمؤسسة
0	58.8	41.2	. وجود نظام للمعلومات
0	64.7	35.3	. هناك اهتمام بالأفراد

الجدول (2) حصيلة الإجابة على الاستبيان المتعلقة بأسلوب الرقابة

لا يوجد (%)	يوجد (%)	غير محدد (%)	
0	64.7	35.3	. وجود نظام رقابي في المؤسسة
5.9	47.1	47.1	. اعتماد الرقابة على النظام المحاسبي فقط
23.5	35.3	41.2	. مراقبة التسيير شاملة لجميع الأنشطة
0	82.4	17.6	. اعتماد الموازنة التقديرية كأسلوب رقابي
58.8	11.8	29.4	. استعمال لوحة القيادة في عملية الرقابة
11.8	41.2	47.1	. استعمال النسب المالية
11.8	29.4	58.8	. اعتماد التكاليف المعيارية
88.2	0	11.8	. استعمال التكاليف المستندة للنشاط
0	88.2	11.8	. وجود معايير للجودة

### الإحالات والمراجع :

- 1- د . محمد عبد الفتاح ياغي، " الرقابة في الإدارة العامة "، ( ط2 ) مركز أحمد ياسين الفني، عمان - الأردن - 1994، ص 16.
- 2- أ . محمد حسين أحمد حسن، " الرقابة الداخلية كأداة لتقييم الأداء " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلوان - كلية التجارة وإدارة الأعمال - 1981. ص 07 .

3 - Cloude Alazar, Sabine Separi « Contrôle de gestion » 5<sup>eme</sup> édition . 2001 DUNOD – p15

4 - د. محمد عبد الفتاح ياغي، نفس المرجع السابق، ص 18.

<sup>5</sup> - Cloude Alazar, Sabine Separi, idem .p137.

<sup>6</sup> - د. خليل محمد حسن الشماع " مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط 5 - 2007. ص ص 305 . 306.

<sup>7</sup> - محمد عيسى الفاعوري، " الإدارة بالرقابة"، دار كنوز المعرفة - عمان - 2008، ص 19.

<sup>8</sup> - د.خضير كاظم محمود، د. موسى سلامة اللوزي : " مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2008، ص 384.

<sup>9</sup> - P. L Bescos et collaborateurs « Contrôle de gestion et management » Montchrestien, 4eme édition, 1997, p74 .

<sup>10</sup> - د.محمد عبد الفتاح ياغي، نفس المرجع السابق، ص 19.

<sup>11</sup> - د. ديبالة الحج عارف، " الرقابة الإدارية ودورها في تحقيق كفاءة العمل الإداري في أجهزة الإدارة العامة في القطر العربي السوري " رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق - كلية الاقتصاد - قسم إدارة الأعمال - 1996، ص 116.

<sup>12</sup> - ماجدة محمد عفيفي، " تقييم نظام المعلومات المحاسبية بقطاع الدواء لأغراض الرقابة وتقييم الأداء " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس - القاهرة، 2000، ص 49.

<sup>13</sup> - صديق محمد عفيفي، " إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة " مكتبة عين شمس، (ط 10) 2003، ص 394.

<sup>14</sup> - د. ديبالة الحج عارف، نفس المرجع السابق، ص 124.

<sup>15</sup> - د. ديبالة الحج عارف، نفس المرجع السابق، ص 150.

<sup>16</sup> - جان سنسر هل، ترجمة د. صليب بطرس، منشآت الأعمال الصغيرة : اتجاهات في الإقتصاد الكلي القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1989، ص 111.

<sup>17</sup> - منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي : الصناعات الصغرى والحرف التقليدية في الوطن العربي أداة للتنمية، القاهرة : 04 . 11 أبريل 1994، ص 13.

<sup>18</sup> - أ. عثمان لخلف، " دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية " رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 1995، ص 09.

<sup>19</sup> - د. سمير عبد الحميد عريقات، " المشروعات الصغيرة ودورها في تنمية القرية المصرية"، ورقة عمل مقدمة في ندوة التنمية وتحديات المستقبل للقرن الحادي والعشرين ودور الصندوق الاجتماعي للتنمية الإسكندرية 12.10 فبراير 1998، ص 403.

<sup>20</sup> - د. سمير عبد الحميد عريقات، نفس المرجع السابق، ص 408.