



جامعة الجزائر 3

إبراهيم سلطان شبيوط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

قسم العلوم التجارية

تخصص: دراسات محاسبية جبائية وتدقيق



تحت عنوان

إشكالية تحديد محددات نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

دراسة إمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن Tableau de bord prospectif

إشراف الأستاذ رفاع توفيق

من إعداد الطالبة شويب خديجة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة الجزائر 3	أوزيقي إلياس، أستاذ
مشرفا، مقررا	جامعة الجزائر 3	رفاع توفيق، أستاذ
عضو	جامعة الجزائر	بريش خالد، محاضر أ
عضو	المدرسة العليا للتجارة	محديد مليكة، أستاذ
عضو	جامعة برج بوعريريج	رافع نور الدين، محاضر أ
عضو	جامعة بومرداس	بلقاضي الطاهر لين، محاضر أ

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

اللّٰهُمَّ إِنِّي بِنِعْمَتِكَ نَشَّمُ الصَّلَاتَ

النَّعِيمُ لَهُ يَرْكُبُ بِنَعِيمٍ

شكر

الحمد لله أولاً وأخراً، الذي بنعمته تم الصالحات، وبفضله تيسّر السبيل وتحقّق الغايات بعد صبر وجهدٍ طويل.

أتقدّم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذِي المشرف الأستاذ رفاع توفيق، الذي كان لي خيرٌ موجّهٌ ومرشدٌ في مساري البحثي، إذ لم يدخل عليّ بتوجيهه ونصائحه الدقيقة، فقد كان حضوره المتنّ ونظرته الناقدة دليلاً نيراً في كل خطوة من خطوات هذه الأطروحة، فجمع بين الصرامة الأكاديمية والتفهم الإنساني، وبين النقد البناء والدعم المادئ الذي يعيد الثقة حين تتراجع الهمة. لم يكن إشرافه مجرد متابعة منهجية أو علمية، بل كان مساراً من التكوين والتعلم القيمي والبحثي، أسهم في صقل أدواتي الفكرية ومنهجيتي العلمية، وأثرى قدرتي على التحليل والنقد والمقارنة.أشكره على صبره الكبير وتفهمه، وخاصة في اللحظات التي خفت فيها العزم وضعف الحماس، لقد كان مثلاً في الدعم الإنساني قبل العلمي، وفضله على باقي ما حيت، فكان حضوره المادئ وسنه المستمر دافعاً لتجاوز كل تعثّرٍ والوصول إلى النهايات بثقةٍ وثبات.

وأتقدّم بخالص التقدير والوفاء إلى روح أستاذِي المشرف السابق المرحوم شيخة حميسى، الذي وضع أولى لبنات هذا العمل وساهم بتوجيهه وإشرافه في بدايات الطريق، أسأل الله أن يجعل علمه وعمله في ميزان حسناته وأن يتغمده بواسع رحمته.

كما أخص بالشكر والعرفان الأستاذ بن عيشة باديس، الذي له في نفسي مكانة كبيرة وفضل لا يُقدر. فقد كان وسيظل بحق مثال الأستاذ المعلم والمربى الحقيقي، الذي يجمع بين عمق المعرفة وسخاء العطاء، بين الإصرار على التميز والتواضع في الإرشاد. كان له الفضل في توجيهي في الجانبين النظري والتطبيقي، ففتح أمامي آفاق البحث، ويسّر لي الطريق لإجراء المقابلات وتحليلها، ورافقني بفكرة النّيّر وتوجيهاته الدقيقة حتى في أدق التفاصيل.

سيظل مثلاً يحتذى به في الصدق والإخلاص في العمل الأكاديمي، وفي إيمانه بأن العلم رسالة قبل أن يكون مهنة، وأن دور الأستاذ لا يقف عند حدود التلقين، بل يتعداه إلى الإلهام والتوجيه والبناء. أستاذِي بن عيشة باديس، لك مني خالص الامتنان والتقدير والعرفان، فما قدمته لي لا يختصر في كلمات، وسيبقى أثره متداً في كل خطوة علمية أخطوها بعد هذا العمل.

كما أتوجه بخالص التقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، على قبولهم تشريف هذا العمل، وما سيضيفونه من ملاحظاتٍ ونقدٍ بناءً يثري مضمونه العلمي ويزيده قيمة.

ولا يفوتي أن أعبر عن امتناني العميق لكل الأستاذة والباحثين الذين أثروا مسيرتي الأكاديمية بعلمهم وتوجيههم، ولكل من قدّم ملاحظة أو فكرة أو دعماً في مختلف مراحل إعداد هذه الأطروحة.

شكراً خاصاً لكل المستجوبين من المسيرين والخبراء الذين شاركوني بتجاربهم بصدق، وكانوا الركيزة الميدانية التي قامت عليها هذه الدراسة.

كما أعتبر عن تقديرِي العميق لكل زملائي وزميلاتي في البحث، الذين كانوا رفقة دربِ طيبة، تبادلنا فيها الطموح والجهد والإصرار، فكانوا جزءاً من هذا الإنجاز.

ولكل من ساندي بكلمة طيبة، أو دعاءً صادق، أو لحظة تشجيعٍ في وقت تعب، أقول: إن هذا العمل ثمرة كل تلك الأيدي المخلصة، ولبنة من جهود جماعية صنعتها المساندة والإيمان بالممكن.

إهداء

إلى والدي العزيزين،

نبع الحنان الذي لا يجفّ، وسراج القلب الذي لا ينطفئ، أنتما الجذور التي أثمرت هذا الحلم، والدعاء الذي فتح لي أبواب التوفيق، فبكمَا بدأ الطريق وبداعيكمَا يكتمل الوصول.

إلى ابني خليل،

قرة عيني، وفرحيتي التي لا تنضب، وسر قوتي في كل لحظة تعب، وجودك في حياتي جعل لكل خطوة معنى، ولكل إنجاز طعماً مختلفاً.

إلى أخواتي العزيزات حبيبة، أمينة، سمية، نائلة، وروميسماء،

كنت دوماً نسائم حبٍ وسندًا صامتًا يملاً القلب طمأنينة، فشكراً لكـ على الحضور النقيّ الذي كان يضيء أيامـي.

إلى أخويَّ أمين ومصطفى وإلى عائلتي الكبيرة،

إلى أصدقائي وصديقاتي،

إلى الزملاء والزميلات في الـدرب الأكاديمي،

رفقة صادقة منحتني طاقة الاستمرار، وأحاديث محفزة في أيام وليلي التعب كانت كفيلة بإحياء العزيمة من جديد.

إلى أستاذـي الراحل بـراغـ محمدـ،

الـذي غرسـ فيـ حـبـ الـعلمـ وـالـنـقـدـ وـالـتأـمـلـ، وـكـانـ منـ أوـائـلـ منـ وجـهـونـيـ إـلـىـ الـبـحـثـ وـالـتـدـرـيـسـ بـالـعـنـيـ الـإـنـسـانـيـ. وـالـعـمـيقـ، أـسـأـلـ اللـهـ أـنـ يـجـزـيهـ عـنـ عـلـمـهـ وـعـمـلـهـ خـيـرـ الـجـزـاءـ، وـأـنـ يـجـعـلـ هـذـاـ الجـهـدـ صـدـقـةـ جـارـيـةـ فيـ مـيزـانـ حـسـنـاتـهـ.

وـإـلـىـ كـلـ طـالـبـ عـلـمـ،

يسـعـيـ فيـ طـرـيقـ المـعـرـفـةـ بـإـيمـانـ لـاـ يـلـيـنـ، يـؤـمـنـ أـنـ الـعـلـمـ نـورـ وـهـدـيـةـ، وـأـنـ كـلـ خـطـوـةـ فيـ سـبـيلـهـ عـبـادـةـ وـخـلـودـ.

أولئـكـ الـذـينـ شـجـعـونـيـ وـآمـنـواـ بـيـ، وـأـوـلـئـكـ الـذـينـ شـكـكـواـ وـأـحـبـطـواـ...ـ جـمـيعـكـمـ كـنـتـمـ وـقـوـدـ عـزـيمـيـ وـدـافـعـاـ إـضـافـيـاـ

لـأـثـبـتـ أـنـ الإـصرـارـ أـقـوىـ مـنـ الـعـوـاقـقـ، وـأـنـ الإـيمـانـ بـالـغاـيـةـ يـصـنـعـ الـطـرـيقـ.

مستخلص

في ظل التحولات التي تعرفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، جاءت هذه الأطروحة لتبث في أثر العوامل الموقعة الهيكلية والتنظيمية والسلوكية والخارجية على وجود نظام مراقبة التسيير داخلها. انطلقت الدراسة من إشكالية أساسية مفادها: ما هي العوامل الموقعة الداخلية والخارجية المحددة لوجود نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟ اعتمدت الأطروحة مقاربة بنائية-تفسيرة ذات طابع نوعي، استندت إلى مقابلات شبه موجهة مع تسعه فاعلين من خلفيات مهنية وأكاديمية متنوعة، مكنت من بناء فهم عميق ومركب للظاهرة المدروسة.

أظهرت النتائج أن مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ما تزال في مرحلة التطور التدريجي، تتجسد غالباً في ممارسات غير مهيكلة لكنها تتجه نحو الرسمية كلما توسع النشاط وازدادت الحاجة إلى المعلومات. تبين أن الحجم، الأقديمية، القطاع، واستخدام التكنولوجيا تمثل محددات أساسية لوجود المراقبة، بينما تحدّ الملكية العائلية والمعاملات غير الرسمية والسوق الموازي من تطورها. كما أثبتت الدراسة أن العوامل السلوكية للمسير وخاصة تكوينه، خبرته، وتوجهاته الإستراتيجية هي الأكثر تأثيراً مقارنة ببقية المتغيرات، وأن البيئة الاقتصادية والمؤسسية ما تزال تشكل إطاراً غير محفز لتبني مراقبة التسيير بسبب ضعف الشفافية وتعقد الإطار الجبائي والتنظيمي.

خلصت الأطروحة إلى أن مراقبة التسيير ليست مجرد أداة تقنية، بل هي ممارسة تنظيمية وثقافية تتأثر بتفاعل الفاعل والبيئة. ومن ثم، توصي الدراسة بتعزيز تكوين المسيرين، وتحسين بيئة الأعمال عبر تبسيط الإجراءات وتحفيز الشفافية، ودعم التحول الرقمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كمدخل لتطوير نظم مراقبة تسيير فعالة ومستدامة.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير؛ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ العوامل الموقعة؛ الخصائص الهيكلية والتنظيمية؛ المسير؛ البيئة الخارجية.

تصنيف JEL: O55, D22, L26, M40, M10

Abstract

In the context of the ongoing transformations affecting Algerian small and medium-sized enterprises (SMEs), this doctoral dissertation explores the impact of structural, organizational, behavioral, and external contingency factors on the existence and development of management control systems within these firms. The study is driven by a central question: what are the internal and external contingency factors determining the existence of a management control system in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Algeria? A constructivist-interpretive and qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews with nine participants from diverse academic and professional backgrounds, allowing for a deep and contextualized understanding of the phenomenon under investigation.

The findings reveal that management control within Algerian SMEs remains in a gradual process of evolution, often taking informal or intuitive forms that become more structured as the organization grows and its information needs increase. Factors such as firm size, age, sector of activity, and technological adoption were found to play a key role in fostering management control, while family ownership, informal transactions, and the parallel economy significantly hinder its development. Moreover, the behavioral characteristics of managers particularly their education, professional experience and strategic orientation emerged as the most influential determinants. The study also highlights that the current institutional and economic environment is not conducive to formal control systems due to limited transparency and complex fiscal and regulatory frameworks.

The doctoral dissertation concludes that management control is not merely a technical tool but a managerial and cultural practice shaped by the interaction between actors, structure, and context. It recommends strengthening managerial training, simplifying administrative procedures, fostering transparency, and promoting digital transformation as key pathways toward more effective and sustainable management control systems in Algerian SMEs.

Keywords: Management Control; Small and Medium-sized Enterprises (SMEs); Contingency Factors; Structural and Organizational Characteristics; Manager; External Environment.

JEL Classification: M10, M40, L26, D22, 055



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

I.....	شكر
II.....	إهداء
III.....	مستخلص
VI.....	فهرس المحتويات
IX.....	فهرس الجداول
IX.....	فهرس الأشكال
ب.....	مقدمة توطنة
الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية: النشأة، الأبعاد المفاهيمية، العلاقة بالاستراتيجية والسلوك التنظيمي والعوامل الموقفية	2.....
1. النشأة والتطور التاريخي لمراقبة التسيير : من الرقابة المحاسبية إلى توجيه الاستراتيجية	2.....
1.1. من المحاسبة التحليلية إلى مراقبة التسيير	2.....
1.2. من نظام التخطيط والموازنات إلى أداة لتنفيذ الأهداف	5.....
1.3. نحو الربط بين مراقبة التسيير والاستراتيجية	6.....
2. الأبعاد المفاهيمية لمراقبة التسيير	7.....
2.1. من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث	8.....
2.2. مراقبة التسيير كنظام معلومات وتحفيز	8.....
2.3. تعددية الوظائف: من الأداء المالي إلى القيمة	9.....
3. مراقبة التسيير والاستراتيجية: الارتباط والقيادة	10.....
3.1. مراقبة التسيير بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ	10.....
3.2. الرقابة الاستراتيجية من التتبع إلى القيادة	10.....
3.3. مراقبة التسيير لتغذية وتعديل الاستراتيجية	11.....
4. التأثير السلوكي لمراقبة التسيير داخل المؤسسة	12.....
5. النظرية الموقفية والاهتمام بدراسة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	13.....
1.5. ماهية النظرية الموقفية وسياق ظهورها	14.....
2.5. استخدام النظرية الموقفية في دراسة وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	20.....
الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتحديات الموقفية: الخصوصية والإطار النظري.....	27.....
1. الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	28.....
1.1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (معايير التصنيف والتعريف)	28.....
1.2. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	30.....

فهرس المحتويات

33	3. المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
36	4. الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
37	2. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....
37	1.2. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتوزيعها
41	2. الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وخصوصيات تسييرها
43	3. العوامل الموقفية المحددة لوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - غموج الدراسة -
44	1.3. العوامل الموقفية الداخلية
56	2. العوامل الموقفية الخارجية.....
63	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل ثقلات الفاعلين حول وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....
64	1. الاختيارات الإبستيمولوجية والمنهجية.....
64	1. الخلفية أو التموضع الإبستيمولوجي والتوجهات المنهجية المرتبطة بها
67	2.1. مبررات اختيار التموضع البنائي التفسيري
68	3. أدوات تحليل المعطيات وتفسير النتائج في ضوء التوجه البنائي-التفسيرى
70	2. تحليل المقابلات
74	1. تفريغ المقابلات (وعرض محتواها المختصر باللغة العربية).....
97	2.2. المقارنة الأفقية للمتغيرات وعرض نتائج التحليل المقارن.....
114	3.2. استخراج الأنماط الرئيسية من المقارنات وعرض النتائج
116	4. نتائج التحليل الوصفي لدور وجود مستوى مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومحور التوصيات.....
119	3. المقارنة بين الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات الهيكلية، التنظيمية، السلوكية والخارجية (البيئية)، وعرض النتائج الميدانية
120	1.3. العوامل الهيكلية والتنظيمية
121	2.3. العوامل السلوكية للمسير
121	3.3. العوامل الخارجية
126	خاتمة
136	قائمة المراجع



فهرس الجداول والأشكال



فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
40	بطاقة تعريفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية	01
66	جوهر التموقعات الإبستيمولوجية والمنهجية الموافقة لها	02
69	مراحل معالجة بيانات المقابلات نصف الموجهة	03
72	التعريف بالمستجوبين وحيثيات المقابلات	04
72	مكونات دليل المقابلة	05
74	عدد الصفحات المفرغة لكل مقابلة	06
98	المقارنة الأفقية للمتغيرات الهيكيلية	07
101	المقارنة الأفقية للمتغيرات التنظيمية	08
104	المقارنة الأفقية للمتغيرات السلوكية	09
106	المقارنة الأفقية للمتغيرات الخارجية	10
118	محفزات الانتقال من غياب مراقبة التسيير إلى أنظمة أكثر هيكلة	11
118	مسار الانتقال من غياب مراقبة التسيير إلى أنظمة أكثر هيكلة	12
122	المقارنة بين الأدبيات والنتائج الميدانية لأثر المتغيرات على وجود مراقبة التسيير	13

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
30	التصنيف المتعدد الأبعاد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	01



مقدمة



توطئة

على امتداد القرنين التاسع عشر والعشرين، شهدت المؤسسة الاقتصادية تحولات عميقة في بنيتها، ووظائفها، وببيتها، فرضت معها الحاجة إلى تطوير أدوات جديدة للتسهيل تتجاوز الأطر التقليدية للمحاسبة والرقابة المالية. في هذا السياق، برزت مراقبة التسيير كوظيفة محورية لمرافق هذه التحولات ومواكبة متطلبات قيادة الأداء وتوجيهه بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

لقد ظهرت مراقبة التسيير في بداياتها استجابة لحاجة مؤسساتية لضبط التكاليف والتحكم في الموارد، خاصة في ظل توسيع الهياكل الصناعية وتزايد تعقيد العمليات. ومع تطور البيئة الاقتصادية وتزايد حدة المنافسة، لم تعد الاعتماد على الأدوات التقليدية مثل العائد على الاستثمار والمحاسبة التحليلية كاف، بل برزت الحاجة إلى نظام يُسهم في ربط القرارات الاستراتيجية بالمارسة اليومية على أرض الواقع. ومن هنا، تحولت مراقبة التسيير من مجرد أداة محاسبية إلى منظومة تسييرية شاملة تحمل أبعاداً تحليلية وتنظيمية وسلوكية.

لا يمكن فهم هذا التحول إلا من خلال قراءة السياق الذي نشأت فيه. فوفقاً لتصنيف R.N. Anthony تُعد مراقبة التسيير حلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي والرقابة التشغيلية، إذ تترجم التوجهات العليا إلى أهداف قابلة للتنفيذ والتتبع. غير أن الدور الذي تضطلع به مراقبة التسيير اليوم لم يعد يقتصر على المتابعة والتنفيذ، بل امتد ليشمل المساهمة الفعلية في بلورة الاستراتيجيات وتوليد الخيارات، من خلال التفاعل المستمر مع مختلف المستويات داخل المؤسسة، وتقديم تغذية راجعة تساعد على إعادة التوجيه والتعديل.

لم يُعد من الممكن فصل مراقبة التسيير عن التسيير الاستراتيجي، كما تؤكد الأدباء الحديثة في هذا المجال، بل أصبحت جزءاً لا يتجزأ منه. فالمؤسسة المعاصرة، في ظل بيئه معقدة وسريعة التغير، تحتاج إلى أدوات رقابة مرنّة، تساعدها على التفاعل مع عدم اليقين، وتوفير رؤية متكاملة للأداء، وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف. وهو ما أكدته Mevellec و Bréchet في اعتبارهما لمراقبة التسيير وظيفة تساهِم ليس فقط في تنفيذ الاستراتيجية، بل في إنتاجها أيضاً، بفضل انخراطها في دائرة مزدوجة للتغذية الراجعة بين القيادة والتشغيل.

يضاف إلى ذلك أن مراقبة التسيير بعدها سلوكياً لا يقل أهمية، يتجلّى في قدرتها على توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة عبر آليات التحفيز والتقييم والمساءلة. كما أنها أصبحت تتقاطع مع وظائف أخرى مثل تسيير الموارد البشرية، وتحفيز الأداء، وتشكيل الثقافة التنظيمية، ما يعكس تداخل الأدوار داخل المؤسسة المعاصرة، وتكامل وظائفها في خدمة الأداء العام للمؤسسة.

وإذ لم تَعُد قيمة مراقبة التسيير تقامس فقط ب مدى قدرتها على اكتشاف الانحرافات أو تحقيق التوازن المالي، فإن أثراها الحقيقي يمكن في تعزيز ثقافة الأداء المشترك، بناء رؤية موحدة داخل المؤسسة وتنسيق الجهود بين الأفراد لتحقيق الأهداف الجماعية. وهكذا، بات الانتقال من منطق "الرقة" إلى منطق "القيادة" يُجسد تحولاً جوهرياً في فلسفة هذه الوظيفة.

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الزاوية في النسيج الاقتصادي والاجتماعي في العديد من الدول، لـما تتميز به من قدرة على توليد فرص العمل وдинاميكية في خلق القيمة، وسهولة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية المحلية والدولية. في السياق الجزائري، برزت هذه المؤسسات كفاعل اقتصادي محوري ووسيلة استراتيجية لتقليل البطالة وتحقيق التنمية المحلية.

ورغم ما تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمية داخل النسيج الاقتصادي الوطني، إلا أن أداؤها في بلادنا لا يزال دون المستوى المطلوب، لأسباب تعود في جملتها إلى صعوبات بنوية وتنظيمية تعيق تطورها وتحد من قدرتها على التوسيع والاستدامة. يأتي في مقدمة هذه التحديات ضعف الاعتماد على أدوات التسيير الحديثة وعلى رأسها مراقبة التسيير، رغم ما توفره من إمكانات هامة في قيادة الأداء وتوجيه القرار وتدعم الشفافية التنظيمية. لكن تبني هذه الوظيفة لا يتم بشكل تلقائي، وإنما يتأثر بمجموعة من المحددات المرتبطة بهيكل المؤسسة وبيئتها والتنظيمي، وبتمثلات الفاعلين ومسؤولياتهم داخلها. من هنا، تبُع الحاجة إلى التساؤل حول ما يحكم حضور مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واستكشاف العوامل الموقفية والسياقية التي قد تفسر هذا الحضور أو الغياب.

طرح الإشكالية والأسئلة الفرعية

في السياق الاقتصادي الجزائري، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة النسيج الغالب، تتسم هذه الأخيرة بجملة من الخصائص البنوية والسلوكية التي تمنحها طابعاً مميزاً. فهي من جهة، تختلف من حيث الحجم، قطاع النشاط، محیطها، هيكلتها المالية، ومستوى اعتمادها على التكنولوجيا ونظم المعلومات. ومن جهة أخرى، يتجلّى أثر واضح للعنصر البشري في تسييرها، إذ يلعب المسير دوراً محورياً تُوطّره عوامل مثل تكوينه، خبراته السابقة، وأهدافه الاستراتيجية. في هذا الإطار، يطرح التساؤل حول المحددات الفعلية التي تفسر وجود نظام مراقبة التسيير في هذا النوع من المؤسسات: ما هي العوامل الموقفية الداخلية والخارجية المحددة لوجود نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

مقدمة

والمراد هنا تحديد إذا كان وجود وظيفة رسمية لمراقبة التسيير، استخدام أدوات متخصصة، تكرار التتبع المستمر، واستعمال النتائج لاتخاذ القرارات يعود إلى الواقع الهيكلي، التنظيمي، الممارسات السلوكية والعوامل البيئية الخارجية، مع التعرف على كيفية تفاعل هذه المتغيرات المستقلة لتحديد وجود ومارسة مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية التي تساعدنا على تفكير الإشكالية بشكل منهجي وتوجيه التحليل في كل فصل من فصول البحث لتكون كما يلي:

- كيف تطور نظام مراقبة التسيير ليتحول من أداة رقابة محاسبية إلى آلية استراتيجية تدعم اتخاذ القرار وتوجيه الأداء؟ وما الذي تتيحه المقاربة الموقفية لفهم تبني نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات؟
- ما هي الخصائص البنوية والتنظيمية والسلوكية التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وما أثرها على التسيير المعتمد؟
- هل يمكن القول أن مستوى تبني مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يمثل انعكاساً لتحديات مرتبطة بالبيئة المحلية؟
- كيف يُمثل الفاعلون داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وظيفة مراقبة التسيير، وما مدى وعيهم بأهميتها؟
- ما هي أبرز العوامل الموقفية التي تؤثر فعلياً في وجود مراقبة التسيير، وكيف تتفاعل هذه العوامل فيما بينها لتشكل نمطاً خاصاً من مراقبة التسيير داخل هذا الصنف من المؤسسات؟

الفرضيات

بناءاً على الإشكالية المطروحة وسعياً لفهم المحددات الموقفية التي تؤثر في وجود نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، تم اقتراح مجموعة من الفرضيات المستندة إلى مراجعة أدبيات البحث وتحليل الخصوصية التنظيمية والبيئية لهذه المؤسسات.

تحدف هذه الفرضيات إلى اختبار العلاقة بين مجموعة من العوامل الهيكلية، التنظيمية، والسلوكية من جهة، وجود مراقبة التسيير من جهة أخرى، بما يسمح بتفسير أنماط تبنيها وفهم الفوارق بين المؤسسات في هذا السياق.

الفرضية الأولى: حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على وجود مراقبة التسيير فيها

الفرضية الثانية: الأقدمية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الثالثة: قطاع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على وجود مراقبة التسيير فيها

الفرضية الرابعة: الشكل القانوني يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الخامسة: هيكلة الملكية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية السادسة: مستوى عدم الرسمية في المعاملات يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية السابعة: تعهيد المحاسبة يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الثامنة: مركبة/لامركبة القرار تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية التاسعة: الثقافة التنظيمية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية العاشرة: استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات يؤثر على وجود مراقبة

التسير

الفرضية الحادية عشر: يؤثر مستوى التكوين الأكاديمي على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الثانية عشر: يؤثر نوع التكوين الأكاديمي خاصه في علوم التسيير على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات

الصغرى والمتوسطة

الفرضية الثالثة عشر: تؤثر خبرة المسير على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الرابعة عشر: تؤثر الأهداف الإستراتيجية للمسير وفضائلاته على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

الفرضية الخامسة عشر: التبعية للطلبيات العمومية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية السادسة عشر: الاستقلالية المالية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية السابعة عشر: القيود الجبائية والتنظيمية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الثامنة عشر: المنافسة في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على وجود مراقبة التسيير فيها

الفرضية التاسعة عشر: السوق الموازي يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

مبررات اختيار الموضوع

تبعد مبررات اختيار هذا الموضوع من الملاحظة الميدانية والفجوة المعرفية التي ما تزال قائمة بخصوص واقع مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. فرغم ما تحظى به هذه المؤسسات من أهمية اقتصادية واجتماعية، إلا أن أدبيات البحث في هذا المجال لا تزال تركز إما على المقاربات التقنية لمراقبة التسيير، أو تقتصر على نماذج مستوردة لا تراعي الخصوصيات الموقفية السياقية للمحيط الجزائري. كما أن محدودية التبني الفعلي لأدوات مراقبة التسيير إضافة إلى غياب منظور علمي يربط هذا التبني بالعوامل البنوية والتنظيمية والسلوكية، تطرح الحاجة إلى دراسة نوعية تعيد

مقدمة

التفكير في شروط وجود هذه الوظيفة، في ضوء السياق الموقفي للمؤسسة. يضاف إلى ذلك أن أغلب الدراسات تتناول المؤسسات الكبرى، ما يبرر الحاجة إلى مقاربة موجهة خصيصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تأخذ بعين الاعتبار واقعها الهيكلي وطابعها العائلي وأسلوب إدارتها الخاص.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم النظري والميداني لوظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، من خلال تحليل العوامل الموقفية التي تحكم في وجودها وتفعيلها داخل هذا النمط من المؤسسات. وفي هذا السياق، تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إبراز المسار التاريخي والمفاهيمي لمراقبة التسيير، وتوضيح تطورها من أداة تقنية محاسبية إلى وظيفة ذات أبعاد تحليلية واستراتيجية وسلوكية داخل المؤسسة؛
- ✓ دراسة مدى ملاءمة المقاربة الموقفية كإطار نظري لفهم تبني مراقبة التسيير، من خلال رصد المتغيرات السياقية المؤثرة في وجودها، سواء تعلقت بالبنية التنظيمية أو بالبيئة الخارجية أو بسلوك المسيرين؛
- ✓ تحليل الخصائص البنوية والتنظيمية التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري، وتأثيرها على أنماط التسيير ومدى افتتاح هذه المؤسسات على أدوات القيادة الحديثة؛
- ✓ بناء نموذج نظري يدمج مجموعة من العوامل الموقفية المستخلصة من الأدبيات العلمية، ومحاولة تكييفه مع الواقع الجزائري الذي يتميز بتدخل العوامل الاقتصادية والتنظيمية وال محلية بشكل عام؛
- ✓ استقصاء تمثلات الفاعلين التنظيميين حول نظام مراقبة التسيير، وفهم كيفية تبنيه أو مقاومته، من خلال تحليل المعطيات الميدانية الناجمة عن المقابلات شبه الموجهة مع عينة متنوعة من الفاعلين المهنيين؛
- ✓ اقتراح مساهمة علمية وميدانية تمكن من تطوير فهم محلّي أصيل حول مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بما يساعد على توجيه السياسات والمارسات نحو تحسين الأداء وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسات.

أهمية الدراسة

تنجلى أهمية هذه الدراسة في مقارتها المتقاطعة بين مراقبة التسيير والنظرية الموقفية في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. فهي تسعى إلى تقديم مساهمة علمية مزدوجة من جهة، عبر تطوير نموذج نظري مستند إلى واقع ميداني، ومن جهة أخرى، عبر إغناء النقاش الأكاديمي حول أدوات التسيير المناسبة للمؤسسات ذات الموارد المحدودة.

كما أن الطابع النوعي للدراسة يمنحها قدرة على الكشف العميق لتمثلات الفاعلين التنظيميين، بما يتيح فهمًا أوسع للديناميكيات الداخلية التي تحكم سلوك المؤسسات تجاه أدوات التسيير، ويسهم في توجيه السياسات العمومية وبرامج الدعم المؤسسي في الجزائر.

الحدود المكانية والزمنية للدراسة

تتموضع هذه الدراسة ضمن السياق الجزائري، مركزة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في بئنات مختلفة من حيث القطاع والموقع الجغرافي. وقد تم اختيار العينة بطريقة قصدية تشمل فاعلين ومهنيين من مناطق مختلفة، بهدف تغطية تنوع الأوضاع والأنماط التنظيمية التي تميز هذا الصنف من المؤسسات داخل الإقليم الوطني. يبرر هذا التموضع الجغرافي الرغبة في الاقتراب من الواقع الميداني المتعدد والمعقد، بما يسمح بتفسير أعمق للمتغيرات المؤثرة في وجود مراقبة التسيير.

أما من حيث الإطار الزمني، فقد امتدت الدراسة بين 2022 و2025، وهي فترة شهدت تفاعلات اقتصادية وتنظيمية ملحوظة أثرت على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواءً من حيث التكيف مع التحديات أو من حيث الحاجة المتزايدة لتبني أدوات تسيير أكثر فعالية. وقد تم القيام بالمقابلات خلال 2025، مما يمنح للدراسة راهنية توافق التحولات التي يشهدها النسيج الاقتصادي الجزائري.

منهجية البحث

تندرج هذه الدراسة ضمن البحوث النوعية التي تسعى إلى فهم الظواهر التنظيمية في سياقها الطبيعي، من خلال استكشاف تمثلات الفاعلين ومارساتهم المرتبطة بمراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. وقد تم تبني مقاربة إبستيمولوجية بنائية-تفسيرية، تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن الواقع التنظيمي لا يخترق في معطيات كمية موضوعية، بل يُبنى من خلال تفاعلات الفاعلين وتأويلاً لهم الخاصة.

تم بناء النموذج النظري للدراسة انطلاقاً من مراجعة معمقة للأدبيات المتخصصة في مراقبة التسيير والنظرية الموقفية، حيث تم تحديد تسعه عشر معياراً موقفيًا، موزعة بين أبعاد داخلية (هيكلية وتنظيمية وسلوكية) وأخرى خارجية (بيئية)، يفترض أن لها تأثيراً مباشرًا أو غير مباشر على وجود نظام مراقبة التسيير في هذا النوع من المؤسسات.

وقد اعتمد البحث على المقابلة الشبه موجهة كأداة رئيسية لجمع المعطيات، وذلك لما تتوفره من مرونة تسمح بالتعقب في التجربة التنظيمية للمبحوثين وفهم تصوراتهم وسلوكياتهم في سياق معقد ومتغير. تم إجراء مقابلات مع تسعه

مستجوبين من خلفيات مهنية متنوعة (مسيرون، خبراء محاسبة، أساتذة جامعيون، مستشارون ومصرفيون)، بهدف ضمان تنوع وجهات النظر وتعدد مستويات التحليل.

تم تفريغ المقابلات وتحليلها وفق منهجية تحليل مضمون مستوحة من المقاربة الموضوعاتية، مما مكّن من استخراج أنماط تفسيرية تُسهم في اختبار الفرضيات وتفسير العلاقة بين المتغيرات المدروسة. وقد رُوعي خلال التحليل البعد السياقي للمؤسسات الجزائرية، بما فيها من خصوصيات اقتصادية وتنظيمية وثقافية تؤثر على دينامية تبني أدوات التسيير الحديثة.

هيكلة البحث

جاءت هذه الأطروحة في ثلاثة فصول متكاملة، سعت إلى الجمع بين التأصيل النظري والتحليل الميداني، في إطار مقاربة نوعية تستهدف فهم العوامل الموقفية المحددة لوجود نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. الفصول يسبقهان مقدمة بمثابة مدخل منهجي يحدد السياق العام للدراسة، ويليها خاتمة تتضمن أهم النتائج والمقترنات:

المقدمة: يعني هذا القسم بتوسيع الإشكالية والأسئلة الفرعية للدراسة، وصياغة الفرضيات المرتبطة بها. كما يعرض أهداف البحث، مبررات اختيار الموضوع، ويبين أهمية الدراسة النظرية والعملية، بالإضافة إلى تحديد الإطار المنهجي الذي تم تبنيه، بما في ذلك المرجعية الإبستيمولوجية والمنهج المعتمد، أدوات جمع المعلومات، وحدود الدراسة الزمنية والمكانية.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية: النشأة، الأبعاد المفاهيمية، العلاقة بالاستراتيجية والسلوك التنظيمي والعوامل الموقفية

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي العام لمراقبة التسيير، من خلال تبع تطورها التاريخي من الرقابة الحاسبية إلى أداة استراتيجية وتسوية ذات طابع سلوكي. كما يستعرض وظائفها المختلفة، علاقتها بالتنفيذ الاستراتيجي، والتأثير على سلوك الفاعلين داخل المؤسسة. وفي قسمه الأخير، يعرض الفصل أساسات النظرية الموقفية ويبين كيف تم توظيفها لفهم شروط تبني أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية: الخصوصية والإطار النظري
يخصّص هذا الفصل لتقديم الإطار النظري المرتبط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بداية من المفاهيم والتعريفات المختلفة، مروراً بخصائص هذا النوع من المؤسسات، طبيعة المسير فيها والصعوبات التي تواجهها، وصولاً إلى واقعها في

السياق الجزائري. كما يعرض الفصل العوامل الموقفية المؤثرة في تبني مراقبة التسيير، والتي تشكل محاور النموذج النظري المعتمد في الدراسة، مصنفة ضمن محددات داخلية هيكلية وسلوكية، وأخرى خارجية ترتبط بالبيئة التنظيمية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل تمثيلات الفاعلين حول وجود مراقبة التسيير في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

يعني هذا الفصل بالشق التطبيقي من الأطروحة، إذ يقدم التوجهات الإبستيمولوجية والمنهجية المعتمدة، ويشرح اختيار المقاربة البنائية-التفسيرية الملائمة لطبيعة الإشكالية المدروسة. ثم يعرض تحليل المقابلات شبه الموجهة، التي أُجريت مع فاعلين من خلفيات متنوعة، بهدف تفكير تمثيلاتهم بشأن العوامل المؤثرة في وجود مراقبة التسيير. ويختتم الفصل بالمقارنة بين النتائج النظرية والنتائج المستخلصة ميدانياً، مع إبراز نقاط التقاء والتباين بينهما، بما يسمح بإضافة العوامل المحددة فعلياً لاعتماد أنظمة مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

الخاتمة

تضمن عرضاً لأهم النتائج المتوصل إليها، تحليلًا نقدياً لإسهامات الدراسة وحدودها، ومقترنات عملية ونظرية مستقبلية، كما تسعى إلى إعادة ربط النتائج بالإشكالية الأصلية وإبراز آفاق البحث في هذا المجال.

لأن بناء بطاقة أداء متوازن لا يُعد قريناً نظرياً معزولاً، بل يفترض توافر منظومة معلومات داخلية دقيقة وشفافة تتعلق بالاستراتيجية، والعمليات، والتكاليف، ومؤشرات الأداء، وآليات المتابعة، فإن غياب هذه الشروط يجعل اقتراح أداة متقدمة من هذا النوع أقرب إلى نموذج معياري تحريدي يصعب التتحقق من قابليته للتطبيق. وفي السياق الذي تشتعل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تبيّن ميدانياً ضعف منظمات مراقبة التسيير أو غيابها في كثير من الحالات، يصبح الانتقال مباشرة إلى مناقشة أدوات متقدمة متعارضاً مع متطلبات الصرامة العلمية والمنهجية.

وانطلاقاً من ذلك، تم توجيه الاختيار المنهجي نحو سؤال أكثر تأسيساً يتمثل في البحث في محددات وجود مراقبة التسيير وحدود استخدامها داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوصفه شرطاً سابقاً وضرورياً لأي نقاش واقعي حول إمكانية تبّي أدوات قيادية متقدمة، والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن. وقد أظهرت المعطيات الميدانية، خلافاً لافتراض أولي مفاده أن صغر حجم المؤسسة قد يسهل الوصول إلى المعلومة، أن الممارسات التسييرية السائدة غالباً ما تظل حدسية وغير منتظمة، مما عزّز وجاهة التركيز في هذا البحث على فهم شروط الوجود والاستعمال لنظام مراقبة التسيير من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قبل اقتراح نماذج أكثر تعقيداً.



الفصل الأول

مراقبة التسيير والنظرية الموقفية: النشأة، الأبعاد
المفاهيمية، العلاقة بالاستراتيجية والسلوك التنظيمي
والعوامل الموقفية



الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

تمهيد

عرفت مراقبة التسيير تطوراً تدريجياً عميقاً، انطلقت من أداة محاسبية تهدف إلى تتبع التكاليف وتحليل الأداء، إلى منظومة استراتيجية متكاملة تُسهم في قيادة المؤسسة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، ولقد أفرزت التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وتعقد الهياكل التنظيمية، حاجة متزايدة إلى أدوات رقابية أكثر شمولاً ومرنة، قادرة على الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي.

في هذا الإطار، تحولت مراقبة التسيير من مجرد وظيفة تقنية إلى رافعة حقيقة للتنفيذ، والتحفيز، وخلق القيمة، ولم تعد تقتصر على ضبط النتائج، بل أصبحت أداة ديناميكية تُستخدم لفهم العمليات، دعم اتخاذ القرار، وضمان التناقض بين الرؤية الاستراتيجية والواقع الميداني. ويؤكد العديد من الباحثين، أمثال Anthony ، Bouquin وLorino ، Simons الاستراتيجية (*la déclinaison de la stratégie*)، كما تغذيها من خلال التعلم التنظيمي المستمر. علاوة على ذلك، فإن لها بعدها سلوكياً متزايد الأهمية، حيث تُستخدم لتوجيه السلوك داخل المؤسسة عبر آليات التحفيز والتقييم والمساءلة. من هنا، تبرز أهمية هذا الفصل في تتبع النشأة التاريخية لمراقبة التسيير، وتحليل مراحل تطورها المفاهيمي، تمهدًا لفهم أعمق لوظائفها الاستراتيجية والسلوكية في المؤسسة المعاصرة.

1. النشأة والتطور التاريخي لمراقبة التسيير : من الرقابة المحاسبية إلى توجيه

الاستراتيجية

شهدت مراقبة التسيير تطوراً تدريجياً يعكس التحولات العميقة في وظائف المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها. وبعد أن كانت مقتصرة على الرقابة المحاسبية والتكاليف، تطورت لتصبح أداة للتحكم في الأداء وتوجيه الاستراتيجيات. هذا التحول يعكس انتقال المؤسسة من منطق الإنتاج إلى منطق التسيير الاستراتيجي المتكامل.

1.1. من المحاسبة التحليلية إلى مراقبة التسيير

في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، ومع اتساع حجم المؤسسات الصناعية (خاصة في الولايات المتحدة)، أصبحت الحاجة ملحة لتبني التكاليف الداخلية والتحكم في الإنتاج. ظهرت المحاسبة التحليلية كرد فعل على هذا التوسع.

أولاً: الانتقال من الحاجة إلى الحساب إلى منطق التسيير

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

خلال أواخر القرن التاسع عشر وأوائل القرن العشرين، شهد العالم، وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية، تحولاً جذرياً في نماذج الإنتاج والتنظيم الصناعي. فقد بدأت تظهر المؤسسات الصناعية الكبرى (كالسكك الحديدية، مصانع السيارات، وصناعة الفولاذ)، والتي تعتمد على خطوط الإنتاج الموسعة والتقطيع المعقّد للعمل. في هذا السياق، لم تعد المحاسبة التقليدية، التي كانت ترتكز على النتائج النهائية، كافية لتلبية حاجات الإدارة، خصوصاً فيما يتعلق بمتابعة التكاليف داخل المؤسسة وتخصيص الموارد بشكل عقلاني.

تشكلت بالتدرج قناعة لدى رواد الإدارة، مثل Frederick Taylor، بضرورة تطوير آليات حسابية داخلية تساعد على تتبع العمليات اليومية، وتحليل مصادر التكاليف، وربطها بالأنشطة الإنتاجية المختلفة. مع بروز الثورة الصناعية الثانية، بدأت المؤسسات تواجه تحديات غير مسبوقة مرتبطة بتعقيد العمليات الإنتاجية، وتوسيع الهياكل التنظيمية، خاصة في الولايات المتحدة. أصبحت الحاجة ملحة لنظم معلومات داخلية تسمح للإدارة بالتحكم في العمليات، وضمان الفعالية التشغيلية، خصوصاً في ظل صعود نموذج الإنتاج الكبير الذي مثلته شركات مثل جنرال موتورز وفورد.

في هذا السياق، بدأت المحاسبة التقليدية تظهر محدوديتها في توفير المعلومات الازمة لاتخاذ القرار الإداري، حيث كانت ترتكز على تسجيل النتائج النهائية لأغراض قانونية وضرورية دون أن تتيح رؤية واضحة حول كيفية إدارة الموارد داخل المؤسسة. ولذلك، بدأ الاهتمام يتجه نحو تطوير أدوات محاسبية داخلية أكثر مرونة، تعنى بتتبع التكاليف وربطها بالأنشطة.

وقد أشار Bouquin (2011) إلى أن هذا التحول كان ضرورياً، لأن المحاسبة المالية لم تعد قادرة على تلبية الاحتياجات المتزايدة للمعلومات الداخلية الضرورية لاتخاذ القرار. كما يؤكد Wegmann (2006) أن التنظيم العلمي للعمل كما نادى به تايلور، أظهر أهمية المتابعة الكمية للعمليات، وهو ما عجل بظهور أشكال جديدة من المحاسبة الداخلية.

رداً على هذا السياق، ظهرت المحاسبة التحليلية (La comptabilité analytique) كنظام يهدف إلى تقديم أدوات لقياس وتحليل التكاليف من داخل المؤسسة نفسها، بطريقة تسمح بترشيد اتخاذ القرار وتحسين الأداء، ولقد مكنت هذه المحاسبة من فهم أفضل لمصادر التكاليف، وتوزيعها على مراكز المسؤولية والأنشطة، كما ساهمت في دعم قرارات التسعير، وتحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

و Simon و Berland (2010) يوضحان في هذا الصدد أن الحاسبة التحليلية تعدّ نظاماً داخلياً للقياس يمكن من شرح التكاليف، و تحديد مراكز المسؤولية، و تحسين الأداء، أما Bouquin (2011) فيؤكد أن انتشار أنظمة التكاليف الكلية أو المباشرة مثل الخطوة الأولى نحو توفير أدوات دعم القرار الداخلي.

و قد ساهمت هذه الأدوات في إحداث تحول مفاهيمي من مجرد تسجيل البيانات نحو تحليل الأداء الداخلي، ما مهد الطريق لاحقاً لظهور ما يعرف اليوم بـمراقبة التسيير.

بالرغم من الدور المهم الذي لعبته الحاسبة التحليلية، إلا أنها لم تكن كافية لضمان التحكم الشامل في الأداء التنظيمي. فقد بقيت هذه الأداة تُركّز أساساً على التكاليف، دون أن تتمكن من ربط الأهداف الاستراتيجية بالنتائج الفعلية، أو التأثير في السلوك التنظيمي للعاملين، أو التنسيق بين مختلف الوظائف.

Lorino (1991) يشير إلى هذا القصور بذكره أن أنظمة التكاليف لم تعد كافية لتوجيه الأداء في بيئة معقدة وغير مستقرة، كما يذهب Mottis (2006) إلى أبعد من ذلك، مؤكداً أن الحاسبة التحليلية ضرورية لكنها غير كافية للإجابة عن رهانات التخصيص الاستراتيجي للموارد.

أهمية الحاسبة التحليلية لم تنجو قصورها عن التعامل مع بعض الأبعاد الأساسية للقرار الإداري، هذا النقص البنائي دفع نحو تطوير أدوات مراقبة تسيير أكثر شمولاً، قادرة على معالجة أبعاد التخطيط، التنفيذ، والتحفيز داخل المؤسسة.

ثانياً: من متابعة التكاليف إلى قيادة الأداء

شهدت ثلثينيات القرن الماضي بروز تجربة رائدة في مجال المراقبة داخل المؤسسات، و يتعلق الأمر بمؤسسة General Motors (GM)، فقد قامت بتطوير نظام داخلي يقوم على تقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولة، واستخدام الميزانيات كأداة لتحديد الأهداف و متابعتها، وربط الأداء بمؤشرات مالية واضحة.

يرى R.N. Anthony (1965)، نقاً عن Bouquin (2005)، أن نموذج GM كان أول تطبيق متكملاً ملبداً مراقبة التسيير، حيث تم الربط بين الميزانية، مركز المسؤولية والتقييم الدوري، بذلك أدخل المؤسسة في منطق جديد وهو منطق الإدارة بالأهداف والمسؤوليات. كما أشار Simons (1995) فضلاً عما سبق، إلى أن تجربة GM كانت مؤسسة، لأنها أظهرت أن المراقبة يمكن أن تكون أداة للإشراف الذكي عن طريق القيادة وتحسين الوحدات بالمسؤولية، وليس فقط آلية للمراقبة الصارمة للتکاليف.

في منتصف السبعينيات، قام R.N. Anthony (1965) بوضع نموذج مفاهيمي متكملاً للمراقبة داخل المؤسسة، قسم فيه الأنشطة الإدارية إلى ثلاثة مستويات:

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

• **التخطيط الاستراتيجي**(*Planification stratégique*) : تحديد السياسات، الرؤية والأهداف

الكبرى؛

• **مراقبة التسيير**(*Contrôle de gestion*) : ضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية بفعالية وكفاءة؛

• **الرقابة التشغيلية**(*Contrôle opérationnel*) : التأكد من تنفيذ المهام اليومية بكفاءة.

ويوضح Bouquin (2005) أن R.N. Anthony (1991) فيرى أن مراقبة التسيير كما حددها التسيير لتفادي الخلط بين المهام داخل المؤسسة، أما Lorino (1991) فيرى أن مراقبة التسيير كما حددها R.N. Anthony تمثل وظيفة وسطى تضمن الانسجام بين الخطط والتنفيذ اليومي. هذا النموذج ساعد على تحديد موقع وظيفة مراقبة التسيير بوضوح، وربطها بالاستراتيجية من جهة، وبالتنفيذ العملي من جهة أخرى. وبناءً على هذا النموذج، أصبح يُنظر إلى مراقبة التسيير على أنها آلية لتنفيذ الاستراتيجية بطريقة فعالة، من خلال متابعة الأداء، تحليل الانحرافات، وضمان الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق الأهداف.

وقد عرفها R.N. Anthony (1965) على أنها العملية التي تسمح للمسيرين التأكد من أن الموارد تُستخدم بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة (Bouquin, 2005)، وفي ذات السياق يضيف Wegmann (2006) أن فكرة الأداء لا تتوقف عند الأرقام، بل تشمل الانسجام الاستراتيجي، التنسيق، وتحفيز العاملين. وبذلك ظهرت وظيفة مراقبة التسيير كحلقة وصل حقيقة بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي، وهو ما سيُمهد لاحقاً لتحولها إلى أداة استراتيجية متقدمة.

2.1. من نظام التخطيط والموازنات إلى أداة لتنفيذ الأهداف

مع تطور المؤسسات خلال خمسينيات وستينيات القرن العشرين، بدأ يلاحظ انتقال تدريجي من نماذج الرقابة المحاسبية إلى أنظمة أكثر هيكلة تعتمد على أدوات تسييرية واضحة مثل نظام الموازنات (*le système budgétaire*)، هذا النظام أتاح للمؤسسات ضبط أهدافها السنوية، تحصيص الموارد ومتابعة الأداء من خلال مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة مسبقاً.

يرى Bouquin (2011) أن الموازنة أصبحت اللغة الموحدة للتعبير عن الاستراتيجية وتطبيقاتها داخل المؤسسة، مما منحها دوراً يتجاوز الجوانب المالية ليشمل أبعاداً تنظيمية وسلوكية، وبالرجوع إلى Lorino (1991) فإن الموازنة تُعد أداة تمكن من توزيع الأهداف على مختلف مستويات المؤسسة، وتيسّر عملية المتابعة والتعديل بناءً على الفجوات.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

أما Selmer (2014) فتصنف الموازنة ضمن الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير التقليدية، إلى جانب تحليل الانحرافات والتقارير الدورية، مشيرة إلى أنها تُستخدم ليس فقط للرقابة، بل أيضًا للتحفيز والتنسيق والخطيط.

في هذا السياق، بُرِزَ أيضًا مفهوم الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) الذي أسسه Peter Drucker ، والذي تعزز لاحقًا من خلال مساهمات R.N. Anthony، حيث تم التأكيد على أهمية إشراك المسيرين في تحديد أهداف وحداتهم، بما ينسجم مع الأهداف العامة للمؤسسة. ووفقاً لـ R.N. Anthony (1988)، فإن المراقبة الفعالة لا يمكن أن تُفرض من الأعلى فحسب، بل يجب أن تتولد من التفاعل بين المسؤوليات والأهداف المتفق عليها (Bouquin, 2005).

وقد ساهم هذا النموذج في ترسیخ فكرة المسائلة على النتائج وتكریس ثقافة الأداء، حيث يقيّم الأفراد على أساس قدرتهم على تحقيق الأهداف لا مجرد نسبة إلى تنفيذ التعليمات. وتشير Doriath (2008) إلى أن ربط الميزانية بالأهداف أدى إلى نشوء علاقة جديدة بين المسيرين والنتائج المنتظرة، مما عزّز من فعالية القرارات الميدانية. ومع ذلك، فإن هذا النظام لم يخل من الانتقادات، فقد لاحظ عدد من الباحثين أن الموازنات السنوية قد تؤدي إلى سلوكيات قصيرة المدى وتثبيط روح الابتكار، خاصة إذا ما أصبحت الموازنة غاية في حد ذاتها بدل أن تكون وسيلة لدعم القرار الاستراتيجي (Naro & Langevin, 2003). كما أشار Batsch (2003) إلى إشكاليات تتعلق بقياس الأداء الحقيقي حين يتم التركيز المفرط على مؤشرات مالية تقليدية دون ربطها بالتحولات السوقية أو الابتكارية.

3.1. نحو الربط بين مراقبة التسيير والاستراتيجية

بحلول الثمانينيات والتسعينيات، بدأت تظهر بوادر نقد عميق للنموذج التقليدي لمراقبة التسيير، خاصة في المؤسسات التي تواجه بيئات متغيرة، وأسواق غير مستقرة، وضغوطًا تنافسية متزايدة. في هذا السياق، بدأ التحول نحو ما يُعرف بالرقابة الاستراتيجية (Contrôle stratégique).

يرى Simons (1995) أن النظام التقليدي رغم فعاليته في ظروف مستقرة، إلا أنه يفشل في التعامل مع حالات عدم التأكيد والفرص الاستراتيجية المتغيرة. لذلك قدم تصوّره الشهير حول أذرع الرقابة والذي يميز فيه بين نوعين من الرقابة:

- الرقابة التشخيصية (contrôle diagnostic) التي تراقب الانحرافات عن الأهداف؛

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

● والرقابة التفاعلية (contrôle interactif) التي تفتح المجال أمام تبادل الأفكار وتحديث الاستراتيجية باستمرار (Simons, 1995).

وقد استخدم Lorino (1991) نفس المنطق حين تحدث عن ديناميكية مزدوجة بين التخطيط والتحليل، مؤكداً على أن الرقابة ليست فقط قياساً للانحرافات، بل ممارسة مستمرة لإعادة ضبط المسار وتحسين الأداء في ضوء الواقع المتغير (Lorino, 1991).

ويُشير Wegmann (2006) إلى أن الانتقال نحو الرقابة الاستراتيجية يتطلب إعادة نظر جذرية في أدوات التسيير، فالموازنة لم تعد كافية لتوجيه الأداء، بل ظهرت أدوات جديدة مثل تحليل سلسلة القيمة، بطاقة الأداء المتوازن والتکاليف على أساس الأنشطة (Wegmann, 2006).

وقد شَكَّل ظهور بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي طورها Kaplan وNorton ثورة حقيقة في هذا المجال، من خلال ربط الأداء المالي بالمؤشرات غير المالية (مثل التعلم التنظيمي، رضا الزبائن، عمليات الابتكار)، مما جعل من مراقبة التسيير أداة قيادة استراتيجية شاملة.

وفي هذا الإطار، أكد Simon وBerland (2010) أن الرقابة الاستراتيجية لم تعد مجرد امتداد للرقابة المالية، بل تحولت إلى رافعة حقيقة لدفع الابتكار وتعزيز التفاعل التنظيمي (Simon و Berland, 2010).

كما بذلت في هذه المرحلة، وفقاً لـ Naro و Lehmann-Ortega (2008)، فكرة أن الرقابة قد تساهم في تغذية الاستراتيجية ذاتها من خلال المعلومات المرتدة والتشخيص التفاعلي وليس فقط تنفيذها، وهو ما يعكس التصور الحديث بأن الرقابة والاستراتيجية لا تتبعان زمنياً فحسب، بل تتفاعلان فيما بينهما في علاقة دائمة.

2. الأبعاد المفاهيمية لمراقبة التسيير

أصبحت مراقبة التسيير في المؤسسات الحديثة أكثر من مجرد نظام رقابي محاسبي، بل تحولت إلى منظومة مفاهيمية متعددة الأبعاد تُعنى بتوجيه الفعل التنظيمي وتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الفعلي. ويُكمن غنى هذا المفهوم في قدرته على التكيف مع السياقات التنظيمية المختلفة، وعلى جمعه بين أدوات القياس ومبادئ التأثير والتحفيز داخل المؤسسة.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

سنقوم في هذا المحور بتفكيك هذا المفهوم من ثلاث زوايا متربطة: التطور من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث، ومراقبة التسيير كنظام معلومات وتحفيز، ثم تعددية الوظائف والوظائف الاستراتيجية للمراقبة داخل المنظمة.

1.2. من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث

ارتبط مفهوم مراقبة التسيير في بداية تشكّله بالنموذج الأمريكي الكلاسيكي الذي يضع التركيز على الأداء المالي، المساءلة على النتائج والتحكم في التكاليف. وقد صاغ R.N. Anthony (1965) تعريفاً مرجعياً مفاده أن "مراقبة التسيير أنها العملية التي تسمح للمسيرين التأكد من أن الموارد تُستخدم بكفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة" (Bouquin, 2005).

إلا أن هذا التعريف، ورغم أهميته التاريخية، ظل حبيساً للمنطق الوظيفي الضيق المرتبط بالموازنات وتحليل الانحرافات، دون أن يشمل الأبعاد الديناميكية والمعرفية التي بدأ التسيير المعاصر يتطلبه.

في هذا الصدد، يشير Bouquin (2011) إلى أن التحولات التي عرفتها المؤسسات، وخاصة مع اتساع دور المعرفة والمهارات، أذّت إلى بروز أبعاد جديدة لمراقبة التسيير، منها التحفيز، التعلم التنظيمي، والتوجيه السلوكي، كما يرى Mottis (2006) أنها لم مجرد "تقنية لتصحيح الانحرافات" بل تحولت إلى "منظومة للتوجيه الاستراتيجي وتحفيز الأداء الجماعي".

إذًا، نلاحظ انتقالاً من مفهوم تقني-مالي صرف إلى مفهوم شمولي يعتمد على مقاربة موقفية (سياقية) تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والسلوكيات التنظيمية، وдинاميكيات التغيير.

2.2. مراقبة التسيير كنظام معلومات وتحفيز

من الناحية العملية، تشكّل مراقبة التسيير نظاماً متكاملاً للمعلومات، يتجاوز جمع البيانات المالية، ليشمل المؤشرات غير المالية، وتحليل الأداء، وتوجيه القرارات. ويعرف Simons (1987) هذا النظام بأنه مجموعة من الإجراءات والأنظمة الرسمية التي تستخدم المعلومات للحفاظ على أنشطة المنظمة أو تعديلها".

كما يرى Lorino (1991) أن مراقبة التسيير الفعالة تستلزم توافر آليات تمكن من تحديد الأهداف، قياس النتائج، تحليل الفجوات، وتجذير النظم بالمعلومات المرتبطة اللازمة للتعديل.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

وفي هذا الإطار، لا يُختزل دور المعلومة في بعدها الرقابي، بل تصبح أداة لتحفيز السلوك التنظيمي، إذ أن الوصول إلى الأداء المنشود يفترض فهم السياقات السلوكية التي تؤثر على الفاعلين داخل المؤسسة. ويشير Langevin و Naro (2003) إلى أن التحفيز لم يعد وظيفة تابعة للموارد البشرية فقط، بل أصبح جزءاً لا يتجزأ من آليات الرقابة، مما يفرض تكاماً بين أدوات التسيير وتوقعات الأفراد.

وتؤكد Selmer (2014) بدورها أن أنظمة الرقابة الناجحة هي تلك التي تربط بين القياس والمهدف، وتستثمر في الشفافية والتواصل، مما يعزز الانخراط الفعلي للأفراد في تحقيق الأهداف.

من هنا يتضح أن مراقبة التسيير في هذه الرؤية، لا تقتصر على التقىيم بل تتحول إلى أداة للتأثير والتحفيز والتنظيم الذاتي، مما يضفي عليها طابعاً معرفياً وسلوكياً متقدماً.

3.2. تعددية الوظائف: من الأداء المالي إلى القيمة

شهد مفهوم الأداء في المؤسسات تحولاً ملحوظاً، من التركيز على النتائج المالية الصرفية إلى البحث عن القيمة في معناها الشامل، أي قيمة مضافة للعميل، للموظف، وللمجتمع. وهذا التحول انعكس مباشرة على وظيفة مراقبة التسيير.

يدرك Wegmann (2006) أن التحول نحو أدوات جديدة مثل تحليل سلسلة القيمة، والتکاليف على أساس الأنشطة، وبطاقة الأداء المتوازن جاء استجابة لحاجة المؤسسات لقياس الأداء خارج الإطار المالي الضيق. وهو يرى أن المقاربة الجديدة لمراقبة التسيير تقوم على ربط الأداء الاستراتيجي بالأداء التشغيلي من خلال رؤية نظامية متعددة الأبعاد.

على هذا الأساس، يقترح Kaplan و Norton عبر بطاقة الأداء المتوازن أربعة محاور للأداء: المالية، الزبائن، العمليات الداخلية والتعلم والنمو. وهكذا، لم يعد النجاح مرتبطة فقط بمعدل الربح أو تخفيض التكاليف أي بمؤشرات مالية فقط، بل ب مدى إسهام مختلف الوحدات في تحقيق رؤية المؤسسة واستدامتها.

يشير Berland و Simon (2010) إلى أن الأداء الفعلي هو الذي يُقاس في ضوء الاستراتيجية، وليس في ضوء مؤشرات محاسبية منعزلة، ويؤكد Bouquin (2005) هذا المعنى بقوله أنه لا توجد أداة رقابة مثالية، بل هناك أدوات يجب أن تختار وتوظف بما يتلاءم مع السياق والقيم والمعنى الذي تحمله المؤسسة لنفسها. وهنا، تظهر وظيفة مراقبة التسيير كأداة ذات أبعاد متعددة: تحليلية، تواصلية، تعليمية واستراتيجية، لم تعد أداة رقابة فقط، بل تحولت إلى نظام تفاعلي للتوجيه والتعلم التنظيمي، قادر على دعم المبادرة، تقوية ثقافة المسؤولية، وتعزيز التفاعل بين الأفراد والاستراتيجية العامة.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

3. مراقبة التسيير والاستراتيجية: الارتباط والقيادة

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات، أصبح من غير الممكن فصل التفكير الاستراتيجي عن آليات التنفيذ والمراقبة. فلم تعد الاستراتيجية مجرد رؤى عليا تُرسم في مكاتب مغلقة، بل أصبحت في حاجة إلى آليات تضمن تحسينها على أرض الواقع. وفي هذا السياق، برزت مراقبة التسيير كأداة محورية تضمن الترابط بين الأهداف بعيدة المدى والقرارات اليومية، بين التخطيط المجرد والعمل الملموس. من خلال ما يلي، تُحلل الدور المنشامي لمراقبة التسيير ك وسيط بين الرؤية والتنفيذ، ثم نبرز كيف تحولت إلى أداة قيادة استراتيجية في حد ذاتها.

1.3. مراقبة التسيير بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ

أصبحت مراقبة التسيير في العقود الأخيرة أحد الأعمدة الأساسية في دعم القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة وهذا الارتباط لم يكن وليد الصدفة، بل هو نتيجة تطور في فهم وظيفة الرقابة نفسها، من مجرد تتبع الأداء إلى أداة لربط التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ العملي. حسب (Anthony 1965) فإن مراقبة التسيير التي تتوسط بين التخطيط الاستراتيجي والرقابة التشغيلية، تسعى إلى التأكيد من الاستخدام الفعال والفعلي للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية فهي العملية التي من خلالها يحصل المديرون على التأكيد بأن الموارد تُستخدم بفعالية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة (Bouquin, 2011).

بهذا المعنى، فإن مراقبة التسيير تلعب دور الوسيط النشط بين الاستراتيجية والتنفيذ، فهي لا تكتف بتطبيق الخطط، بل تتدخل لتعديلها وضمان تحسينها فعليًا عبر الأنشطة المختلفة. وفي هذا الإطار، يعتبر Lorino (1991) أن مراقبة التسيير هي آلية ترجمة الرؤية الاستراتيجية إلى أفعال قابلة للقياس والمتابعة، ما يجعل منها أداة قيادية وليس تقنية فقط.

ويؤكد كل من Bréchet و Mevellec (2008) هذا التصور من خلال اعتبارهما أن مراقبة التسيير هي أحد روافد "تنزيل الاستراتيجية" (la déclinaison de la stratégie)، عبر تحويل الأهداف الكبرى إلى عمليات ملموسة ومؤشرات أداء واضحة، مما يُمكّن من تتبع التقدم وتصحيح المسار عند الضرورة.

2.3. الرقابة الاستراتيجية من التتبع إلى القيادة

من أبرز مظاهر التحول في دور مراقبة التسيير هو الانتقال من نموذج رقابي تقليدي إلى نموذج قيادي واستباقي، يشارك في صياغة وتطوير الاستراتيجية بدل أن يقتصر على تنفيذها. هذا المفهوم تجسده بوضوح نظرية أذرع الرقابة التي طرحتها Simons (1995)، والتي ترى أن الأنظمة الرقابية يجب ألا تُستخدم فقط لضبط

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

الانحرافات، بل كذلك لتحفيز التفكير الاستراتيجي وتشجيع المبادرة، معتبراً أن أنظمة الرقابة التفاعلية تستخدم لتوجيه الانتباه نحو مجالات عدم اليقين الاستراتيجي، وتشجيع النقاشات حول الخيارات المستقبلية. يقترح Simons أربعة أذرع للرقابة ولا يرى إمكانية اعتماد المؤسسة لذراع واحد فقط بل ضرورة التنسيق وتوازن الأذرع الأربعة لتجهيز السلوك المؤسسي بشكل فعال، وهي:

• **أنظمة القيم:** مجموعة المبادئ، القيم، والرؤية التي تروج لها الإدارة العليا لتجهيز الموظفين نحو أهداف المؤسسة. هذه الأنظمة لا تفرض القيود، بل تحفز الالتزام الطوعي عبر إضفاء المعنى والمدف على العمل؛

• **أنظمة الحدود:** يضع هذا الذراع الخطوط الحمراء التي لا يجب تجاوزها داخل المؤسسة، بهدف الحد من المخاطر ومنع الانحرافات، وضمان احترام المعايير القانونية والأخلاقية. إنه نظام تحكم داعي يعطي الإطار الذي يمكن ضمه التصرف بحرية؛

• **الرقابة التشخيصية:** يمثل هذا الذراع الشكل الكلاسيكي للرقابة، حيث تُستخدم مقاييس الأداء لمتابعة التقدم، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. النظام هنا يستخدم لضمان تحقيق النتائج المتوقعة وفقاً للخطة؛

• **الرقابة التفاعلية:** هذا الذراع هو الأكثر ابتكاراً، إذ يسمح للإدارة بفتح حوار مستمر مع الفرق حول قضايا استراتيجية غير مؤكدة، والتغيرات في البيئة الخارجية. يستخدم هذا النوع من الرقابة لتغذية الإبداع وتوليد استراتيجيات جديدة.

نظريّة الأذرع الأربع، ترى أن الأنظمة الرقابية يجب ألا تستخدم فقط لضبط الانحرافات بل كذلك لتحفيز التفكير الاستراتيجي وتشجيع المبادرة، ووفقاً لـ Lehmann-Ortega و Naro (2008)، فإن الرقابة التفاعلية تسمح للمؤسسة ببلورة استراتيجيات ناشئة من خلال إشراك مختلف الفاعلين في مراقبة وفهم التغيرات البيئية وتقديم اقتراحات تطويرية. كما يرى Bouquin (2005) بهذا أن مراقبة التسيير لم تعد أدّة محاسبية فقط، بل هي جزء من الحكومة الاستراتيجية، إذ تساهم في التوجيه العام للمؤسسة وتوفير المعلومات الازمة لصنع القرار على المدى الطويل والتحكم في التوازن بين المخاطرة والعائد.

3.3. مراقبة التسيير لتغذية وتعديل الاستراتيجية

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

وظيفة نظام مراقبة التسيير لا تقتصر على تطبيق الاستراتيجية الموجودة، بل تلعب أيضاً دوراً محورياً في بناء استراتيجيات جديدة. وفقاً لـ Bréchet و Mevellec (2008) فإن مراقبة التسيير لا تكتف بتؤمن الانتقال من الاستراتيجية إلى العمليات، بل تسمح كذلك بظهور استراتيجيات بديلة عبر التغذية العكssية.

وقد دعم هذا الرأي Lorino (1991) من خلال تحليله للدور مراقبة التسيير في ضمان **العودة المعلوماتية المزدوجة**، الأولى تتعلق بمراقبة الأداء والثانية ترتبط برصد التغييرات في البيئة الخارجية واقتناص الفرص الجديدة وهذا يسمح بإعادة تقييم الخيارات الاستراتيجية وتكييفها مع المستجدات، إذ أنه لا يعتبر مراقبة التسيير ك مجرد متابعة للأداء، بل عملية تعلم تنظيمي مستمر، تغذي التفكير الاستراتيجي وتندعم القرارات الحصرية.

ويشير Wegmann (2006) إلى أن هذا الدور التفاعلي يتطلب من النظام الرقابي أن يكون مرنًا، يسمح بالتجربة ويشجع الممارسين على التفكير الناقد وتقديم تغذية عكسية موضوعية، ما يجعل من مراقبة التسيير أداة لقيادة التغيير وليس فقط لضبط الانحرافات.

4. التأثير السلوكي لمراقبة التسيير داخل المؤسسة

تُعد مراقبة التسيير من أهم الآليات التي تسمح للمؤسسة ليس فقط بقياس الأداء، بل أيضاً بتوجيهه السلوكي التنظيمي بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية، فقد أصبحت آلية سلوكية بامتياز، تتناقض مع مفاهيم التحفيز، الالتزام، والثقافة التنظيمية. إذ أن الفاعلية الحقيقية لنظام المراقبة لا تُقاس فقط بقدراته التحليلية (اكتشاف الانحرافات وتقديم المعلومات)، بل ب مدى قدرته على توجيه سلوكيات الفاعلين التنظيميين نحو تحقيق الأهداف المشتركة، عبر التنسيق، التحفيز، التمكين، والمسؤولية.

بالتالي، تلعب مراقبة التسيير اليوم أدوار سلوكية وتنظيمية تدمج بين الرؤية الاستراتيجية والتسيير اليومي للأداء، كما تُساهم في بناء الثقافة التنظيمية وتعزيز التماسك الداخلي، فهي تسهم في توجيه الأفراد نحو الأهداف الاستراتيجية من خلال تحديد معايير الأداء، توزيع المسؤوليات وتوضيح التوقعات السلوكية. فهي ليست مجرد نظام معلوماتي، بل هي لغة تنظيمية تترجم الاستراتيجية إلى سلوك عملي حيث يعتبر Naro و Berland (2007) أن أدوات المراقبة تؤثر في تمثلات الفاعلين، وتساعد على تشكيل التصورات الجماعية حول الأداء.

يشير Lorino (1991) إلى أن المراقبة الفعالة هي التي تفهم الأفراد ما هو متوقع منهم بوضوح وشفافية، فتمنحهم شعوراً بالاتجاه والمسؤولية باعتبارها أداة توجيه تسهم في بناء المعنى داخل المؤسسة، فوضوح الأهداف، تحديد الوسائل وربط النتائج بالمكافآت، كلها عوامل تُحفّز السلوك الإيجابي وتحلّل من الغموض التنظيمي.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

وتواجهه مراقبة التسيير مفارقة أساسية تمثل في التوفيق بين "الرقابة" التي قد تولّد مقاومة و"التحفيز" الذي يعزز المشاركة، وفي هذا الصدد يُشير Simons (1995) إلى أن هذا التوتر يمكن تجاوزه من خلال تنويع أنماط الرقابة وتبني أدوات تفاعلية تُشجع المشاركة بدل القسر.

ونظراً لتأثير طبيعة النظام الرقابي على المناخ الداخلي للمؤسسة، فإنَّمنظمة الرقابة الصارمة وغير التشاركية قد تؤدي إلى مقاومة داخلية، في حين أنَّالأنظمة الشفافة والمفتوحة تعزز الثقة، الشعور بالانتماء، وتحقيق الذات في العمل. وهنا، تلعب مراقبة التسيير دوراً مهماً في بناء بيئة تنظيمية محفزة ومرنة في آن واحد.

حيث يُشير G. Naro و P. Langevin (2003) إلى أنَّالتحفيز لا يكون فقط من خلال المكافآت، بل كذلك من خلال الإشراك في وضع الأهداف ومؤشرات الأداء، مما يعزز شعور الانتماء والالتزام الجماعي. مراقبة التسيير أصبحت تعتبر كبنية مرجعية تساعد على بناء التطلعات السلوكية المشتركة، وهي ضرورية لخلق ثقافة تنظيمية متجانسة تُسهم في توجيه الأفراد نحو النتائج المنشودة.

5. النظرية الموقفية والاهتمام بدراسة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرتكز الاهتمام بدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على حقيقة أنَّحجم المؤسسة ليس عاملًا محايده من الناحية التنظيمية. فقد أظهرت أعمال مدرسة أستون (ASTON)، التي تعد من الرواد في هذا المجال، أنَّالخصائص التنظيمية للشركات تختلف بشكل جوهري باختلاف حجمها & Villesèque-Dubus (Villesèque-Dubus & Courrent, 2008, p. 3).

كما كشفت الدراسات التي أجريت في بداية السبعينيات حول نمو الشركات عن حدوث تحولات تنظيمية على مراحل متقطعة كلما تطورت المؤسسة. وفي هذا الصدد، يُشير Mintzberg (1982) إلى أنَّالعديد من المؤشرات تدل على أنه كلما نمت المنظمات، تمر بمراحل انتقال هيكلية تمثل تغييرات في الطبيعة وليس في الدرجة فقط (Villesèque-Dubus & Courrent, 2008, p. 3). ومن ثم، فإنَّتحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينبغي أن يسعى إلى تحديد العبرات الحرجة التي تعبّرها هذه الشركات خلال مسار نموها (Gervais, 1978). وفي هذا السياق نجد أنَّTorres (2007) يؤكد على أنَّالعديد من الدراسات أيدت فكرة كون تأثير الحجم يحدث تغييرات جوهرية وأنَّهذه التغييرات تمثل اختلافات نوعية، الأمر الذي يجعل من الحجم معياراً أساسياً لتصنيف المؤسسات.

طبيعة انظمة الرقابة والتسيير داخل هذه المؤسسات لطالما كانت محور جدل في الأدب، وذلك نظراً لخصوصياتها البنوية والإدارية التي تميزها عن الشركات الكبرى. في هذا السياق، توجد مقارباتان أساسيتان لفهم

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

طبيعة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الأولى تعرف بـ **بتيار الخصوصية**، والذي يميز بين هذا النوع من المؤسسات والمؤسسات الكبيرة فيفترض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتشابه في خصائصها وتبني أنظمة رقابية بسيطة ومتجانسة نسبيا (Raymond, 1995; Torrès, 2000; Julien, 2005). بينما ترى المقاربة الثانية المعروفة بـ **بتيار التنوع**، والذي يدعم فكرة عدم تجانس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بعضها البعض من حيث تركيبتها وخصائصها ويفترض أن أنظمة الرقابة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب حجمها، قطاعها، واستراتيجيتها (Van caillie, 2003; Germain, 2004). وتلعب النظرية الموقفية دورا محوريا في التوفيق بين هاتين الرؤيتين، حيث تركز على تأثير العوامل التنظيمية والهيكلية والسلوكية في تصميم أنظمة الرقابة واستخدامها (Nobre, Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME, 2001b; Oriot & Bergeron, 2012).

1.5. ماهية النظرية الموقفية وسياق ظهورها

إن هذه المقاربة النظرية تعتمد على فكرة عدم وجود نموذج مثالي للتسيير أو للاستراتيجيات، وقد ظهرت النظرية الموقفية بمبادئ معارضة لمبدأ الطريقة المثلثي "One Best Way" السائد إلى حد الستينيات، وهي تقدم متغيرا جديدا من شأنه تفسير تعدد وتنوع المؤسسات وأنظمة تسييرها ألا وهو "الموقف"، حيث أن المقاربة وفق الموقف تفترض إمكانية تأثير أحد العوامل الداخلية أو الخارجية للمؤسسة على أحد أو مجموعة مكوناتها (Fabi, Garand, & Pettersen, 1993).

من هذا المنطلق تفسر النظرية الموقفية اختلاف أداء المؤسسات من خلال نوع من القيود التي تفرضها خصائص المؤسسة ذاتها أو تلك بيئتها. بناءا على هذه الخصائص ستقوم كل مؤسسة بتبني الهيكلة التي تناسبها، اختيار نظام التسيير الملائم وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهها فلا وجود للنظام الأمثل ولا الحل الأمثل الذي يصلح لكل المؤسسات.

النظرية الموقفية تفترض أنه لا يوجد نموذج أمثل لتسخير المؤسسة بل ان طرق تسيير المؤسسات تحاك من طرف هذه الأخيرة بناءا على جملة من العوامل الموقفية التي تتوارد حينها، فمن الضروري أن تتماشى مجمل الممارسات التسييرية مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية، ويظهر نموذج التسيير المتبعة من طرف المؤسسة حينها من خلال القدرة التحليلية الشاملة لمختلف العوامل المتعلقة بها من قبل مسؤوليها.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

ساهم الباحثون في تطوير الفكر الإداري إلى حد كبير في تطور وتقدير الممارسات التسييرية بالمؤسسات. ولوحظ ذلك من خلال الاتساع التدريجي لاهتمامهم بدراسة المؤسسة بدءاً بالتركيز على تنظيم العمل، انتقالاً إلى تنظيم المؤسسة بحد ذاته ووصولاً إلى دراسة بيئتها الخارجية.

وقد قام Desreumaux (2015) بتلخيص أهم المراحل التي تميز تاريخ نظرية المؤسسات معتبراً السنوات ما بين 1960 و 1970 كمحطة نضج النظرية لتميزها بتصاعد البحوث المهتمة بالتنوع الملحوظ لأنماط تنظيم المؤسسات ومحاولة تفسيره، وهنا عرفت بداية الاهتمام بالعوامل الموقفية.

تزامن ظهور النظرية الموقفية على الصعيد الاقتصادي مع نهاية الحرب العالمية الثانية التي صاحبها نمو اقتصادي قوي مع بحث شديد من طرف المؤسسات في تطوير نشاطها دولياً ما جعل حجمها يكبر ويزيد معه تعقيد هيكلتها وأنماط تسييرها. أما على الصعيد الفكري، فالستينيات تميزت بتغلب مدارس التسيير على أقسام العلوم الاجتماعية فالتفت انتباه الباحثين إلى سلوك المؤسسات ومشاكلها الهيكلية بدل الانشغال بسلوك الأفراد وأفعالهم (Rouleau, 2007).

أكدت دراسات الفكر الموقفي واهتمت بأثر العوامل البيئية والهيكلية للمؤسسة، معتبرة أن هذه الأخيرة تتواجد وتواجه مواقف وظروف متفرقة ومتعددة تختتم عليها حياة أساليب تسيير مختلفة والحرص على تطبيق الأسلوب الذي يتلاءم أكثر مع ما تواجهه من مواقف. كما لم تستثنى هذه النظرية عدم استقرار هذه المواقف من حيث زمان ومكان تواجد المؤسسة واهتمت بما لذلك من أثر على المؤسسة ككل وعلى الأفراد بداخلها.

فابتعد بذلك الفكر الإداري عن المبادئ الكلاسيكية وخرج عن توجهات النظريات التي سبقته، لتظهر النظرية الموقفية نتيجة أبحاث تجريبية تنظر للمؤسسة كنظام مفتوح مشكل من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها وتلعب درجة تكيفها مع بيئتها دوراً كبيراً في استمرار وجودها.

النظرية الموقفية تدعم فكرة عدم امكانية تطبيق عدد من القواعد بنفس الشكل إذا اختلفت المؤسسات (Rouleau, 2007). ففي الواقع لا تملك المؤسسة دوماً مراقبة مطلقة ومستمرة لأفعالها، مما تحتاجه من موارد لمارسة نشاطها يجعل منها عرضة لعوامل خارجة عن سيطرتها وما يجب على هذه الأخيرة هو مراعاة هذه العوامل الموقفية التي تتغير مع مرور الزمن حين بناء قراراتها، وهذا يقع على عاتق مسؤوليتها ومدى قدرتهم على تحديد طبيعة هذه العوامل وحصرها لاتخاذ القرارات الملائمة.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

رواد الفكر الموقفي ينطلقون من فكرة مفادها أن مسيري المؤسسات ينظمون هذه الأخيرة ويحددون استراتيجيةيتها بما يتناسب ويتماشى مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة، فالمؤسسة في تبادل مستمر مع بيئتها حين بحثها عن الموارد أو تنقيبها عن محطات تقديم منتوجاتها أو خدماتها وعلى هذا الأساس تتحدد العوامل الموقفية التي تواجهها المؤسسة.

تطورت النظرية الموقفية على ثلاث مراحل، ولكل مرحلة يُنسب عدد من البحوث الأساسية التي تساهمن في إثراء الدراسات الحالية (Rouleau, 2007):

- ✓ الموقفية التكنولوجية خلال الخمسينيات؛
- ✓ الموقفية الهيكيلية(التنظيمية) خلال الستينيات؛
- ✓ الموقفية الإستراتيجية خلال السبعينيات.

أ. الموقفية التكنولوجية: الأعمال الشهيرة لأوائل الباحثين:

J. Woodward (1965) ; T. Burns et G.M. Stalker (1961, 1966)

تعد أستاذة علم الاجتماع الصناعي J. Woodward من أوائل من اهتموا بدراسة التكنولوجيا لتفصير أنماط تنظيم المؤسسات. ويمكن تفسير تركيزها على هذا العامل لاعتباره أكثر العوامل تحديدا للتنظيم خلال الخمسينيات (Rouleau, 2007).

قادت مجموعة بحثية حول تنظيم 100 مؤسسة صناعية تتوارد كلها في إنجلترا، لتنضم بذلك إلى المدرسة الموقفية. حيث أرادت أن تدرس مدى عملية الأفكار والمبادئ الإدارية السائدة وقتها وربطها بنجاح أو فشل المؤسسات وقامت بنشر نتائجها سنة 1965 في مؤلفها المعروف ب « Industrial Organization. » ، وتمكنـت الباحثـة من خلال دراستـها أن تثبتـ أن النـموذـج الـكلاـسيـكي للـتنظـيم ليس حلـ سـحـريـاـ إذ يـمـكـنـ اـيجـادـ مـؤـسـسـاتـ فـعـالـةـ بـالـرـغـمـ مـنـ عـدـمـ اـسـتـخـدـامـهـاـ لـنـمـوذـجـ « one best way » الذي لطالما اعتبر حلـ عـالـمـياـ (Desreumaux, 2015).

تكونـتـ العـيـنةـ الـيـ وـقـعـتـ عـلـيـهـاـ درـاسـةـ J. Woodwardـ مـنـ مـؤـسـسـاتـ تـخـتـلـفـ مـنـ حـيـثـ عـدـدـ العـمـالـ الذـيـ تـرـاوـحـواـ مـاـ بـيـنـ 100ـ وـ4000ـ عـامـلاـ.ـ وـبـعـدـ التـعـرـفـ عـلـىـ الـهـيـكـلـ الـتـنـظـيمـيـ لـكـلـ مـؤـسـسـةـ مـنـ خـالـلـ جـمـعـ مـعـلـومـاتـ حـولـ عـدـدـ مـسـتـوـيـاتـ السـلـطـةـ،ـ عـدـدـ الـمـرـؤـسـينـ فـيـ كـلـ مـسـتـوىـ،ـ طـبـيـعـةـ الـاتـصـالـ،ـ درـجـةـ التـخـصـصـ الـوـظـيفـيـ...ـ اـهـتـمـتـ فـيـ درـاسـتـهاـ بـالـعـوـافـلـ الـيـ تـقـسـرـ هـذـهـ الـهـيـاـكـلـ الـمـعـتـمـدةـ.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

لاحظت الباحثة وجود مؤسسات ناجحة بعضها يطبق مبادئ الفكر السلوكي المنادي للاهتمام بالعامل البشري واحتياجاته واتاحة حرية لهذا العنصر الأساسي في المؤسسة، والبعض الآخر ينتهج مبادئ الفكر الكلاسيكي. في نفس الوقت، وجدت مؤسسات غير ناجحة لا تطبق كلها المبادئ الكلاسيكية إذ أن بعضها يقوم بتطبيق مبادئ الفكر السلوكي.

حتى تتمكن من إيجاد تفسير للاحظاتها اعتمدت على اختبارات احصائية بينت لها عدم تفسير عوامل مثل الحجم، التاريخ وقطاع انتماء المؤسسات للاختلافات الملحوظة بين هيأكلها في حين تبين لها أن التكنولوجيا بإمكانها أن تلعب دوراً مهماً في ذلك. (Rouleau, 2007)

ميزة Woodward ميزة بين ثلات أنواع من التكنولوجيا : الإنتاج الوحدوي أو بدفعات صغيرة، الإنتاج بدفعات كبيرة و الإنتاج المستمر. (Rouleau, 2007)

وعلى إثر ذلك، قسمت Woodward عينة المؤسسات التي قامت بدراستها إلى ثلات مجموعات من حيث التكنولوجيا التي تعتمدتها في الإنتاج. تستخدم مجموعة المؤسسات التي تنتج بالوحدات أو بدفعات صغيرة تكنولوجيا بسيطة و مزنة ما يتطلب نظام مراقبة مباشرة و هيكلة مزنة، في حين أن درجة تعقيد التكنولوجيا بالنسبة للمجموعة التي تنتج بدفعات كبيرة تعتبر متوسطة لكونها تتبع معايير محددة و منه تحتاج إلى نظام مراقبة أكثر تنظيماً و آلية، أما تلك التي تعمل وفق نظام الإنتاج المستمر فتقنولوجيتها معقدة لتبني مساراً انتاجياً أوتوماتيكياً يقوم على تحديد المعدات التي ستستخدم في الإنتاج بالنظر إلى النتائج المرجوة، التسلسل الهرمي للسلطة فيها طويل و يركز فيها أكثر على الوظائف الإدارية حيث أن أغلبية العمال يشغلونها.

توصلت في النهاية إلى خلاصات مفادها وجود علاقة بين نظم الإنتاج والهيكل التنظيمية، حيث لاحظت أن المؤسسات التي تستخدم أنظمة إنتاج متشابهة تعتمد في نفس الوقت على هيأكل تنظيمية متشابهة، ومن جهة أخرى فإن اعتماد هيكل ملائم لنظام الإنتاج المتبعة يؤثر على أداء المؤسسة.

المثير للاهتمام في دراستها أنها بينت أن المؤسسات التي تحقق أفضل النتائج المالية كانت تلك التي تسعى إلى المطابقة بين خصائصها التنظيمية ونظامها الإنتاجي، بالإضافة إلى أن اختيار المؤسسات لأسلوب إنتاجي ما سيجعلها تفضل وظيفة معينة على وظائفها الأخرى. كل هذا سمح للباحثة باستنتاج العلاقة بين التكنولوجيا، التنظيم وأداء المؤسسات.

إضافة إلى ما ذكر فإن التصنيف المكتشف من طرف Woodward يُظهر أن العلاقة بين التكنولوجيا وخصائص الهيكل التنظيمي (تعدد مستويات السلطة، طول كل مستوى أو عدد المسؤولين فيه، طبيعة الاتصال،

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

درجة التخصص الوظيفي...) مبنية على مستوى تعقيد التكنولوجيا وليس على ثبات هذه الأخيرة أو تغيرها، فكلما كانت مراقبتها أقل سهولة وإمكانية توقع النتائج ضعيفة كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر تطولاً. صحيح أنها استبعدت امكانية وجود حل نموذجي لكل المشاكل التي تواجهها المؤسسات وأنه يجب تشخيص كل حالة على حدا وأنها أظهرت أن أهمية الوظائف عامل متغير من مؤسسة إلى أخرى وكل ذلك من خلال التكنولوجيا، غير أن تركيزها في دراستها على هذه الأخيرة فحسب كعامل موقفي محمد لتنظيم المؤسسة ومنحها إياه بعدها معيناً قد لا يكون بنفس المستوى في كل المؤسسات (تبعاً لنشاط كل منها ستختلف الأهمية التي توليه للتكنولوجيا) سيجعل استنتاجاتها قابلة للانتقاد.

الدراسات التي قمت فيما بعد بينت أن الهيكل التنظيمي يتغير تبعاً لمدى استقرار السوق والتكنولوجيا، إذ تعتمد المؤسسات التي تنشط في محيط متقلب هيأكل تنظيمية عضوية بعيدة عن الطابع الرسمي،عكس المؤسسات التي تعمل في محيط مستقر والتي تعتمد هيأكل تتميز بمركزية القرار وارتفاع مستوى الرسمية. (Rojot, 1997)

ب. الموقفية الهيكيلية

أحد أبرز التوجهات التي سعت إلى تفسير تنوع الهيأكل التنظيمية باختلاف السياقات (المواقف) البيئية التي تعمل ضمنها المؤسسة. هذه المقاربة تفترض عدم وجود هيأكل تنظيمية مثالية أو صالحة لكل المؤسسات. بل إن شكل الهيكل الفعال يتحدد حسب مدى توافقه مع خصائص البيئة الخارجية، خاصة من حيث درجة عدم التأكيد، تعقيد السوق وتطور التكنولوجيا.

وفي هذا السياق، قدم (Burns & Stalker 1966) مساهمة رائدة من خلال ربط بنية المؤسسة الصناعية بخصائص بيئتها "الهيكل الذي تتبناه المؤسسة يتحدد بعوامل خارجية، على غرار عدم الاستقرار وتعقيد المحيط التي يتم قياسها باستخدام نسب تغير التكنولوجيا والسوق" (Mebbani, 2017)، حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها أن استقرار السوق والتكنولوجيا غالباً ما يؤدي إلى اعتماد هيأكل ميكانيكية تتسم بنوع من الصرامة، التخصص والمركبة. أما عدم الاستقرار والتعقيد فيدفع المؤسسات إلى اعتماد هيأكل عضوية أكثر مرونة وقدرة على التأقلم مع التغيرات.

قام (Lawrence & Lorsch 1967) بالتع摸ق في الأفكار المقدمة من طرف Woodward و Burns & Stalker، فمن خلال دراسة تمت ما بين 1963 و 1966 ضمت 10 مؤسسات أمريكية تنشط ضمن بيئات مختلفة من حيث درجة عدم التأكيد و التنوع التقني (6مؤسسات في الصناعات الكيميائية، 2 في قطاع التغليف و 2 في الصناعة الغذائية) تمكننا من التوصل إلى أن المؤسسات الأكثر فاعلية هي تلك التي

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

تتأقلم مع درجة عدم التأكيد لكل بيئة، وأن المؤسسة الأعلى أداء تميزت بوجود مصلحة بحث غير منظمة نسبياً لمواجهة بيئة عدم التأكيد، ومصلحة تسويق ذات تنظيم متوسط لمواجهة بيئة أقل تقلباً، إلى جانب مصلحتين للإنتاج والإدارة تتمتعان بدرجة عالية من التنظيم لمواجهة بيئة مستقرة ومحددة (Rouleau, 2007). فتتكيف إذا المؤسسات مع بيئتها من خلال آليتين: التمييز بين مكونات الهيكل التنظيمي، ثم إيجاد التكامل بينها. والتمييز يقصد به تخصيص الوحدات التنظيمية بحسب اختلاف مهامها وتوجهاتها في التعامل مع البيئة (مثل تلك التي تستجيب لنفس نوعية الطلب أو تتفاعل مع نفس الفئة من الزبائن)؛ بينما يشير التكامل إلى ما يضمن تنسيق الوحدات لضمان عمل المؤسسة ككل بشكل منسجم (السلسل الهرمي)، فتح قنوات اتصال مباشر بين المديرين، إنشاء لجان مشتركة أو تخصيص وحدات تنسيق أو حتى وضع قواعد وإجراءات موحدة تسهم في توحيد الرؤى بين مختلف الأقسام).

وإذ تفترض هذه المقاربة أن المؤسسات لا تتحرك في الفراغ، بل إنها في ديناميكية تفرض عليها التكيف المستمر، فإن مستوى أداء المؤسسة يرتبط بدرجة الانسجام بين الهيكل التنظيمي والعوامل الموقفية التي تشمل عوامل بنوية كالحجم والعمر ودرجة التخصص، تقنية كالتكنولوجيا وسوقية كتقديرات السوق والمنافسة والتي تعتبر كلها عناصر تؤثر في تصميم النظام.

ومع أن المقاربة الهيكلية للنظرية الموقفية تقدم العلاقة بين التنظيم والبيئة في تصورها الحتمي، إلا أنها لم تكن بعيدة على الانتقاد، لاسيما فيما يخص الخصوص الكلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة لبيئتها بطريقة تلغي كلها تدخل الأفراد في ذلك وبالخصوص مسيريها.

ت. الموقفية الاستراتيجية

نفي (Child 1972) افتراض الموقفية الهيكلية، وأشار إلى أن المسيرين لا يخضعون بالكامل إلى الضغوط البيئية. بل إنهم يتخذون قرارات استراتيجية ويملكون هامشاً من الحرية في التحكم في بيئتهم. ما يستدعي وضع مكانة للخيارات الاستراتيجية في النموذج الموقفي كاعتراف بدور المسيرين (Rouleau, 2007).

وانطلاقاً من فرضية الموقفية الهيكلية، بين (Pfeffer & Salancik 1978) أن هشاشة المؤسسة تجاه بيئتها ترتبط بمدى قدرتها على الحصول على الموارد التي تحتاجها: مالية، معرفية أو بشرية كانت، وغالباً ما تكون هذه الموارد خاضعة لسيطرة البيئة. فإذا كانت المؤسسة تعتمد بشكل كبير على هذه الموارد التي لا تتحكم فيها، فإن البيئة ستمارس ضغطاً وتقييداً للحرية، وعند العكس، إذا كانت المؤسسة قادرة على التحكم في الموارد التي تحتاجها أو تمتلكها داخلياً، فإن تأثير البيئة يصبح أقل حدة (Rouleau, 2007).

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

تعتمد البحوث المستندة إلى النظرية الموقفية، والتي تضمنت نماذجها النظرية البعد الاستراتيجي في تسيير المؤسسات، على تحليل المتغيرات البيئية في صياغة الاستراتيجية، رغبة في إيجاد تفسير للعلاقات المتبادلة بين الهيكل التنظيمي والأنظمة المتعددة داخل المؤسسة ومستوى الأداء الذي يتم تحقيقه. فمن هذا المنظور لابد من الربط بين الاستراتيجية والبيئة، بل لا يمكن فهم الاستراتيجية بمفردها عن السياق، كونها تعد نتاجاً لتفاعل مستمر بين خصائص البيئة وخيارات التنظيم.

على العموم، شكلت المقاربات الموقفية (التكنولوجية، الهيكلية والاستراتيجية) منعطفاً مهماً في الستينيات للقرن الماضي، ظهرت كرد فعل على النماذج التسييرية الجامدة عبر التأكيد على أهمية البيئة الخارجية في تشكيل بيئة المؤسسة ووظائفها وأنظمتها. " ومع مرور العقود تطورت هذه الرؤية داخل التحليل السوسيولوجي للمؤسسة" (Rouleau, 2007)، حيث أصبحت عنصراً مركزياً لفهم الديناميكيات التنظيمية لا مجرد إطار خارجي محايد. وفي السياق الأكاديمي المعاصر، "لا تزال النظرية الموقفية تشغل حيزاً معتبراً في تدريس مبادئ التصميم التنظيمي، تحليل النماذج التسييرية والتفكير الاستراتيجي كما أنها تحفظ بمحاذاتها وبوصفها مدرسة فكرية، لا تزال تحظى بدعم عدد من الباحثين." (Rouleau, 2007)

5.2. استخدام النظرية الموقفية في دراسة وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتنوع في نماذجها واختلاف هيكلها والارتباط القوي بيئتها وقرب مسيرها. هذه الخصوصيات تجعل من غير الرين التعامل معها ككتلة واحدة أو كنموذج غطي ينطبق عليه ما ينطبق على كبريات المؤسسات، فكل مؤسسة تحمل في طياتها طابعاً خاصاً يتجلّى في: حجمها، هيكلها، مواردها والأهم من ذلك في مسيرها. فيظهر إذا من خلال العديد من الدراسات أنه من غير المنطقي البحث في مسيرها وفي تفسير شامل أو في مقاربة موحدة لنظام مراقبة التسيير فيها لأن هذه الأنظمة تنشأ وتطور تبعاً لحملة من المتغيرات البيئية والتنظيمية.

إن النظرية الموقفية لا تفترض وجود حل واحد أو نموذج رقابي مثالي، بل تركز على أن فعالية أي نظام رقابي أو تسييري تتوقف على مدى ملاءمته للبيئة التي يطبق فيه، وباستعمالها في دراسة وجود مراقبة التسيير فإن هذا الفرض يعني أن فعالية هذا النظام ستتوقف على ملاءمته للظروف الخاصة بكل مؤسسة. فتشير دراسات إلى وجود عوامل موقفيّة تشكل أساساً لإمكانية أو عدم إمكانية تطبيق نظم المراقبة داخل المؤسسة كما أن هذه العوامل هي أصل التمايزات الملحوظة بين آليات المراقبة المختلفة. (Langevin & Naro, 2003) فيما يتعلّق مثلاً بالمؤسسات العائلية الصغيرة والمتوسطة في طور النمو تؤكد المقاربة الموقفية على ضرورة المواءمة بين

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

مراقبة التسيير ومجموعة من المتغيرات الحرجية والتي منها: الاستراتيجية، البيئة، التكنولوجيا المستخدمة وثقافة المؤسسة؛ وكلما كان هذا التكيف أوضح كلما زادت فاعلية نظام مراقبة التسيير في تأدية هدفه المنشود في دعم النمو وضمان الاستقرار التنظيمي. (Cerrada و De Ronge, 2005)

كما يظهر عدد من الأبحاث المعتمد فيها على ذات النظرية وجود روابط ملموسة بين المركبة في اتخاذ القرار، قرب العلاقة بين المسير والموظفين والاعتماد على رأس مال داخلي وبين طبيعة نظام مراقبة التسيير، ففي هذا النوع من المؤسسات لا يبني النظام فقط على أساس محاسبية أو أدوات تحليل أداء بل تتدخل في ذلك جملة من العوامل السلوكية المرتبطة بتجربة المسير، ثقافته ومدى إدراكه ووعيه بأهمية أدوات المتابعة والتوجيه. والنظرية الموقفية، تعد الأكثر توظيفا في البحوث المتعلقة بمراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد يتفسر هذا التوجه لدى الباحثين بتعدد وتنوع الممارسات التي كشفت عنه الدراسات السابقة من جهة، وكصعي منهم إلى التعريف بالمحددات التي تفسر التعدد والتنوع من جهة أخرى، وانطلاقا من الأسهام الذي يمكن أن تقدمه النظرية الموقفية في تحديد العوامل المحددة لوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإجراء عرض لأكثر مقاربتين استعمالا لدراسة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

✓ تيار الخصوصية الذي يركز على السمات الفريدة لهذه المؤسسات ويفترض تجانسا في أساليب مراقبة

التسير؛

✓ تيار التنوع الذي يبرز ويشدد على التباينات الكبيرة بين هذه المؤسسات.

أ. تيار الخصوصية ونظام مراقبة التسيير المتجانس

يرى تيار الخصوصية أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يمكن أن تعتبر نسخا مصغرة من المؤسسات الكبرى، فهي تتمتع بخصائص فريدة تجعل إدارتها أو فهم طبيعة عملها غير ممكن عن طريق الأدوات والأساليب المطبقة في الشركات الكبرى. فهي كيانات مستقلة تتميز في تسييرها بمركبة القرار، وتواجه غالبا محدودية في الموارد المالية والبشرية إلى جانب الميل إلى بناء علاقات شخصية مباشرة كأساس للتعاملات الإدارية. (Raymond, 1995)

وفقا لهذا التيار، تؤدي هذه الخصوصيات إلى تبني أساليب ونظم مراقبة تسيير تتسم ببساطة ومرنة، فيشير Julien (2005) إلى أن الانظمة المعلوماتية داخل هذه المؤسسات تتسم بالبساطة والمرنة، سواء على مستوى الأدوات أو على مستوى توزيع الأدوار بين العمال فيها، أما (Torrès, 2000) فيركز على مفهوم القرب كعامل مفتاحي في التسيير، فيرى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز بآليات قرب متعددة الأبعاد،

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

سواء كانت هرمية أو وظيفية أو زمنية أو إقليمية، يطلق عليها "مزيج القرب" وهي التي تغذي آليات عملها وتوجه ديناميكيات تسييرها (Torrès, 2003) ويعتبر أن القرب عامل حاسم في عملية اتخاذ القرارات. هذه الخصائص المميزة تجعل مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقرب إلى الطابع غير الرسمي، حيث تعتمد بدرجة على تبادل المعلومات الشفوية والبيانات المالية الأولية بدلاً من اللجوء إلى النظم التسييرية المعقدة والمتقدمة. كما يرى (Chapellier, 1997) أن المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يميلون إلى الاعتماد على البيانات الحاسبية المباشرة والداول المالية البسيطة بدلاً من الأنظمة المعقدة لنقص الموارد البشرية المتخصصة في المحاسبة والتحليل المالي.

وفيما يخص طبيعة أنظمة مراقبة التسيير التي تم رصدها في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالعديد من الدراسات تؤكد أن مسيري هذا النوع من المؤسسات يعتمدون بشكل واضح على خبراتهم الشخصية وحدسهم (MacMahon & Holmes, 1991; Zawadzki, 2011) عند اتخاذ القرارات المصيرية؛ (Davilla, 2005) إلى أن المراقبة في هذا النوع من المؤسسات ترتكز غالباً على القيم التنظيمية والثقافة المؤسسية، حيث يسعى مسيرها إلى تعزيز الانضباط الداخلي من خلال ترسيخ قيم المؤسسة بين العاملين فيها.

إضافة لما سبق، في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عادة ما تقتصر مؤشرات المراقبة، على المقاييس المالية التقليدية مثل حجم المبيعات، هامش الربح الحق والسيولة، بالإضافة إلى بعض نسب الربحية الأساسية. وترى Zawadzki (2011) أن هذا النهج يرتبط غالباً باعتقاد مسيري المؤسسات بقدراتهم على إدارة أعمالهم اعتماداً على الخبرة والمعرفة الشخصية دون الحاجة إلى أنظمة معلوماتية متقدمة أو أدوات تحليلية متقدمة. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشئ وتنشط في بيئة تمتاز بقلة الأحداث وقلة تكرارها ودوامها ومتخذ القرار بداخلها يعتمد على مسار غير منتظم في بناءه لقراراته يُرجح فيه الحدس على أدوات التخطيط التي تبني على نوع من التنظيم والهيكلية والتي تُعتبر بذاتها أدوات مُنظمة ومهيكلة. وبالتالي فإن نظم مراقبة التسيير تكون متشابهة نسبياً بين مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتصف بكونها غير رسمية، بسيطة وبداية أحياناً، وتعتمد بشكل كبير على المعرفة الحدسية والتجربة الشخصية للمسير. هذا الطرح لا يعكس إلا رؤية جزئية للنظرية الموقفية، حيث اختزل السياق في مجموعة من الخصائص الثابتة المرتبطة بهذه الفئة من المؤسسات ككل، دون الاهتمام بالفروقات الفردية بينها.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

ب. تيار التنوع ونظام مراقبة التسيير المتكيف مع الموقف (السياق)

يذهب تيار التنوع إلى التأكيد على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست وحدة متجانسة، وبالتالي أنظمة الرقابة المعتمدة داخلها تختلف إلى حد كبير تبعاً لخصائص كل واحدة من هذا النوع من المؤسسات. يشير Van caillie (2003) إلى أن تنوع السياقات التنظيمية والبيئية الحالية بهذه المؤسسات يجعل من الصعب، بل ومن غير المجد، تعميم نموذج رقابي موحد ينطبق على جميع الحالات وأن تيار الخصوصية يغفل جزئياً تعددية الخصائص شبه اللامحدودة التي تميز كل مؤسسة على حدة، وبالتالي لا يعكس سوى جزءاً من واقع الممارسات الفعلية داخل هذه المؤسسات. (Courrent و Villesèque-Dubus, 2008)

في ذات السياق، يوضح Nobre (2001b) أن هناك مرحلتين واضحتين في تطور أنظمة الرقابة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي المرحلة الأولى، والتي تخص المؤسسات الصغيرة جداً (أقل من 100 عامل) في الغالب يتم استخدام أدوات بسيطة وغير رسمية تتماشى مع هيكل المؤسسة ومحدودية مواردها. أما في المرحلة الثانية والتي تشمل المؤسسات الأكبر حجماً (أي ما بين 100 و 250 عامل) تبدأ الأنظمة بالظهور بشكل أكثر تنظيماً، باستخدام لوحات قيادة ومؤشرات أداء أكثر تعقيداً، مما يعكس حاجة هذه المؤسسات إلى أدوات أكثر دقة وصرامة في المتابعة والتحليل.

ومن جانبه، يبرز Germain (2004؛ 2001؛ 2005) أن حجم المؤسسة، إلى جانب استراتيجيتها العامة وطبيعة البيئة التنافسية التي تعمل فيها، تعد من العوامل الحاسمة التي تحدد نوع الأدوات الرقابية المستخدمة وقد لاحظ وجود لوحات قيادة معقدة نسبياً تعتمد على مؤشرات مالية وغير مالية تتلاءم مع أولويات المؤسسة الاستراتيجية. هذه العوامل لا تؤثر فقط على درجة التعقيد في النظام الرقابي المعتمد، بل أيضاً على طريقة استخدامه ومدى رسميته.

وبالتالي من غير المعقول الحديث على وجود مستوى تنظيم ملائم لمراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتحدد وفق معيار ما، "فالإشكالية الحقيقة تكمن بالنسبة للمسير في إيجاد التوازن المناسب على ميزان متآرجح بين غياب الرسمية وبين الإفراط فيها... فإذا كان البعض من المسيرين يعتمد نظام مراقبة بسيط وقليل الشكلية، فإن آخرين يعدون وبشكل دوري بيانات رقابية متنوعة ومتعددة." (Chapellier, Mohammed, & Teller, 2013)

إن هذا التوجه في الأديبيات، يدعم أن ممارسات مراقبة التسيير تختلف وتتبادر وليس نمطاً واحداً لأنها تتكيف مع السياق ومع خصائص الفاعلين في المؤسسة. "فتتغير تبعاً لعوامل موقافية تنظيمية وبيئية من جهة،

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

وفردية وسلوكية من جهة أخرى" (Raymond & Bergeron, 2008). فيمكنها أن تترواح من ممارسات بسيطة جداً إلى أخرى معقدة تشمل على أدوات أكثر تنظيماً. هذا التيار يتافق إلى حد كبير مع افتراضات النظرية الموقفية، التي ترى استجابة التنظيمات لمتغيرات السياق عبر أنظمة مرنة ومتكيفة مع إلغاء وجود حل واحد نطقي يناسب جميع المؤسسات.

إن المقاربة الموقفية، تعد الأكثر توظيفاً في البحوث المتعلقة بمراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد يفسر هذا التوجه لدى الباحثين بتعدد وتنوع الممارسات التي كشفت عنه الدراسات السابقة من جهة، وكصعي منهم إلى التعريف بالمحددات التي تفسر التعدد والتنوع من جهة أخرى، بل وإن النظرية الموقفية تمثل نقطة التقاء بين مقاربة الخصوصية التي تفترض تجانساً في أساليب الرقابة، ومقاربة التنوع التي تبرز الاختلاف بين المؤسسات، فهي بذلك توفر الإطار المنهجي الأوسع لفهم وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال إدماج العوامل الهيكيلية والتنظيمية والسلوكية ضمن تحليل مرن للسياق والموقف.

الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

خلاصة

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير، من خلال تبع تطورها التاريخي وأبعادها النظرية والوظيفية. فقد تطورت هذه الوظيفة من مجرد آلية لمراقبة التكاليف إلى أداة استراتيجية فاعلة في قيادة الأداء والتخاذل القرار داخل المؤسسة. وقد تم تحليل الأبعاد الأربع التي تتركز عليها مراقبة التسيير: البعد التنظيمي، والوظيفي، والاستراتيجي، والسلوكي، مع التركيز على دورها في ربط الرؤية الاستراتيجية بالتنفيذ الفعلي للأنشطة. وفي هذا الفصل، تم تقديم النظرية الموقفية (*la théorie de la contingence*) بوصفها إطاراً تحليلياً لفهم ديناميكيات التسيير وتفسير تباين الممارسات التنظيمية بين المؤسسات وفقاً لخصوصياتها الداخلية والخارجية. إذ تؤكد هذه النظرية أن النماذج التسييرية، ومنها مراقبة التسيير، لا يمكن أن تكون موحدة أو قابلة للتطبيق بطريقة نمطية، بل يجب أن تتكيف مع مجموعة من العوامل الموقفية مثل: الحجم، القطاع، الثقافة التنظيمية، الهيكل، درجة تعقيد البيئة، وغيرها.

وقد تم تطبيق هذه النظرية على وظيفة مراقبة التسيير، من خلال توضيح كيف يمكن للتغيرات كالبيئة التنظيمي والبيئي أن تؤثر في مدى وجود، شكل، وفعالية نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة. وبين التحليل أن مراقبة التسيير ليست نظاماً جاهزاً يفرض من أعلى، وإنما ممارسة مرنّة قابلة للتكييف حسب الوضعية الخاصة بكل مؤسسة.

ومن هذا المنظور، فإن الانتقال إلى دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفصل الم Laurier سيكون مبرراً وضرورياً، بالنظر إلى خصوصية هذا النوع من المؤسسات على المستويين الهيكلي والاجتماعي التنظيمي. فهذه المؤسسات تمثل نموذجاً مثالياً لاختبار مدى صلاحية النظريّة الموقفية في تفسير وجود مراقبة التسيير لديها، ومدى قدرتها على تبني أدوات رقابية فعالة رغم خصوصيتها كمؤسسات صغيرة ومتعددة، محدودة مواردها وخصوصية محاطها.



الفصل الثاني

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات

الموقفية: الخصوصية والإطار النظري



الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات الموقفيّة

تمهيد

تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محوراً جوهرياً في الأدبيات الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة، نظراً لدورها الحيوي في تعزيز النمو، توفير فرص الشغل، وتحقيق التوازن الجهوي في التنمية. وقد حظيت هذه الفئة من المؤسسات باهتمام متزايد من قبل الباحثين وصناع القرار، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية المتتسارعة التي فرضت تحديات جديدة على نماذج التسيير التقليدية، وأبرزت الحاجة إلى آليات تنظيمية أكثر مرونة وفعالية.

في هذا الإطار، يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي والنظري الذي تستند إليه الدراسة، حيث نبدأ أولاً بتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستعراض خصائصها البنوية والتنظيمية كما وردت في الأدبيات العلمية، مبرزين خصوصيتها مقارنة بالمؤسسات الكبرى، سواء من حيث الهيكل أو آليات التسيير. ثم ننتقل إلى رصد واقع هذه المؤسسات في السياق الجزائري، من خلال تحليل بنيتها الاقتصادية والاجتماعية، دورها وخصوصيات تسييرها. وأمام تعدد أنماط التسيير وضعف اعتماد مناهج حديثة للتحكم في الأداء، تطرح إشكالية مراقبة التسيير كأداة تنظيمية ملائمة لمراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئه تتسم بالتعقيد والتغيير. لذلك، يختم هذا الفصل بطرح الإطار النظري للدراسة، من خلال تقديم العوامل الموقفيّة التي تحدد وجود وتبني آليات مراقبة التسيير داخل هذه المؤسسات، بالاستناد إلى المقاربات النظرية التي ترى في مراقبة التسيير نتاجاً لتفاعل ديناميكي بين جملة من العوامل الموقفيّة الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

1. الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف الموقع الجغرافية لهذه الأخيرة، فمن بلد آخر تختلف الخصائص التي تتمتع بها هذه المؤسسات. فتعددت المفاهيم المتعلقة بمصطلح "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" غير أنه، في الواقع، لا يملك تعريفاً واحداً (CEPME¹, 1991).

بالتركيز مثلاً على التسمية التي أطلقت على هذا النوع من المؤسسات، عرضت (Levratto, 2009) عدداً من التوجهات في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا، وذكرت مثلاً أن ألمانيا عمدت إلى تصنيفها كمؤسسات الطبقة الوسطى و ترمز لها بـ «Mittlestand²» في حين أن البلدان الناطقة بالإنجليزية تركز على حجمها الصغير لتطلاق عليها تسمية «small businesses³» بينما ركزت فرنسا على تمييزها عن نظيراتها الكبيرة تحت لتجدها تجمعها غطاء. بالإضافة إلى هذا فإن الهيئات الدولية تقترب إلى تعريف المعتمد من طرف فرنسا باعتمادها لتسمية «Small and medium-sized enterprises⁴» ولكن مع التأكيد على صعوبة حصر هذا النوع من المؤسسات و مقارنتها مع بعضها البعض دولياً.

1.1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (معايير التصنيف والتعريف)

يعتبر مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أكثر المفاهيم إشكالية في الأدبيات الاقتصادية والإدارية، بسبب تنوع السياقات والقطاعات التي تنشط فيها هذه المؤسسات. ويكون جوهر الإشكال في محاولات التوفيق بين مقاربة معيارية (كمية) تهدف إلى التنظيم والتصنيف، ومقاربة وظيفية-اجتماعية (نوعية) تسعى لفهم طبيعة هذه المؤسسات داخلياً.

يمكن اعتبار تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مسألة متعددة الأبعاد، تتجاوز المعايير الكمية (العدد والمال) نحو فهم أعمق لبنيتها التنظيمية والثقافية. وفي هذا الصدد يوضح (Marchesnay 1991)

¹ Centre de recherche Euro PME créé au sein du groupe ESC Rennes.

² يقصد به في اللغة الألمانية "الطبقة الوسطى"

³ يقصد به في اللغة الإنجليزية "المؤسسات الصغيرة"

⁴ يقصد به في اللغة الفرنسية "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"

⁵ يقصد به في اللغة الإنجليزية "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

أن هذه المؤسسات لا يجب اختزالها في حجمها، بل يجب النظر إليها كبنية تسخيرية محددة تتميز بوجود المسير في مركز كل القرارات وبنقارب العلاقات داخل المؤسسة.

ويدعم Torres (1997) هذا الطرح مؤكداً أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي شخصية معنوية مُجسدة في فرد، في إشارة إلى تمركز السلطة والمسؤولية في يد المسير، ويعني ذلك أن التسخير فيها شخصي و مباشر وغير بيروقراطي.

أما Julien (2008)، فيؤكد أنها ليست مؤسسات مصغرة عن الكبيرة، بل نظام مختلف يتطلب مقاربة خاصة لفهمه وتسويقه، ويضيف أن التنوع الكبير داخل هذه الفئة يجعل من الضروري اعتماد تحليل موقف (سيادي) يراعي خصوصيات كل قطاع أو محيط.

المقاربة الكمية نجدها معتمدة من المؤسسات الدولية، مثل الاتحاد الأوروبي، البنك الدولي، ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE)، على مؤشرات رقمية لتحديد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشمل هذه المؤشرات:

- عدد العمال؛

- رقم الأعمال السنوي؛

- قيمة الميزانية أو الأصول.

يمكن اعتبار هذه المعايير كضرورة في إطار السياسات الاقتصادية والجبلائية، حيث تُستخدم مثلاً لتحديد الاستفادة من الإعفاءات أو البرامج التحفيزية، لكنها لا تعكس بالضرورة واقع التسخير أو خصوصية الممارسات داخل هذه المؤسسات.

ويرى Torres (1997) في هذه المعايير الكمية (مثل عدد الموظفين أو رقم الأعمال أو الميزانية) المعتمدة في التعريف الرسمي (الالمعتمدة من المفوضية الأوروبية)، معايير تتجاهل الخصوصيات السوسيولوجية والتنظيمية للمؤسسة. فنجد في أعمال Torres ما يحث على تجاوز التعريف الأحادي باتجاه ما يُعرف بالمقارنة "الخصوصية" أو "الموقفية"، أي أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تُفهم في ضوء تفاعلها مع بيئتها الخاصة وظروف نشأتها وتطورها (التركيز على الجانب النوعي)، وليس فقط من خلال أرقام جافة تعكس عدد العمال أو رقم الأعمال، حيث يبرز كذلك في أبحاثه أفكاراً عديدة عن الخصوصية التسخيرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعل منها كياناً متمانياً عن المؤسسات الكبرى من حيث الثقافة التنظيمية، طرق اتخاذ القرار، أساليب التسخير المالي، بل وحتى

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

في علاقة المؤسسة مع محيطها. فهذه المؤسسات تعتمد على مرونة كبيرة، ولكنها أيضًا تتسم بضعف في التنظيم الرسمي والموارد وهشاشة في التوقعات الاستراتيجية طويلة المدى.

هذا الجانب النوعي أساسي لفهم طبيعة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما أن له انعكاسات مباشرة على آليات التمويل، سياسات الابتكار والتعامل مع التغيرات البيئية. لذلك، فإن التعريف الناجع يجب أن يجمع بين البعدين الكمي والنوعي، أي بين المؤشرات الرقمية والخصائص التسييرية والسلوكية.

2.1 خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عني في دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخصوصيات المميزة للمؤسسات ذات الحجم الصغير وتنوعها المبنية عن عدم تجانس عالمها (Villesèque-Dubus et Courrent, 2008).

وبالرجوع إلى خصوصياتها، فاعتبر بعض الباحثين وجود ثوابت هي أساس خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فصنفت بعض دراساتهم نظام تسيير هذه الأخيرة بالنظام الخاص (Julien P., 1997) (Marchesnay, 1991; Marchesnay, 1992)، بل إن هناك من ذهب إلى حد الجزم بأن خصوصية نظام تسييرها هي محرك البحث وموجه التفكير الغالب عند الباحثين المهتمين بدراسة هذا النوع من المؤسسات (Torres O., 2004).

قدم P.A.Julien et J. Chicha (1982) على إثر ذلك، بحوثاً تشمل الخصائص المتعددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا رغم صعوبة نمذجتها بحكم تعدد الأشكال التي يأخذها هذا النوع من المؤسسات. فقاما خط يجمع أكبر عدد من الأشكال التي بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تأخذها، فتوصلا إلى عدد من الخصائص الأساسية التي تحكم تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتسييرها وتلعب دوراً محدداً لنظام التسيير فيها. تعتبر المؤسسات التي تميل إلى يمين التصنيف مؤسسات صغرى ومتوسطة، مع إمكانية أن يميل بعضها إلى يسار التصنيف في خاصية أو أكثر. أما تلك التي تميل إلى يسار التصنيف فاعتبرها الباحثان مؤسسات كبيرة أو كبيرة جدّاً.

الشكل رقم 01: التصنيف المتعدد الأبعاد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الكبيرة والكبيرة جدا	المؤسسات الصغيرة والصغرى جدا
1. عدد العمال 0 أو <1.....< 250	1. القطاع أو الصناعة التقليدية، منتجات موجهة للمستهلكين «.....» عصرية أو تكنولوجية
2. مرکزية التسيير «.....» لا مرکزية	2. ضعف مستوى التخصص «.....» شدة التخصص
3. ضعف مستوى التخصص «.....» شدة التخصص	3. ضعف مستوى التخصص «.....» شدة التخصص

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

5. استراتيجية حدسية «»» استراتيجية رسمية (تخطيط استراتيجي صريح)
6. اتصال غير رسمي داخل المؤسسة (مع العمال) وعلى مستوى السوق (مع الزبائن) «»» رسمي
7. سوق محلي «»» دولي
8. تكنولوجيا تقليدية «»» تكنولوجيا عالية

المصدر: C.Schmitt et O.Torrès, XVII. Pierre-André Julien – De la spécificité des PME à la complexité de l'entrepreneuriat, dans : K.Messeghem éd., Les Grands Auteurs en Entrepreneuriat et PME (pp. 325-349). Caen, France: EMS Editions

هذا التصنيف يعتمد أساساً على القطاع ونوع السوق الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الفرص التي يمنحها إليها. فيظهر هذا التصنيف أربع مستويات.

ففي المستوى الأول نجد المؤسسة الجد صغيرة التقليدية تمتاز بتسخير جد مركزي، تقني ومن طرف أفراد كبيرة في السن نوعاً ما، تنشط في سوق المدينة وتقدم متوجاتها بشكل مباشر للزبائن المستهلكين النهائيين. المستوى الثاني يخص المؤسسات الصغيرة التي تمرج بين التقليدي والعصري، تسخيرها مركزي تقني ومن طرف أفراد متعلمين، تنشط في السوق المحلي لتقديم منتجات وسيطة.

يليه المستوى الثالث، الذي يضم المؤسسات الصغيرة العصرية المسيرة تشاركيًا من طرف أفراد شبان بمستوى تعليمي منخفض أو عالي، تنشط في أسواق مفتوحة وتقدم متوجاتها وفق نظام الطلبيات.

أعلى مستوى يضم المؤسسات المتوسطة التي تمتاز بمهنية التسخير من طرف أفراد مهنيون ومتعلمون، تنشط في السوق الوطني وتقدم متوجاتها وفق نظام السلسل.

قام بعدها (Marchesnay 1988) بعد ثلاث خصائص مميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدءاً بتسخيرها الشخصي المتمحور حول المالك-المسيير الذي يتقمص أدوار عديدة: المقاول (المالك)، المسيير والمنظم. ليذكر كذلك على ضعف مستوى تخصص الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسات مع تأثيرها الكبير بالبيئة التي تتواجد فيها خلافاً لنظيراتها الكبيرة.

انتقد (P.A.Julien 1990) فيما يلي التصنيفات الكمية الحضرة المعتمدة لعدد العمال، رقم الأعمال أو الأصول، باعتبارها خصائص تختلف من بلد آخر وقد تختلف حتى داخل البلد الواحد. فعدد العمال مثلاً قد يختلف بداخل البلد الواحد بالنظر للبرامج الحكومية، وقد يختلف بالرجوع إلى مفهوم "عدد العمال" فقد يقصد بهم العمال الدائمون، العاملون بدوام جزئي أو الموسميون ... إلى غير ذلك من المقاربات المختلفة و التي تؤدي إلى صعوبة التعميم و منه إلى ضرورة اقتراح مفهوم متناسق لكل خاصية من خصائص التصنيف.

اعتبر (P.A.Julien 1990) بذلك، التصنيفات الكمية قابلة الاستخدام كمعايير أولية فقط و نبه إلى ضرورة تدعيمها بخصائص أخرى تسمح أكثر بالتمييز بين مختلف أنواع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

وعلى إثر ذلك، قام بدراسة عدة تصنيفات متعددة للخصائص اقترحت من طرف باحثين مختلفين مقارباً لهم، فمنهم من اعتمد تصنيفهم على ملكية المؤسسة، وبعضهم ركز على طبيعة الأهداف المتبعة والاستراتيجية المنشودة أو إمكانيات المؤسسة⁶. كما استعان مجموعة من البحوث التي صنفت المؤسسات من حيث تنظيمها، نموها أو تطويرها (بالنظر إلى الحجم)، وآخر مجموعة اهتم بها تعرّضت للتصنيف من جانب قطاع النشاط ونوع السوق أو الفرص التي يمنحها إليها هذا الأخير.

يُكمن الهدف من وراء تحليله لتلك التوجهات في محاولة إظهار مدى تعقيد إشكالية التصنيف، بالإضافة إلى توضيح مدى عدم تجانس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والذي يعد سبباً في اختلاف الأنماط التي اقترحت من قبل. فهذه الأخيرة بنيت من طرف باحثين مختلفين من حيث المنظور المتبع أو التخصص، لذا وجدت لهم أنماط تركز على إحدى الخصائص أو بعضها.

من خلال بحثه المتواصل وانطلاقاً من تحليله لتلك الدراسات السابقة تمكّن P.A.Julien من تشكيل تصنيف يضم ست 06 خصائص مميزة من شأنها تسهيل ضبط مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. مع عدم استثناء إمكانية إعادة النظر بشكل مستمر في تركيبة هذا التصنيف:

- صغر حجم المؤسسة والمرتبط بعدد عمالها ومستوى نشاطها، ما يقلص من حجم الموارد الموضعية تحت تصرف مسيريها؛

- مركزية التسيير وتركيزها على شخص المالك-المدير ما يعكس بشكل واضح في نظام تسييرها الذي يعبر عن قيم، تجذب وتطلعات المالك-المدير لها؛

- ضعف مستوى التخصص الواضح سواءً على مستوى الإدارة والعمال وحتى التكنولوجيا والأساليب المعتمدة. وأشار (Van Caillie 2003) إلى أن هذا العامل لا يمنع من احتواء المؤسسة على أصول غير ملموسة في أغلب الأحيان (كخبرتها، تجاربها أو تحكمها الخاص في سوق معين) تميز نشاطها وتضفي عليه قيمة في عيون عملائها الخارجيين؛

- استراتيجية حدسية ورسمية نوعاً ما، تنبثق من المركزية التي تميز تسيير المؤسسة، يشكلها المالك-المدير بمعية عدد صغير من مساعديه وتنشر بين العمال عن طريق العلاقات الشخصية دون الاعتماد على أساليب تسييرية رسمية؛

⁶ وفي هذا التوجّه نجد التصنيف الشهير لأصناف المقاولين ل(M.Marchesnay 1988) الذي اقترحه من خلال ربط الاستراتيجية بمصالح المقاول من حيث تفضيلاته للاستقلالية، النمو والاستقرار و الذي أعاد ضبطه في بحث شاركه فيه P.A.Julien سنة 1990

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

- نظام معلومات داخلي بسيط ومنظّم نوعاً ما يعتمد فيه أساساً على الاتصال المباشر. إذا اكتسح نوعاً من الرسمية فسيتمحور حول نظام المعلومات الحاسبي والمالي ليهتم بالمدى القصير، أولويته انتاج البيانات المالية وحساب أسعار التكلفة (Van caillie, 2003) ؛ وأخيراً
 - نظام معلومات خارجي يتصنّف كذلك ببساطته وتركيزه حول المالك-المدير الذي يتولى مهمة الاتصال بكل العملاء الخارجيين.
- ركز (Marchesnay 1991) على تصنّيف كمي للمؤسسات صغيرة ومتوسطة معتمداً فيه على عدد العمال. فاعتبر المؤسسات التي تضم بين 1 و 10 أفراد صغيرة جداً. أما تلك التي يتراوح عددها بين 10 و 50 كمُؤسسات صغيرة، بينما اعتبر المؤسسات التي تضم بين 50 و 200 فرداً كمُؤسسات متوسطة. واعتبر أن التسيير الحسن لهذا النوع من المؤسسات يكون ممكناً بتبنّي تقنيات وتطبيقات غير تلك المستخدمة من طرف كبريات المؤسسات. معتبراً في نفس الوقت أن صغر حجم المؤسسة يجعل قدرتها على المنافسة مرهونة بتبنّيها لنظام يستند على قواعد تسييرية خاصة.
- تكمّن خصوصية نظام التسيير في عنصرين، أولهما شموليته التي تستدعي ضرورة تحليل كل من المحاور التالية: أهداف المؤسسة، تنظيمها، أنشطتها وبيئتها معاً، وثانيهما سيطرة المالك البارزة في تسييره للمؤسسة والتي تعكس على تنظيمها.

3.1. المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُشكّل المسير (المدير-المقاول) محوراً حاسماً في ديناميكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنظر إلى ارتباط هذه الأخيرة غالباً بشخصه واندماجها الكلّي في شخصيته وأهدافه وقيمه. فالمسير في هذا السياق لا يُعد فقط فاعلاً إدارياً، بل هو روح المؤسسة ومحرك استراتيجياتها وقراراتها المصيرية، كما يؤكّده Marchesnay Julien (1990)، اللذان قدّما تصنيفاً ثنائياً دقيقاً للسلوك التسييري لمديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نموذجي

PIC(Pérennité/Indépendance/Croissance) و CAP(Croissance/Autonomie/Pérennité) :

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات الموقفيّة

• **الباحث عن الاستقلالية:** يُفضل الحفاظ على حرية القرار والسيطرة الشخصية على المؤسسة، حتى وإن

كان ذلك على حساب النمو. هذا النوع من الممسيرين يتميز بميل قوي للذاتية في التسيير، ويرى في المؤسسة

امتداداً لهويته الفردية؛

• **الباحث عن النمو :** يعطى الأولوية لتوسيع النشاط والربحية، ولو تطلب الأمر الانفتاح على الشركاء أو

تغيير نمط القيادة؛

• **الباحث عن الاستقرار والأمان:** يُركز على تقليل المخاطر وضمان الاستمرارية، ويتجنّب القرارات التي قد

تؤدي إلى عدم استقرار تنظيمي أو مالي.

هذا التصنيف ليس فقط نظري بل له تطبيقات عملية، إذ يساعد على فهم منطق المسير و اختيار أدوات التسيير المناسبة له. فمثلاً، لا يمكن فرض نظام رقابة صارم على مسير يعمل ضمن منطق الاستقلالية دون أن يؤدي ذلك إلى توليد مقاومة داخلية.

نمط المسير **PIC** يرمز إلى ثلاثة دوافع رئيسية توطر سلوكه، فالرمز الأول يتعلق بالاستمرارية والسعى إلى دعمه المشروع عبر الزمن، في حين أن الثاني يدل على الاستقلالية حيث يسعى المسير إلى الحفاظ عليها من حيث التحكم في رأس المال وتخاذل القرار أما الرمز الثالث فيقصد به النمو ولكن فقط كوسيلة لتعزيز قيمة الملكية حيث أن المؤسسة هنا تعتبر جزءاً من ممتلكات صاحبها فيهدف إلى الحفاظ عليها وتنميتها (Marchesnay, 1991).

يتمركز المسير من هذا النمط حول هدف حماية المؤسسة كجزء من ثروته العائلية والشخصية، وهو ينظر إلى المؤسسة كامتداد لملكية الخاصة، يسعى لإدارتها بمنطق رب الأسرة الصالح. ولذلك، يفضل التمويل الذاتي وينظر تحفظاً شديداً تجاه فتح رأس المال أمام الشركاء الخارجيين أو اللجوء إلى تمويلات قد تحدّد استقلاليته (Marchesnay, 1991).

يُلاحظ أن هذا النمط من الممسيرين يتميز غالباً بخلفية تقنية، ونظرة إنتاجية داخلية، تقلل من الانفتاح على السوق. كما أن استراتيجياتهم تتسم بالتحفظ والتدرج، حيث تتخذ القرارات بناءً على "ردود أفعال" أكثر من كونها "مبادرات استباقية"، مما يجعلهم أكثر عرضة للمخاطر في بيئات متغيرة أو تنافسية (Marchesnay, 1991). ومع أن هذا النموذج ينجح في قطاعات مستقرة، إلا أنه يعاني من ضعف في اليقظة التجارية، مما يحد من قدرته على التكيف مع التحولات المفاجئة في السوق أو التكنولوجيا. كما أن المركبة المفرطة في اتخاذ القرار، وتدخل الأبعاد العائلية مع المهنية، تُضعف أحياناً من مرونة المنظمة وقدرتها على تجاوز الأزمات، خاصة في سياقات نقل الملكية أو تغيير الجيل المسير (Marchesnay, 1991).

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

أما نمط المسير CAP فيجسد سلوكاً مغايراً تماماً، يركز أولاً على النمو و يجعل منه هدفاً رئيسياً من خلال البحث الدائم عن الفرص الجديدة، ثم السعي إلى حرية القرار و توسيع مجال السلطة التقديرية وأخيراً الاستمرارية ولكن فقط إذا كانت مربحة لأنها ليست هدفاً في ذاتها.

المقامر من هذا الصنف يشبه المقامر الذي يبحث عن الضربات الاستثمارية الناجحة، وهو لا يتددد في تغيير نشاطه أو بيئته إذا لاحظ بداية التشبع أو الاستقرار، بل يفضل المغادرة و ترك المجال لمسيرين من صنف PIC لذلك يُنظر إلى CAP كصائد فرص، مستعد لتحمل المخاطر العالية مقابل تحقيق أرباح سريعة. على عكس PIC ، لا يتحفظ المسير من صنف CAP على الشراكات أو التمويل الخارجي، بل يرحب بها ما دامت تُبقي له هامش حرية اتخاذ القرار. يُميز هذا النمط أيضاً سلوك إداري جماعي، يقوم على التحفيز، المشاركة والانخراط الجماعي في الرؤية، يمكن اعتباره قريباً من الأدھوکراتيّة (adhocratie) كما سماها Mintzberg في مؤلفه « The Structuring of organizations : A synthesis of the research » الذي نشر سنة 1979 ، والتي تعني أن المؤسسة تتشكل وتدار بطريقة تناسب مع المشكلات والفرص المؤقتة والمتغيرة وليس وفق هيكل دائم و ثابت.

يتميز مسير CAP بقدرة عالية على التنظيم المعقد، و يُولى أهمية كبيرة لوظائف مثل التسويق، التطوير والتكنولوجيا. وتتجلى قوته الأساسية في التكيف الاستراتيجي، حيث تتلاشى الحدود بين الاستراتيجية والتشغيل اليومي ، في سياق يشهد تغيرات متسرعة.

رغم القيمة التحليلية لهذا التصنيف الشهير للمقاولين، إلا أن Julien Marchesnay يقرأن أنه من الصعب إيجاد هذين النموذجين فهما بمثابة أنماط مثالية، حيث أن الصفات المميزة لكل نموذج تتدخل حسب الموقف: تكوين المسير، خبرته ومحیطه الاجتماعي والثقافي. فالمسير التقني قد يميل إلى نمط PIC لكنه يتطور مع الوقت ممارسات من نمط CAP والعكس كذلك صحيح.

من هنا يمكن القول أن فهم سلوك المسير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يجب أن يُختزل في ثنائية PIC/CAP، بل يفترض أن يُدمج ضمن مقاربة موقفية (contingente) تأخذ بعين الاعتبار تفاعل خصائص الفاعل مع محیطه، والقيود والفرص التي تفرزها بيئة النشاط، مثلما أشار إليه Torres (2000).

فمن خلال دراسة أجراها Zawadzki (2009) تبيّن أن المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يلعب أيضاً دور الوسيط الاجتماعي الذي يضمن تماسك الفريق الداخلي و يؤدي دوراً وظيفياً وعاطفياً معًا، لا سيما حين تتسم المؤسسة بصغر الحجم وطبيعة العلاقات المباشرة بين المسير والعاملين.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

وقد أشار Villesèque-Dubus et Courrent (2008) إلى أن المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يميل إلى الاعتماد على أدوات غير رسمية للتسيير (كالحدس أو التجربة الشخصية)، إلا أن هذا النمط يواجه تحديات متزايدة بفعل تعقد البيئة التنافسية، ما يفرض على المسير التحول تدريجياً نحو اعتماد أدوات أكثر رسمية واحترافية في التخطيط والرقابة.

في ضوء ما سبق، يمكن تلخيص دور المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما يلي:

- هو محور القرار والتنفيذ غالباً ما يُجسد هوية المؤسسة؟
- يوازن بين الرؤية الاستراتيجية والممارسة اليومية؟
- يجمع بين الوظائف الإدارية والتكنولوجية والاجتماعي؟
- يتأرجح بين منطق الحفاظ والاستمرارية، ومنطق النمو والمعاصرة؟
- يتحكم بدرجة عالية في الثقافة التنظيمية والتوجهات السلوكية للمؤسسة.

4.1 الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات هيكلية ووظيفية تعيق أداءها وتحدد استدامتها. وتميّز هذه التحديات عن تلك التي تواجهها المؤسسات الكبرى من حيث طبيعتها ودرجة تأثيرها، وذلك بالنظر إلى الخصوصيات البنوية والتنظيمية لهذه المؤسسات، وارتباطها الوثيق بشخصية المسير، فضلاً عن طابعها غير الرسمي واعتمادها على أنماط تسيير مرنة لكنها في الغالب غير موثقة.

تعد محدودية الموارد المالية أحد أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فحجمها المحدود، وضعف الضمانات، غالباً ما يشكّلان عائقاً أمام الحصول على التمويل البشكي. ويزداد هذا العائق حدة لدى المؤسسات التي يقودها مسيرون من نمط (PIC)،即 Pérennité – Indépendance – Croissance، الذين يفضلون التمويل الذاتي على اللجوء إلى الاقتراض، حرصاً منهم على الحفاظ على الاستقلالية وعدم إشراك ممولين خارجيين في القرار. ورغم أن هذا التوجه يعكس حرصاً على استمرارية المؤسسة ضمن منطق الحفاظ على الملكية، إلا أنه قد يقيّد إمكانات النمو ويحدّ من فرص الاستثمار والتوسيع.

وعلاوة على إشكالية التمويل، يؤدي ضعف الموارد إلى اختلالات أخرى تشمل، على وجه الخصوص، قصور البنية التحتية الرقمية وقلة الانشغال بالبحث والتطوير، مما ينعكس سلباً على قدرة هذه المؤسسات على الابتكار ويُضعف قدرتها التنافسية في مواجهة تحولات السوق.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

من جهة أخرى، تُتَخَذ القرارات داخل العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءً على الحدس وردود الفعل اللحظية، لاسيما في ظل غياب أنظمة معلومات مدمجة تتبع الرصد والتحليل. هذا الأسلوب في اتخاذ القرار، وإن كان يوفر سرعة استجابة في بعض الحالات، إلا أنه يعرض المؤسسة لمخاطر القرارات المتأخرة وغير المبنية على بيانات موضوعية.

كما أن الحجم الصغير لهذه المؤسسات يقترب غالباً بنمط تسييري شخصي، يتمحور حول المسير الذي يتولى معظم المهام التنفيذية والقرارات الاستراتيجية بعيداً عن المعطيات العلمية. وبالرغم مما توفره هذه البنية من مرونة، إلا أنها تفتقر إلى آليات التنسيق والتنظيم الرسمية، مما يجعل عملية التكيف مع الأزمات أو التعامل مع النمو أكثر تعقيداً.

وأخيراً، فإن الاعتماد على أدوات غير رسمية في التسيير والرقابة يعكس ضعفاً في ثقافة الرقابة داخل هذه المؤسسات، وقصوراً في إدراك القيمة المضافة التي توفرها أدوات التحليل والقياس. هذا القصور يؤدي إلى غياب الرؤية الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتوجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

2. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ركيزة أساسية في الاقتصاد الجزائري، إذ تمثل 61.04%⁷ من إجمالي النسيج الاقتصادي. حيث تشير البيانات الرسمية لوزارة الصناعة إلى بلوغ عدد هذه المؤسسات في نهاية 2022 نحو 1 359 803 مؤسسة منها 56.11% ذات شخص معنوي (0.11% عمومية و56% خاصة) و43.89% ذات شخص طبيعي. (Bulletin d'information statistique de la PME, 2023)

(Bulletin d'information statistique de la PME, 2023) تساهم هذه المؤسسات في تشغيل نحو 307 821 عامل ، وهي تلعب دوراً حاسماً في دعم الابتكار، تعزيز المنافسة وتحقيق التنمية، فضلاً عن كونها ضرورة اقتصادية لتوليد الثروات ومناصب الشغل، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة استراتيجية لتعزيز التنوع الاقتصادي والانفتاح على الأسواق الدولية في وقت تواجه فيهالجزائر تحديات اقتصادية تستدعي تنوع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على قطاع المحروقات.

1.2. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتوزيعها

⁷ إجمالي عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نهاية 2022 (1 359 803) إلى إجمالي المؤسسات نهاية 2022 (2 227 814)

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

سيتم التطرق في هذا الجزء إلى التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري، وعرض توزيعها جغرافيا، حسب الحجم، الطبيعة القانونية وقطاع النشاط

أ. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشريع الجزائري

عرف القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

المادة 05 هذه المؤسسات مهما كانت طبيعتها القانونية، بأنها مؤسسات إنتاج السلع و/أو الخدمات التي:

- تشغل من واحد (1) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا؛

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي أربعة (4) مليار دينار جزائري، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مليار (1) دينار جزائري؛

- ضرورة استيفاء معيار الاستقلالية.

حددت المادة 05 كذلك، المقصود بكل من **الأشخاص المستخدمون**، حدود رقم الأعمال أو إجمالي الميزانية والاستقلالية في إطار ذات القانون على النحو التالي:

- **الأشخاص المستخدمون** : عدد الأشخاص الموفق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي فيعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي. السنة التي يعتمد عليها بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط، هي تلك المتعلقة بأخر نشاط محاسبي مغلق؛

- **الحدود المعترضة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة**: هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مغلق مدة اثنى عشر شهرا (12)؛

- **المؤسسة المستقلة**: كل مؤسسة لا يمتلك رأسها بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى، لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وفقا للمواد 08، 09 و 10 من القانون 17-02، فإنه تم تصنيف المؤسسات المستقلة إلى صغيرة جدا، صغيرة ومتوسطة على أساس عدد العمال، رقم الأعمال أو إجمالي الميزانية على النحو التالي:

■ **الصغيرة جدا**: تشغل من شخص (1) إلى تسعة (9) أشخاص، برقم أعمال سنوي أقل من 400 مليون دج أو إجمالي ميزانية أقل من 200 مليون دج؛

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

- **الصغيرة:** تشغل من عشرة (10) إلى تسعه وأربعين (49) شخصا، برقم أعمال لا يتجاوز 400 مليون دج أو إجمالي ميزانية لا تتجاوز 200 مليون دج؛
- **المتوسطة:** تشغل تسعه وأربعين (49) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا ، برقم أعمال ما بين 400 مليون دج إلى 4 مليارات دج أو إجمالي ميزانية أقل 200 مليون دج إلى 1 مليار دج.

كما تنص المادة 11 من القانون 17-02 على أنه في حال تسجيل المؤسسة عددا من المستخدمين يصنفها في فئة معينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما يصنفها رقم أعمالها أو إجمالي ميزانيتها في فئة أخرى، فإن معيار رقم الأعمال أو إجمالي الميزانية هو المعتمد لتصنيفها.

ب. توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جغرافيا، حسب الحجم، الطبيعة القانونية وقطاع النشاط

تفيد النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني رقم 42 الصادرة شهر ابريل 2023 أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية 2022 بلغ 359 803 1 مؤسسة. أغلبها مؤسسات خاصة بنسبة 99.9%， وأن 5.6% عبارة عن أشخاص معنوية تنشط أساسا في الخدمات والبناء والأشغال العمومية، حيث أن المؤسسات الصناعية لا تمثل منها إلا 8.53%. (Bulletin d'information statistique de la PME (2023)

- **التوزيع الجغرافي:** تتركز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أساسا في الشمال وبدرجة أقل في الهضاب العليا. إذ تضم منطقة الشمال 153 945 مؤسسة أي ما يعادل 69.51% من إجمالي هذه المؤسسات على المستوى الوطني، تليها منطقة الهضاب العليا ب 300 745 مؤسسة تمثل حوالي 22.12%， بينما تستقبل مناطق الجنوب والجنوب الكبير 113 905 مؤسسة أي ما يعادل 8.38% من المجموع الكلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **التوزيع حسب الحجم:** خلال سنة 2022 تم إنشاء 318 72 مؤسسة صغيرة جدا أي ما يعادل نسبة 98.47% من المؤسسات التي تم إنشاؤها أو إعادة تفعيلها خلال السنة نفسها مما يجعلها تبقى مهيمنة بشكل كبير داخل النسيج الاقتصادي.

في نهاية 2022، بلغ عدد الأشخاص المستخدمين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 1 928 633 شخصا أي ما يمثل 58.31% من إجمالي العمال المسجلين في هذا النوع من المؤسسات، في حين بلغ

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

عدد المستخدمين 1 359 580 شخصا بما يعادل 41.10% من إجمالي العمال المسجلين في هذا النوع من المؤسسات.

- التوزيع حسب الطبيعة القانونية: تهيمن طبيعة الشخص المعنوي بمختلف أشكالها القانونية على تركيبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تميز أساسا المؤسسات الناشطة في قطاع الخدمات الذي يستحوذ على أكثر من نصفها ليليه قطاع البناء والأشغال العمومية. ففي نهاية 2022 بلغ عدد الأشخاص المعنويين 769 762 مؤسسة خاصة و 223 مؤسسة عمومية، في حين بلغ عدد الأشخاص الطبيعيين 596 811 مؤسسة.

- التوزيع حسب قطاع النشاط: تنشط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة أساسا في قطاع الخدمات بما فيه المهن الحرة بنسبة 51.74% أغلبها مؤسسات نقل، تليها الأنشطة الحرفية التقليدية بنسبة 23.83% ثم قطاع البناء والأشغال العمومية والري بنسبة 15.04% والتي أغلبها مؤسسات بناء، في حين بلغت نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في قطاع الصناعات التحويلية 8.53% مقابل 0.62% للنشاط الفلاحي و 0.25% للطاقة والمناجم.

الجدول التالي يمثل بطاقة تعريفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

الجدول رقم 01: بطاقة تعريفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	1 359 803	100%
المؤسسات العمومية	223	0,02%
المؤسسات الخاصة	1 359 580	99,98%
الأشخاص المعنويون (بما فيه 223 مؤسسة عمومية)	762 992	56,11%
الأشخاص الطبيعيون	596 811	43,89%
الشمال	945 153	69,51%
المضام العليا	300 745	22,12%
الجنوب والجنوب الكبير	113 905	8,38%
الخدمات بما في ذلك المهن الحرة	703 499	51,74%
الصناعات التقليدية والحرف	324 085	23,83%
البناء والأشغال العمومية والري	204 452	15,04%
الصناعات التحويلية	115 992	8,53%
الفلاحمة	8 404	0,62%

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات الموقفيّة

الطاقة والمناجم والخدمات الملحقة	3 371	0,25%	المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني رقم 42 الصادرة شهر أفريل 2023
----------------------------------	-------	-------	--

2.2 الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وخصوصيات تسييرها

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الأساس لأي اقتصاد، إذ تسهم في خلق الثروة، تنوع النسيج الإنتاجي وتوفير فرص العمل. وفي السياق الجزائري، أولت الدولة أهمية متزايدة لهذا القطاع منذ الثمانينيات عبر جملة من الإصلاحات الهادفة لدفع النمو الاقتصادي وتقليل التبعية للمحروقات.

هذه المؤسسات تسهم بشكل كبير في محاربة البطالة، كونها تمثل النسيج الأكبر في عدد المؤسسات فيمكن اعتبارها كركيزة أساسية في التوظيف، وهي تساهم بالخصوص في تشغيل اليد العاملة غير المؤهلة بفضل بساطة بنيتها وانخفاض متطلباتها، مما يعزز من اندماج الشباب والفتيات المنشطة اقتصادياً. في دراسة قام بها Belouti سنة (2015) تمت الإشارة إلى أن هذا النوع من المؤسسات يلعب دوراً فعالاً في امتصاص البطالة من خلال خلق مناصب شغل مستقرة، خصوصاً عندما تكون هذه المؤسسات في صلب سلسلة القيمة المحلية.

إن انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مناطق متعددة من التراب الوطني، يجعلها عامل توازن بين الجهات في التنمية الاقتصادية. هذه المؤسسات تمارس نشاطاً اقتصادياً مرتبطة غالباً باحتياجات السوق المحلي (الصناعة الغذائية، الخدمات، الصيانة)، وهو ما يحفز النشاط الاقتصادي داخل المحيط.

إلا أن بيانات وزارة الصناعة التي ترصد التسجيلات والتوقفات الفعلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشير إلى أن المؤسسات الفعالة تبقى أقل بكثير من المسجلة وذلك نظراً إلى التوقفات المتكررة أو النشاطات الموسمية، وقد أظهرت جائحة كورونا هشاشة القطاع حيث فقد الآلاف من المؤسسات القدرة التشغيلية بسبب انعدام خطط إدارة الأزمات والاعتماد المفرط على السوق المحلي دون تنوع الأنشطة والشراكات.

كما أنه وبالرغم من الدور الحيوي الذي تلعبه المؤسسات، إلا أنها تواجه في الجزائر عدة صعوبات، لاسيما على مستوى التسيير حيث يعاني عدد كبير من هذه المؤسسات من نقص في الكفاءات الادارية والقيادية، بالإضافة إلى غياب التكوين في مجالات التسيير المالي والتسويق الرقمي، وهذا يحد من فعاليتها وقدرتها التنافسية (Zighed & Mekimah, 2022)

تظهر نتائج الدراسة الميدانية التي أجرتها Boukrif و Madoui (2014) على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، خصوصاً في منطقة الصومام، أن أنماط التسيير المتّبعة داخل هذه المؤسسات تشكّل أحد أبرز

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات الموقفيّة

العائق أمام تطويرها واستدامتها. حيث يتجلّى ذلك في اعتماد غالبية المسيرين على أسلوب إداري سلطوی، يتّسم بالمركزية، وبتهميشه العنصر البشري في عمليات التخطيط والتطوير، الأمر الذي يُفضي إلى بيئة تنظيمية راكرة وغير محفّزة.

يبين الكاتبان أن النمط القيادي السائد لدى أغلب المسيرين هو نمط إداري سلطوی، يعطي الأولوية للآلة والإنتاج على حساب العنصر البشري. فالقرارات تُتّخذ بطريقة فردية، وينظر إلى العمال على أنهم "كسلال بطبعهم" ويجب تحفيزهم من خلال التهديد والعقاب. ورغم أن هذا الأسلوب قد يتحقق امتثالاً على المدى القصير، إلا أنه يُنبع بيئة تفتقر إلى الثقة والمبادرة، ويحدّ من التزام العمال بالمشروع الجماعي للمؤسسة.

كما أظهرت الدراسة أن هذا النوع من التسيير يعزز الانغلاق المعلوماتي، إذ غالباً ما يُقصى الموظفون من النقاشات المتعلقة بالتوجهات الاستراتيجية، ما يؤثّر سلباً على الإبداع والمشاركة، ويخلق فجوة نفسية وسلوكية بين المسيرين والعمال.

وبالرغم من تنوع الأشكال القانونية للمؤسسات فإن غالبية العظمى منها تعمل كأنها مؤسسات فردية عائلية. فلا توجد فوائل واضحة بين الملكية الفردية للمسير وذمة المؤسسة، ولا تُستخدم الأدوات الإدارية كالمحاسبة والتخطيط إلا بشكل سطحي وشكلي.

كما أنه في العديد من الحالات، يُحتفظ بالمعلومات الاستراتيجية داخل "ذاكرة" المسير، من دون أي توثيق، مما يجعل المؤسسة رهينة لتجربته الشخصية وحدهه، ويعرضها لمخاطر انقطاع الاستمرارية في حال غيابه. يرکّز الكاتبان كذلك على مشكلة التوظيف المبني على الثقة والقرابة لا على الكفاءة. غالباً ما يُعين الأقارب وأبناء القرية في مواقع لا تتناسب مُؤهلاً لهم، دون اللجوء إلى آليات التوظيف الموضوعية أو تحليل الوظائف. وبهذا، تُحرم المؤسسة من استقطاب الكفاءات المناسبة، ويكرس التسيير العائلي المغلق.

أما من حيث التكوين المهني، فلا تتوفر لدى المؤسسات أي برامج واضحة لتأهيل موظفيها أو تطوير كفاءاتهم، رغم التحديات التكنولوجية والتحولات الاقتصادية التي تستوجب التعلم المستمر. كما أن الموارد البشرية، حتى على مستوى الإطارات، تعاني من فجوات معرفية بين المهام التي تمارسها والتكوين الذي تلقته.

ويرى Madoui و Boukrif أن أنظمة التحفيز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تميّل إلى التحفيز السلبي، أي العقوبات أكثر من المكافآت، دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الأفراد أو مستويات كفاءتهم. كما تغيب أنظمة الأجور العادلة، ما يخلق شعوراً عاماً بعدم الإنفاق، و يؤثر على معنويات العمال. إذ

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

لا توجد سياسة واضحة للحوافر المرتبطة بالأداء أو بالأهداف الحقيقة، بل تسود أساليب قديمة تقليدية تُعطي الأولوية للانضباط لا للإبداع.

تشير ذات الدراسة إلى أن الاتصال داخل المؤسسات محدود للغاية، ويقتصر غالباً على إعطاء الأوامر. فقلما تُعقد اجتماعات منتظمة، وحتى إن وُجدت، فهي تتم دون تحضير مسبق أو تحديد جدول أعمال. كما لا تُعرض التوجهات الاستراتيجية للعمال، ما يخلق مناخاً من الغموض والعزلة.

حتى في المؤسسات التي تُعلق الإعلانات على الجدران، فإن المعلومات غالباً ما تخصّ الانضباط والبرنامج الإنتاجي، دون أن تتطرق إلى التوجهات الكبيرة أو تقييم الأداء. بذلك، يغيب عنصر "الانخراط" في المشروع الجماعي، ويصبح العمل مجرد تنفيذ أعمى للتوجيهات عليها.

وفيما يخص التأثير الثقافي والاجتماعي على الممارسات التسويرية فإن الدراسة أبرزت الدور الكبير الذي تلعبه الثقافة المحلية في تشكيل أساليب التسوير. فالعقلية العائلية والتراتبية الاجتماعية تعيد إنتاج علاقات السلطة داخل المؤسسة، حيث يتمركز القرار عند الأب أو كبير العائلة، حتى بعد تقاعده، ويقصى الشباب أو الكوادر المؤهلة. كما تُمارس السلطة داخل المؤسسة بنفس الأسلوب السلطوي الذي يُمارس في الأسرة، مما يحدّ من افتتاح المؤسسة على التطوير والتحديث.

3. العوامل الموقفية المحددة لوجود مراقبة التسوير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

– نموذج الدراسة –

اختلقت المقاربات المعتمدة في إطار البحث في موضوع مراقبة تسخير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولكن يمكن حصرها في أربع فئات.

هناك فئة اهتمت بالتساؤل حول العامل أو العوامل التي تؤدي إلى تبني هذا النظام بداخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: كالحجم، الصعوبات الاقتصادية التي تواجهها المؤسسات، دور المستثمرين والشركاء الحاليين أو المحتملين، التصورات المعرفية الجديدة لفريق الإدارة، وما إلى ذلك من العوامل.

وهناك فئة أخرى ركزت على المنطق الغالب على هيكلة وتصميم نظام مراقبة التسخير بداخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فتم البحث تحت غطاء هذا التوجه في فهم الأهداف المرجوة من ممارسة مراقبة التسخير والأساس

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

الذي صممت لأجله. أكان لتحقيق أهداف مالية قصيرة الأجل أو على العكس للمبادرة في تسخير طويل الأجل، أو لتسهيل التفويض الذي يحل محل المراقبة المباشرة.

كما وجدت فئة ذهبت إلى البحث في الأدوات المكونة لنظام مراقبة التسيير، في حداثتها، في سبب تفضيل بعضها عن البعض الآخر، وأساسا حول الترابط والتناسق بين مختلف الأدوات المتواجدة والمعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بالإضافة إلى فئة أخرى اهتمت بدراسة وظيفة مراقبة التسيير بداخل هذه المؤسسات بالتركيز على سمات مواصفات وتكوين الأطراف الفاعلة في المؤسسة وعلاقتهم ببعضهم البعض وأثر ذلك على النظام.

ستقوم باعتماد تقسيم للعوامل الموقفية التي تكون نموذجنا على النحو التالي: عوامل موقفية داخلية نحتم فيها بالمؤلمية الهيكلية، التنظيمية والسلوكية، وعوامل موقفية خارجية تعنى بمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3.1. العوامل الموقفية الداخلية : وتضم العوامل الموقفية الهيكلية المكونة من : الحجم، أقدمية المؤسسة، قطاع النشاط، الشكل القانوني، هيكلة الملكية ومستوى عدم الرسمية في المعاملات.

بالإضافة إليها نجد العوامل الموقفية التنظيمية التي تتكون من: تعهيد الحاسبة، مركبة/لا مركبة القرار، الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات.

وأما العوامل السلوكية للمسير فتضمن: مستوى التكوين، طبيعة التكوين، الخبرة المهنية والقطاعية والأهداف الاستراتيجية وفضائل المسير.

أ. العوامل الموقفية الهيكلية والتنظيمية

تعُد النظرية الموقفية الهيكلية (Contingence structurelle) من النظريات المهمة في تفسير وفهم أنظمة مراقبة التسيير، حيث ساهمت بشكل معتبر في تطوير هذا المجال. وفي سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يشير Chapellier (1994) إلى أن العوامل الموقفية الهيكلية يمكن تلخيصها في بعض الخصائص الأساسية التي تدل على مفاهيم أكثر عمومية مثل التعقيد وعدم التأكيد. وفي دراسته، اعتمد الباحث على عوامل مثل حجم المؤسسة، وعمرها، ودرجة اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات في التسيير، وطبيعة نشاطها.

وبناءً على ذلك، تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أهم العوامل الموقفية الهيكلية والتنظيمية المؤثرة في ممارسات مراقبة التسيير، والمتمثلة في: الحجم، الأقدمية، قطاع النشاط، الشكل القانوني، هيكلة الملكية ومستوى عدم الرسمية في معاملات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعهيد الحاسبة، مركبة/لامركبة القرار، الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا ونظم المعلومات.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

- الحجم :توضح من خلال الكثير من الدراسات لسيما

(Bajan-Banaszak, 1993; Chapellier P. , 1994; Germain, 2000; Nobre, 2001a; Nobre, 2001b; Van Caillie, 2002) و (Belaid & Bergeron, 2006; Affès & Chabchoub, 2007; Abdel-Kader & Luther, 2008; Chapellier & Ben Hamadi, 2012; Condor, 2012)

إن هذا العامل يؤثر بشكل كبير على ممارسات مراقبة التسيير ويؤدي إلى اختلافها من مؤسسات صغيرة ومتوسطة إلى أخرى. ولعل أقدم الدراسات تلك التي قامت بها فرقة Aston ، حيث تبين أن أكبر حجم المؤسسة يرافقه تنظيم أكثر لأنشطتها وأن هذا الأخير يترجم بالميل الشديد إلى تبني المعايير ، الرسمية والتخصص الوظيفي (Ben Hamadi و Chapellier 2012).

الدراسات التي قام بها مثلا Lavigne (1993) أو Bajan-Banaszak (2002) أوضحت أن للحجم علاقة باستخدام أدوات مراقبة التسيير، فكلما زاد حجم المؤسسات كلما زاد التعقيد والتنوع، وفي المقابل إذا صغر حجم المؤسسات فإن الجانب الحاسبي يطغى على أدوات التسيير فيها. ومن خلال دراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتضحت L Chapellier (1994) أن أكبر المؤسسات أكثرهم اعتمادا على أنظمة مراقبة تسيير معقدة و يبدأ ذلك انطلاقا من مستوى 30 عاملا.

توصل Nobre (2001a; 2001b) إلى وجود مستويين في ممارسة مراقبة التسيير الأول يخص المؤسسات التي تضم ما بين 50 و 100 عامل والتي لا تستعمل أو قل ما تستعمل لوحات القيادة، تحديد الأهداف الفردية والجماعية، الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات والثاني يضم المؤسسات التي عدد عمالها يتراوح بين 100 و 250، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما زاد تنظيم ورسمية مراقبة تسييرها وقاربت خصائصها خصائص مراقبة تسيير المؤسسات الكبيرة.

استبعد العديد من الباحثين على غرار (Lavigne, 2002; Affès & Chabchoub, 2007; Abdel-Kader & Luther, 2008; Chapellier & Mohammed, 2010) الصغيرة والصغيرة جدا ليؤكدوا أكثر على المؤسسات التي يفوق عدد عمالها الخمسون (50) عاملا، ويرى (Condor 2012) أن السبب يمكن في كون مراقبة التسيير في هذه المؤسسات يكون بسيطا وبدرجة تعقيد ضعيفة.

أما Nobre (2001a) فقد جزء ممارسات مراقبة التسيير إلى طرق حساب التكاليف وأدوات القيادة وأوجد أن الحجم يؤثر بشكل كبير على الممارسات المتعلقة خصوصا بالقيادة، حيث أن استخدام أدوات

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

القيادة مرتبطة بحجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما استخدام هذه الأخيرة لطرق حساب التكاليف وتحديد الأسعار يتحدد بعوامل أخرى (دور الزيون، طبيعة المسار الإنتاجي أو طبيعة المنتوجات). غير أن الدراسة التي قام بها Bergeron et Belaid (2006) التي ضمت 34 مؤسسات صغيرة ومتوسطة مُصَبِّعة و تمحورت حول ممارسات هذه الأخيرة لطرق حساب التكاليف أظهرت نتائج مغايرة لنتائج Nobre فقد توضح أن قرابة ثلث المؤسسات المدروسة يعتمد على طرق حساب تكاليف مشابهة لنظام المحاسبة على أساس الأنشطة (ABC)، أي أنها تعتمد طرق حديثة ومطورة أساسا في مؤسسات كبيرة. يمكن أن نقول إذا أن أغلب الدراسات الذي تطرقت إلى عامل الحجم بينت أثره على نظام مراقبة تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فكلما زاد حجم هذه الأخيرة زادت صعوبة مراقبة مواردها من طرف مسيرها لوحده وتنظر حاجة هذا الأخير إلى التزود بنظام مراقبة تسيير أكثر تنظيم وأكثر تطورا مكون من أدوات قيادة وطرق حساب تكاليف أكثر تنظيم وأكثر تطورا.

على هذا الأساس يتم طرح الفرضية التالية:

الفرضية الأولى: حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على وجود مراقبة التسيير فيها

- **أقدمية المؤسسة:** تعتبر أقدمية المؤسسة من بين العوامل التنظيمية الجوهرية التي تفسر تفاوت مستوى أنظمة مراقبة التسيير بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فكلما طالت فترة نشاط المؤسسة، كلما راكمت خبرات إدارية ومالية ساعدتها على الانتقال من أساليب تسيير بسيطة وغير رسمية إلى اعتماد أدوات أكثر هيكلة كالجدوال التسييرية، المخططات التنبؤية والمحاسبة التحليلية. هذا ما يتفق مع نتائج الدراسات الدولية التي تؤكد أن المؤسسات الأكبر سنا تملك قدرة أكبر على تطوير أنظمة محاسبية ومراقبة مقارنة بالمؤسسات الناشئة، نظرا لخبرتها الطويلة وتعرضها لمطالبات محاسبية وضريبية أكثر تعقيدا (Karadag, 2016).

كما أن بعض المؤسسات الجزائرية حديثة النشأة تلجأ إلى أساليب بسيطة في الرقابة، بينما تميل المؤسسات الأقدم إلى إرساء أدوات تسييرية رسمية تدرجيا مع نمو حجمها وتزايد علاقتها مع البنوك والزيائن الكبار. هذا يؤكد فرضية أن طول عمر المؤسسة يسمح بترافق الممارسات التنظيمية وتحسين بنيتها الإدارية، وهو ما يخلق بيئة أكثر ملاءمة لترسيخ مراقبة التسيير (Ouslimane, 2019-2020).

إضافة إلى ذلك، تشير الأدبيات الحديثة إلى أن الأقدمية ترتبط بميل أكبر لاعتماد الرقابة الداخلية الرسمية كوسيلة لتقليل المخاطر التشغيلية وضمان استدامة النشاط في

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

بيئات تنافسية (Rowe, 1996; Rowe, Picory, Fernandez, 1994) هذا بعد يصبح أكثر وضوحاً في المؤسسات الجزائرية التي تواجهه تقلبات اقتصادية وتنظيمية، حيث تساعدها الخبرة المتراكمة على التكيف وتبني ممارسات رقابية أكثر نضجاً.

الفرضية الثانية: الأقدمية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **قطاع النشاط:** أظهرت الدراسة التي قام بها Chapellier (1994) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصيّعة تعتمد على ممارسات مراقبة تسيير أكثر تعقيداً من المؤسسات غير الصناعية.

هذه النتائج تدعم نتائج الدراسة التي سبقت من طرف Bajan-Banaszak (1993) التي سمحت له بترتيب ممارسات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب نشاطها، فالمؤسسات الصناعية تعتمد بشكل كبير وأكثر تكراراً على أدوات مراقبة التسيير تليها المؤسسات الخدماتية فممؤسسات البناء فالمؤسسات التجارية.

غير أن الدراسة التي قام بها Jorissen et al. (1999) أظهرت نتائج معاكسة حيث توصل الباحثون إلى أن أدوات التخطيط والمراقبة المستخدمة من طرف المؤسسات التجارية تكون غالباً أكثر رسمية مما لوحظ في المؤسسات الصناعية (Tachouola, 2019)

نعتبر أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنتمي إلى نفس القطاع لا تتطلع إلى ممارسة مراقبة التسيير بنفس الطريقة، فقطاع النشاط يحدد طبيعة المهام داخل المؤسسات ومنه هيكلة نظام مراقبة تسييرها. الهدف من إدراج هذا العامل يتمثل في محاولة إدراج أثر عدم تجانس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجود ممارسات مراقبة التسيير في تحليل نتائج الدراسة أكثر من التوجه إلى تقسيم نتائج الدراسة وفق مختلف القطاعات.

بناءً على هذا الأساس قمنا بطرح الفرضية التالية

الفرضية الثالثة: قطاع نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على وجود مراقبة التسيير فيها

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

- **الشكل القانوني:** المؤسسات ذات الشكل القانوني الرسمي أو المؤسسات التي تخضع لقانون الشركات غالبا ما تكون ملزمة بمسك محاسبة والقيام بتعيين محافظ حسابات، ما يعزز من وجود مراقبة تسييرية. أما المؤسسات الفردية أو التي تعمل تحت هيكل قانوني غير منظم فلديها حرية أكبر وقد تتجنب مراقبة تسيير رسمية.

إن أغلب المؤسسات الجزائرية تعمل في شكل مؤسسات عائلية (EURL, SARL, Ets) هذا النمط يجعل الفصل بين الملكية والتسيير ضعيفا، ما يقلل من الحاجة المتصورة لمراقبة التسيير الرسمية. بالمقابل، المؤسسات ذات البنية القانونية الأكثر تعقيدا (SPA) تميل إلى تطوير آليات رقابية أكثر رسمية (BOUKRIF و MADOUI)، (2014).

الفرضية الرابعة: الشكل القانوني يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **هيكلة الملكية:** تعتبر المؤسسات عائلية إذا كان المسير نفسه المالك، يمارس السلطة التسييرية وملكية رأس مال المؤسسات بمفرده أو مع أفراد عائلته، و هناك من يعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كل مؤسسة عائلية على غرار Davis et Taiguiri (1982) اللذان عرّفوا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنها "منظمة حيث يؤثر فردان أو أكثر من الأسرة موسعة في التسيير من خلال ممارسة الروابط الأسرية، وظائف الإدارة أو حقوق الملكية في رأس المال" (Zawadzki, 2009)، غير أن ذلك لا ينفي إمكانية إيجاد مؤسسات صغيرة ومتعددة لا ينتمي مسيرها و مالكيها لنفس العائلة. من المهم الأخذ بعين الاعتبار هيكلة ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها أحد دعائم حوكمتها، ومن غير اللائق تجاهل أثرها على تعقيد نظام المعلومات الحاسبية لهذه المؤسسات (Lavigne, 2002; Lavigne & Saint-Pierre, 2002; Affès & Chabchoub, 2007).

لاحظ العديد من الباحثين أن غياب الروابط الأسرية بين الشركاء أو المساهمين قد يقود المسير إلى تبني واستخدام أدوات محاسبية أكثر رسمية، لإضفاء نوع من الشرعية لقراراته وأفعاله من جهة (Bescos & Mendoza, 1998; Cheffi, 2007) ومن جهة أخرى للحد من عدم التمايز في المعلومات و التي يراها الشركاء أو المساهمون الخارجيون (Saint-Pierre & Bahri, 2000). وهكذا يؤكد Lavigne (2002) أن هيكلة الملكية (عائلية أو غير عائلية) تؤثر على الممارسات الحاسبية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ما أبانه Germain (2000) حيث أشار في نفس السياق إلى أن ملكية المؤسسات هي مصدر الاختلافات في استخدام لوحات القيادة.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

من جهتهما Lavigne et Saint-Pierre (2002) أكدوا على تأثير الشراكة العائلية على تعقيد نظام المعلومات المحاسبية ويوضحان أن وجود المساهمين الذين ليسوا جزءاً من عائلة المسير يشجع هذا الأخير على زيادة إضفاء الطابع الرسمي في إعداد البيانات المالية للتحفيز من مشاكل الوكالة.

ومع ذلك ، لم تظهر العلاقة بين هيكلة الملكية و ممارسات مراقبة التسيير في العديد من الدراسات على غرار (Chapellier & Mohammed, 2010; Chapellier, Mohammed, & Teller, 2013).

وقد قام Chapellier et Mohammed (2010) ببرير هذه النتيجة التي توصلها من خلال دراستهما بطرح فرضية حول وجود خصوصية ثقافية خاصة بسوريا مفادها أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة السورية تدار بعقلية عائلية بغض النظر عن هيكل الملكية، ما يجعل إمكانية تأثير استقلالية المؤسسات على ممارسات مراقبة التسيير أمراً نسبياً.

تأسيساً لما سبق تم طرح الفرضية التالية:

الفرضية الخامسة: هيكلة الملكية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **مستوى عدم الرسمية في المعاملات:** تعتبر درجة عدم الرسمية في المعاملات من المتغيرات الموقفية التي تؤثر على اعتماد مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فكلما زاد الطابع غير الرسمي في العلاقات الداخلية (مثل غياب الإجراءات المكتوبة، الاعتماد على التواصل الشفهي، وغياب التوثيق)، قل احتمال اعتماد أنظمة مراقبة تنظيمية رسمية. يشير عدد من الباحثين إلى أن الطبيعة غير الرسمية للمؤسسات الصغيرة تجعلها تميل إلى المراقبة الشخصية أو المباشرة بدلاً من نظم مراقبة قائمة على أدوات محاسبية أو تقارير دورية. كما أوضحاً أن المؤسسات التي تتميز بعدم الرسمية العالي ترى في نظم مراقبة التسيير عبئاً بيروقراطياً لا يتماشى مع مرونتها .(Falkner & Hiebl, 2015; Speckbacher & Wentges, 2012)

فإذا كانت المعاملات غير رسمية، فغالباً لا توجد سجلات محاسبية موثقة، والقرارات تتخذ بشكل شخصي أو شفهي. هذا يقلل من إمكانية وجود مراقبة التسيير الرسمية والعكس صحيح: المؤسسات التي تقلل عدم الرسمية تميل لبناء عمليات وإجراءات رسمية تسهل تبني مراقبة التسيير.

الفرضية السادسة: مستوى عدم الرسمية في المعاملات يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **تعهيد المحاسبة (L'externalisation de la comptabilité):** يشكل تعهيد المحاسبة إلى مكاتب خارجية سمة بارزة لدى العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري، حيث تعامل المحاسبة غالباً

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات الموقفيّة

كالتزام قانوني أكثر منها كأداة تسييرية. بدل أن تستثمر المعلومات المحاسبية المالية في دعم القرارات الإدارية والتخطيط، تبقى حبيسة التقارير الموجّهة للجهات الجبائية والاجتماعية، مما يخلق فجوة بين النظام المحاسبي ومتطلبات التسيير الفعال. وتقىد دراسات سابقة أن غياب الاستغلال الداخلي للمحاسبة يجد من استخدام أدوات مراقبة التسيير، بينما المؤسسات التي تدمج المحاسبة ضمن عملية اتخاذ القرار تميل إلى تطوير أنظمة رقابية أكثر نضجا (BOUKRIF و MADOUI، 2014). انطلاقاً من منظور النظرية المؤسسية، يمكن تفسير هذا السلوك بضغط يعي ذي طابع قسري ونظمي، حيث تلتزم المؤسسات بإعداد حساباتها أساساً لتلبية المتطلبات التنظيمية، في حين يهمّ دور المحاسبة كمصدر للمؤشرات المالية والتشغيلية الالازمة لبناء لوحات القيادة وأنظمة التتبع الداخلي. وبذلك، يسهم تعهيد المحاسبة في إضعاف البنية المعلوماتية الضرورية لمراقبة التسيير، ويحدّ من قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تطوير أدوات رقابية قادرة على دعم التخطيط والقرار الاستراتيجي.

الفرضية السابعة: تعهيد المحاسبة يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

-**مركبة ولا مركبة القرار:** لقد لاحظنا عند تعرّضنا للنظرية الموقفية أن فرضها الأساسي يتمحور حول عدم وجود هيكل تنظيمي مناسب لجميع البيئات على أفضل وجه وعلى حد سواء، وفي هذا السياق توصل Burns et Stalker في 1961 إلى اقتراح مفاده أن أداء المؤسسات يعتمد على درجة الملائمة بين هيكلها وبينها. اعتبر هذان الباحثان أن تواجد المؤسسات في بيئة مستقرة وديناميكية يتطلب اعتمادها تنظيماً ميكانيكيًا تتحدد فيه أهداف المؤسسات ومحال اختصاص كل طرف فيها بوضوح، تمارس فيه السلطة من خلال قواعد وإجراءات غير شخصية ويتم التخلص فيه من عدم اليقين بالتنسيق والمراقبة الهرمية الوثيقة. بينما إذا اتسمت بيئة المؤسسات بالتعقيد وعدم الاستقرار فإنها تميل إلى تبني تنظيم عضوي أقل مركبة ورسمية ويتميز بالمرنة التي تسمح للمل. بالتفاعل مع مختلف التغيرات غير المتوقعة في قيودها الإنتاجية والتجارية.

يرى (Mintzberg 1982) أن تنظيم المؤسسات مرتبط بحجمها، فكلما زاد هذا الأخير زادت حاجة الم إلى عدد أكبر من المستويات التنظيمية وإلى التخصص أكثر في العمل، و أما عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتنظيمها يظهر حسب (Julien 1994) إلى قدر كبير من المركبة و البساطة حيث أن حجمها يستدعي إجراءات أقل رسمية وقرارات أكثر مركبة، فمسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجد صعوبات في تفويض مسؤولياته لأطراف أخرى (Abi Azar, 2005)، بل ومن السهل عليه إذا قل عدد موظفيه أن يحتفظ بمركبة اتخاذ القرار، والمركبة ستقلل من درجة تعقيد نظام معلوماته (Morse و Moch 1977). يرى Mintzberg (1979) أن اللامركبة تدعم قدرة المؤسسات على معالجة المعلومة بعمق، واللامركبة عادة ما

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات الموقفيّة

تقترن بحاجة المسيرين إلى المعلومة الجموعة وذات النطاق العام هذا ما توصل إليه Chang et al. (2003) عند تطرقهم لدراسة آثار التفاعل ما بين مستوى اللامركزية وخصائص نظام مراقبة التسيير.

سنفهم في بحثنا بدراسة الدور الذي يلعبه التنظيم المتبع من طرف المؤسسات أكان مركزيا أو لامركزيا في تحديد وجود ممارسات مراقبة التسيير. فقد توصل العديد من الباحثين إلى وجود ارتباط بين طبيعة التنظيم المتابع وجود مراقبة التسيير وخصائص ممارستها على غرار Kalika (1987) الذي لاحظ أن المؤسسات الأكثر تميزا ولامركزية تمتلك وتستخدم أنظمة التخطيط والمراقبة الأكثر تطورا، بالإضافة إلى Merchant (1981) الذي أبان أن مسار إعداد الموازنات يكون أكثر رسمية، أكثر تعقيدا وأكثر مشاركة في المؤسسات اللامركزية لتنضم نتائجه إلى ما خلص إليه Bruns & Waterhouse, (1975) اللذان لاحظا أن أكثر ممارسات الموازنات تعقیدا تتواجد في الهيئات الأكثر لامركزية.

استخلاصا من محمل الدراسات السابقة الذكر نطرح الفرضية التالية

الفرضية الثامنة: مركزية/لامركزية القرار تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية محدداً أساسياً لبني أنظمة مراقبة التسيير، إذ تعكس القيم والممارسات التي توجه سلوك الفاعلين داخل المؤسسة. فالثقافة التي تشجع على الشفافية والمساءلة تهيء بيئة مواتية لترسيخ الرقابة الرسمية، بينما الثقافة القائمة على الفردانية والثقة الشخصية تفضي غالباً إلى أشكال غير رسمية من المراقبة (Flamholtz, 1983; Henri, 2006; Einhorn, Fietz, W. Guenther, & Guenther, 2023). فقد أشار بعض الباحثين إلى أن الثقافة التي تدعم الابتكار والتعلم التنظيمي تميل إلى اعتماد أدوات رقابة مرنّة تدمج مؤشرات غير مالية (مثل رضا الزبائن أو الجودة)، في حين أن الثقافة التي تُركز على السيطرة والانضباط تفضل أنظمة رقابة تقليدية تعتمد على الموازنات والمؤشرات المالية (Henri, 2006). إلى جانب ذلك، أظهرت دراسة (Einhorn, Fietz, W. Guenther, & Guenther, 2023) أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وأنظمة مراقبة التسيير ليست خطية، بل تتسم بالتفاعل الديناميكي: فالثقافة يمكن أن تشجع أو تعرقل تبني أنظمة المراقبة، وأنظمة المراقبة بدورها يمكن أن تعيد تشكيل الثقافة من خلال ترسيخ قيم جديدة مثل الشفافية أو الانضباط. هذا التفاعل يجعل من الثقافة التنظيمية عاملًا حاسماً في مدى فاعلية الرقابة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، يلاحظ أن الثقافة التنظيمية غالباً ما تكون متأثرة بشخصية المسير وقيمه، نظراً لمركزية القرار وهيمنة الطابع العائلي أو الشخصي على إدارة هذه المؤسسات. وبذلك، فإن

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات الموقفيّة

موقف المسير من الرقابة ينعكس مباشرة على مدى وجود أو غياب أنظمة مراقبة التسيير. فإذا كان المسير يعلى من شأن الشفافية والضبط المالي، يميل إلى إرساء أدوات تسييرية رسمية؛ أما إذا كان يفضل الاعتماد على العلاقات الشخصية والثقة، فإنًّا أنظمة المراقبة تبقى محدودة وغير رسمية (MADOUUI و BOUKRIF، 2014).

الفرضية الناسعة: الثقافة التنظيمية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **التكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات:** يتميز نظام معلومات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة وقلة الرسمية على المستويين الداخلي والخارجي. أما داخلياً فيلعب الحوار والاتصال المباشر دوراً محورياً في انتقال المعلومات، وعند اتخاذ شكلها رسمياً فإنه يهتم بالمعلومات المحاسبية المالية ليذكر على الأجل القصير وخصوصاً مسک وإعداد القوائم المالية وحساب التكاليف النهائية للمؤسسات (Raymond، 1995)، أما خارجياً فإن الاتصال المباشر بين المسير و مختلف الأطراف الفاعلة في محيط المؤسسات يسمح له بتسهيل العلاقة بين هذه الأخيرة ومحيطها.

نظراً للانفجار الضخم للمعلومات فإن تكنولوجيا المعلومات تعرف تطورات هامة تفرض صعوبات وتحديات كبيرة على المؤسسات. أدى ذلك إلى زيادة الدور الحصري لنظام المعلومات الذي تعتمده المؤسسات فكون المعلومة مورد مهم لهذه الأخيرة فإن نظام معلوماتها سيحدد إلى حد بعيد نجاحها أو فشلها. أدى ظهور الأنظمة المتكاملة للتسيير والمتباين عن التطور التكنولوجي الحاصل في معالجة المعلومة إلى ضرورة إعادة النظر في أسس تصميم واستغلال نظام معلومات المؤسسات حيث أن التكنولوجيا الحديثة تمنح مرونة وسهولة في تسهيل المعلومة ما يحسن من الاتصال بين جميع أطراف المؤسسات وتمكينهم من انجاز مختلف مهامهم بمستوى عالي من الجودة.

الأنظمة الحديثة تسمح بتوفير قاعدة بيانات مشتركة بين مختلف الوظائف ضمن نظام معلومات موحد يستخدم في المؤسسات وذلك من شأنه تعزيز اتساق المعلومة وتيسير اكتشاف الأخطاء التي يمكن أن تحملها البيانات ما يعزز قابلية هذه الأخيرة للموثوقية.

يعتبر Bragard (1992) نظام مراقبة التسيير جزءاً لا يتجزأ من نظام معلومات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإذا ما اعتمد تصميم هذا الأخير على التكنولوجيا الحديثة فيإمكانه أن يحسن ممارسة مراقبة التسيير. كما أظهرت دراسة Van Caillie (2003) أن نظام مراقبة التسيير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتكون من مجموعة اجراءات وأدوات متكاملة في نظام معلوماتها العام تستخدم غالباً بطريقة غير رسمية من طرف مسيرها الذي يعتبر مصمماً، منشطاً ومحللاً لهذا النظام.

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

بالإضافة إلى ما سبق فإن عديد الباحثين على غرار Raymond (1995) توصلوا إلى التأكيد على أن خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآثارها الموقفية على تصميم نظام معلوماتها المعتمد تؤثر على تصميم نظام مراقبة التسيير المعتمد من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بناءاً على الاستنتاجات السابقة الذكر يمكن طرح الفرضية التالية

الفرضية العاشرة: استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات يؤثر على وجود مراقبة التسيير

بـ. العوامل السلوكية للمهير: إن النظرية الموقفية الهيكيلية (Contingence structurelle) تغفل في جوهرها تأثير الأطراف الفاعلين داخل المؤسسة. ولهذا السبب، اقترح عدد من الباحثين (Macintosh, 1985; Affès & Chabchoub, 2007; Santin & Van Caillie, 2008; Chapellier & Ben Contingence Hamadi, 2012) توسيع نطاق دراسة أنظمة الرقابة لتشمل أيضاً نظرية الموقفية السلوكية (comportementale).

وفقاً لهذا المنظور، فإن للخصائص الفردية لكل طرف فاعل دور في تعديل الطابع المعياري للمتغيرات الهيكيلية. إذ يمكن للفرد أن يتفاعل بفعالية مع الوضعية ولا يكون حبيساً لها. وبشكل أكثر دقة، فإن الخصائص التنظيمية والبيئية قد تحد من اختيارات الطرف الفاعل وتوجهها إلى حد ما، لكنها لا تلغى حرية الكاملة ولا تقيده من حيث القصدية والنية؛ بل يتبقى له هامشًا من الحرية في اتخاذ القرار (Crozier & Friedberg, 1977).

وفي سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غالباً ما تركز الدراسات التي تناولت العوامل الموقفية المتعلقة بالفاعلين على الطرف الفاعل الرئيس داخل هذه المؤسسات، ألا وهو المدير أو القائد أو المالك المهيير. فسمات المسير من حيث التكوين الأكاديمي، الخبرة المهنية، السن، الأهداف، الخلفية الثقافية، والتاريخ الشخصي... إلخ، تؤدي دوراً محورياً يُضفي طابعاً خاصاً على هذا النوع من المؤسسات.

ولهذا، يؤكد Raymond, Blili, & Alami (2004) أن فهم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يقتضي أولاً وقبل كل شيء اكتشاف ملامح مسيرها وفهم دوافعه. كما تشير بعض الدراسات إلى أن هذه الخصائص التي يتميز بها المسير لها أثر مباشر على نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة: مستوى ونوع التكوين والخبرة المهنية (Chapellier, 2003)، درجة مشاركة المسير في رأس المال (Ngongang, 2007; Lavigne, 2002).

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

الخصائص النوعية أو سمات المسير من بين العوامل المحددة التي لا يمكن إهمالها، إذ أن التكوين (نوعه ومستواه)، السن، الخبرة وأهداف المسير الاقتصادية (البحث عن الاستقلالية، الرغبة في الاستمرارية والاستقرار، الرغبة في النمو والبحث عن تحقيق الربح) (Chapellier, 1997) بالإضافة إلى النمط القيادي الذي يتبعه المسير، تعتبر جميعها عوامل تؤثر بشكل مباشر في الأساليب والإجراءات التي يعتمدتها لرراقبة التسيير.

- **تكوين المسير (المستوى ونوع التكوين):** تُعد جودة التسيير، ولا سيما استخدام الأساليب المتقدمة في احتساب التكاليف، من الركائز الأساسية التي تعزز فعالية الأداء في المؤسسات، خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالنظر إلى محدودية الموارد التي تعاني منها هذه المؤسسات، يصبح من الضروري تبني نظام فعال لرراقبة التسيير يمكنها من التكيف مع بيئة تنافسية متزايدة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. إذ تساهمن أدوات مراقبة التسيير، مثل تحليل التكاليف، ومراقبة الأداء، والتخطيط المالي، في تحسين اتخاذ القرار، وترشيد الموارد، وضمان استدامة المؤسسة في محيط معقد ومتقلب. ويجمع عدد من الدراسات على أن المسير يُشكّل الفاعل المركزي في نظام التسيير داخل المؤسسة، إذ يؤثر على هذا النظام من خلال رؤيته وخلفيته الفكرية (Lorrain et al, 1994، Marchesnay 1991)، وقد بين العديد من الأبحاث على غرار ; Walsh et Anderson, 1994 ; Carrière, 1990 ; Nkongolo-Badenda et al, 1994 وجود علاقة وثيقة بين خصائص المسير ومؤسساته (Ngongang, 2007)، بينما اهتمت دراسات أخرى (Ngongang, 2009; Chapellier & Ben Hamadi, 2012 بتحليل تأثير السمات والخصائص الشخصية للمسير على تطوير أنظمة المعلومات.

وفي هذا السياق، أظهر Chapellier سنة (1997) أن خصائص المسير وبالخصوص طبيعة تكوينه الأكاديمي، لها تأثير مباشر على بيانات محاسبة التسيير ومراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتبيّن أن المؤسسات التي يُسيرها أفراداً تلقوا تكويناً في علوم التسيير تعتمد على أدوات أكثر تعقيداً وتنظيمياً في محاسبة التكاليف، بل وإن عدداً من الباحثين (Chapellier, 1994؛ Mohammed و Chapellier, 2010) اعتبروا (تكوين/عدم تكوين) المسير في علوم التسيير متغيراً مفسراً لدرجة تعقيد أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويرى هؤلاء الباحثون الأفراد يميلون طبيعياً لممارسة ما اكتسبوه من مهارات ومعارف، ما يبرر التوجه السلوكى للمؤسسات والذي تحدده تكوينات أفرادها وبالخصوص مسيرها.

وبالنظر إلى مستوى تكوين المسير، تؤكد دراسات أخرى (Nobre, 2002؛ Lavigne, 2001؛ a2001) على أن مستوى التكوين يعكس على درجة اعتماد أدوات التسيير الرسمية، حيث يتولى معظم المسيرين تنفيذ مهام

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

أساسية في مراقبة التسيير كتحليل التكاليف، بينما تظل المهام ذات البعد الاستراتيجي أقل ممارسة نتيجة لغياب التخصص في هذا المجال (Lavigne, 2002; Van Caillie, 2002).

على هذا الأساس جاءت الفرضيتين التاليين:

الفرضية الحادية عشر: يؤثر مستوى التكوين الأكاديمي على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الثانية عشر: يؤثر نوع التكوين الأكاديمي خاصة في علوم التسيير على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **الخبرة المهنية للمسير:** لقد أولت العديد من الدراسات اهتماماً بتحليل العلاقة بين الخبرة المهنية للمسير ووجود نظام مراقبة التسيير داخل مؤسسته، غير أن نتائج هذه الدراسات لم تكن دائماً متطابقة. إذ توصل بعضها إلى عدم وجود علاقة بين نظام مراقبة التسيير وخبرة المسير (Reix, 1984; Lassoued & Abdelmoula, 2006; Chapellier, Mohammed, & Teller, 2013) وتعقيد نظام الموازنات التقديمية (Ben Hamadi, Chapellier, & Dupuy, 2019)

وفي المقابل بعض الدراسات أن زيادة تعقيد أنظمة مراقبة التسيير يرتبط بزيادة خبرة المسير (Martel, Nadeau, Elsliger, & Guay, 1985; Nelson, 1987) تماماً تفييد بأن المسيرين الأقل خبرة هم الأكثر استخداماً لأنظمة مراقبة التسيير المعقّدة (Nadeau, Martel, & Bouyssou, 1987; Chapellier, 1994; Chapellier & Ben Hamadi, 2012)

وفي السياق ذاته، أظهرت الدراسة التي قام بها (Dangereux, Chapellier, & Villesèque-Dubus, 2017) حالة مؤسسة تجارية تنشط في مجال الهاتف النقال، أن المسير وبفضل خبراته السابقة، في مؤسسة تشغله قرابة 1000 عامل أولاً، ثم في أخرى مدرجة في البورصة يعمل بها نحو 10000 عامل، أصبح يتمتع بقدرة عالية على استخدام أدوات التسيير، ومنها لوحات القيادة، وقد فرض استخدامها داخل مؤسسته. ومن الأمثلة على ذلك، طلبه من مسؤولة وظيفة الشراء إعداد لوحة قيادة خاصة بهذه الوظيفة، بعدما لمس سبباً فعاليتها في المؤسسات التي عمل بها، لاسيما في دفع الموردين إلى تحسين جودة خدماتهم.

وقد دعم الباحثون فكرة أن الخبرة المهنية للمسير هي التي أثرت على اختياره للوحة قيادة الشراء المصممة بشكل منظم، وأن استخدامه لها لا يعود أن يكون نقلأً للممارسات التي تعرف عليها في مؤسسات سابقة. وبناءً عليه، توصلوا إلى أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يتلذّبون نظماً مراقبة التسيير أكثر تطويراً وتنظيمًا، شبيهة

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

إلى حد كبير بتلك المعتمدة في المؤسسات الكبرى، وذلك لأن خصائصهم الشخصية، ولا سيما خبراتهم المهنية، تجعل ذلك ممكناً، بل وضرورياً في بعض الأحيان.

انطلاقاً من تحلينا لتبني النتائج المتعلقة بتأثير الخبرة المهنية على وجود نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن القول أن عدد سنوات الخبرة قد يكون له تأثير عكسي على استخدام بيانات مراقبة التسيير وتنظيم النظام ذاته، إذ غالباً ما يميل المديرون الأقل خبرة من حيث عدد السنوات إلى تعويض هذا النقص من خلال الاعتماد على نظم أكثر تعقيداً أما طبيعة الخبرة، أي تنوع المؤسسات التي اشتغل فيها المديرون، وعلاقته السابقة بمراقبة التسيير، فهي التي تمثل العامل الحاسم في وجود مراقبة التسيير داخل المؤسسة .

الفرضية الثالثة عشر: تؤثر خبرة المديرون على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **الأهداف الاستراتيجية وتفضيلات المديرون:** تلعب الأهداف الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب تفضيلات المديرين، دوراً محورياً في تحديد مدى اعتماد نظم مراقبة التسيير. فالمديرون الذين يسعون إلى توسيع النشاط، جذب المستثمرين، أو تحسين الأداء المالي يكونون أكثر ميلاً إلى اعتماد أدوات مراقبة تنظيمية(Davila & Foster, 2007).

وفي المقابل، فإن المديرين ذوي التوجهات قصيرة المدى أو أولئك الذين يفضلون الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية، قد لا يرون حاجة ملحة إلى نظام رسمي للرقابة. كما يعكس توجههم الاستراتيجي في تصميم أدوات المتابعة والرقابة، حيث يكون النظام المعتمد انعكاساً مباشراً لأولوياتهم الإدارية (Chenhall, 2003). أما في الجزائر، فإن غياب رؤية استراتيجية واضحة لدى الكثير من مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيالجزائر يجعل مراقبة التسيير ضعيفة الاستخدام. بينما المؤسسات التي يسعى مديروها إلى التوسيع أو التصدير يضطرون إلى تبني أنظمة تسيير متقدمة لمواكبة الأهداف طويلة المدى, BOUKRIF & MADOUI (2014)

الفرضية الرابعة عشر: تؤثر الأهداف الإستراتيجية للمديرون وتفضيلاته على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

2.3. العوامل الموقفية الخارجية: التبعية للطلبيات العمومية، الحصول على القروض البنكية والإعانت، القيود الجبائية والتنظيمية، مستوى المنافسة والسوق الموازي من العوامل الموقفية الخارجية التي يمكن أن تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

- التبعية للطلبيات العمومية: عندما تعتمد المؤسسة على طلبيات العمومية وعندما يكون أغلب زبائنها مؤسسات عمومية، عادة ما تفرض عليها شروط تنظيمية ومراقبة من الدولة (تقارير، شفافية، محاسبة). هذا يدفعها إلى إنشاء أو تحسين آليات مراقبة التسيير لضمان الالتزام بالشروط والمتطلبات، ومع أن البحث التي طرقت لدراسة أثر التبعية للطلبيات العمومية على وجود مراقبة التسيير قليلة ، إلا أنه يمكن القول أن المؤسسات التي تعتمد بشكل كبير على الطلبيات العمومية تجد نفسها ملزمة باعتماد أدوات محاسبية ورقابية متوافقة مع المتطلبات البيروقراطية والإدارية. هذا الارتباط الوثيق بالمؤسسات العمومية يعزز من ضرورة تبني مراقبة تسيير رسمية لتلبية متطلبات الشفافية والتبرير أمام السلطات العمومية (MADOUI و BOUKRIF، 2014)، إضافة إلى هذا فإن مبدأ العوامل البيئية والتنظيمية ضمن النظرية الموقفية تدعم وجود أثر لبعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجود مراقبة التسيير فيها.

الفرضية الخامسة عشر: التبعية للطلبيات العمومية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات

الصغيرة والمتوسطة

- الحصول على قروض بنكية وإعanات: أظهر عدد من الباحثين على غرار (Coker & Hayes, 1992; Lavigne, 1999; Lavigne & Saint-Pierre, 2002) أن لجوء المؤسسات إلى الاستدانة من شأنه التأثير على ممارسات هذه الأخيرة لمراقبة التسيير.

يرى Lavigne et Saint-Pierre (2002) أن وجود دائن خارجي من شأنه تحفيز المسير ودفعه لاعتماد أدوات التسيير في بنائه واتخاذه لقراراته، وقد يفسر ذلك بالأهمية التي يوليه الدائون للبيانات المعدة من طرف المؤسسات حول إمكانياتها .

وفي هذا الشأن يذكر Coker et Hayes (1992) من جانبهما أن القوائم المالية المعروضة من طرف مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على تصورات وقرارات دائنيها. ومع ذلك، لم تظهر العلاقة بين المديونية وممارسات مراقبة تسيير المؤسسات في عدد من الدراسات على غرار Mohammed Chapellier، Teller، Mohammed Chapellier (2010) ما يجعل من أثر الاستدانة على الممارسات حسب هؤلاء الباحثين أمراً نسبياً.

غير أنه يمكن القول أن الشروط التي تضعها البنوك بخصوص منح القروض وهيئات الدول بخصوص منح الإعanات والتي يجب على المؤسسة أن تتحترمها عند الاقتراض أو طلب الإعanات فيما يتعلق بالشفافية المتعلقة ببياناتها قد

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

تدفعها لتبني أدوات أكثر رسمية لتسهيل ذلك، ومنه اعتماد مراقبة التسيير. وبناءً على ما تم ذكره قمنا بطرح

الفرضية التالية:

الفرضية السادسة عشر: الاستقلالية المالية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

- **القيود الجبائية والتنظيمية:** تعتبر القيود الجبائية والتنظيمية من العائق الخارجية المهمة التي تُقلل من احتمالية وجود نظم مراقبة التسيير الرسمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فهذه القيود لا تقتصر على الأعباء المالية فقط، بل تشمل أيضًا التعقيد الإداري، التشتت في التشريعات، وتأخر أو غياب الخدمات المساعدة مما يزيد من تكلفة ووقت الامتثال.

وفي السياق الجزائري، أشارت دراسة أجراها (Zemmit, 2025) في ولاية الأغواط إلى أن تعقيد النظام الجبائي يؤثر مباشرة على القرارات التشغيلية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويخلق عزوفًا عن تبني نظم رسمية للرقابة بسبب الخشية من الأعباء الضريبية المرتبطة بها مثل التوثيق، التصاريح، والرقابة الضريبية المكثفة. كما بين تظاهر بعض الدراسات أن إحدى أهم العوائق التي تواجه نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر هي الإجراءات البيروقراطية المعقدة، قوانين التنظيم المتناقضة أو غير المستقرة، وارتفاع التكاليف المرتبطة بالامتثال الجبائي والتنظيمي (Djidjik, 2024)، هذه العوائق تؤثر على رغبة المؤسسات في تبني أدوات مراقبة رسمية لأنها تُضيف أعباء إدارية ومعاملات إضافية تتطلب موارد بشرية ومحاسبية غالباً ما تكون محدودة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل وإن بعض الباحثين توصلوا إلى أن الكلفة القانونية والمحاسبية المرتبطة بالإفصاح والضرائب هي التي تدفع بعض المؤسسات تفضيل الطرق شبه عفوية (Chakour & Perret, 2007).

لذلك، يمكن القول أن القيود الجبائية والتنظيمية تعمل ك حاجز أمام تنفيذ مراقبة التسيير الرسمي، ليس فقط لأنها تُكلّف المؤسسات تكلفة مباشرة، بل لأنها تُبطّل المبادرات للشفافية والموثوقية، وتحوّل الأولوية إلى البقاء التشغيلي وتقليل المخاطر القانونية بدل تحسين الأداء والتخطيط.

الفرضية السابعة عشر: القيود الجبائية والتنظيمية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة

- **مستوى المنافسة:** حظيت خصائص محیط المؤسسات باهتمام واسع في إطار النظرية الموقفية، حيث اعتبر التغير وعدم الاستقرار وحتى حدة المنافسة عوامل رئيسية تؤثر على أنظمة التسيير، وصولاً إلى مفهوم عدم التأكيد الذي يعد الأكثر شمولاً ومتخيلاً للعوامل الموقفية المؤدية إلى تبني نظام مراقبة تسيير رسمي. فوفقاً لـ (Sponem),

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

(2004)، فإن عدم التأكيد يعكس التغير في الظروف البيئية التي تجعل التنبؤ صعباً وتجعل تحديد الأهداف التنظيمية مهمة حرجية ومعقدة.

ويرى (Berland, 2000؛ 1999) أن الموازنات تطورت في مرحلة اتسم فيها المحيط بالاستقرار النسيي وقلة المنافسة، في حين دعا (Thenet و Gervais، 1998) إلى إعادة النظر في أدوات المراقبة، وخاصة الموازنات، لتصبح أكثر ملاءمة للتقلبات البيئية المتتسارعة. أما دراسة (Khandwalla، 1972؛ Gordon، 1976؛ Miller، 1976) اللذين اعتبرا أن المؤسسات في بيئة شديدة المنافسة مطالبة بزيادة وتيرة نشر تقارير التسوييف وإدراج بيانات غير مالية ضمن نظم معلوماتها المحاسبية. وأوضح (Morris و Chenhal، 1986) أن عدم استقرار البيئة لا يقتصر أثره على طلب البيانات الداخلية بل يتطلب أيضاً الاعتماد على معلومات خارجية لتمكين المؤسسات من مواجهة المنافسة بفعالية.

وبالنظر إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن محدودية خبرتها وضعف قدرتها على التأثير في محيطها يجعلانها أكثر عرضة للتقلبات البيئية وعدم الاستقرار، وبالتالي فهي مضطورة إلى جمع معلومات دقيقة وواسعة حول مختلف الأطراف الفاعلة في بيئتها (Van Caillie و Kabwigiri، 2007). لكن هذا لا يؤدي بالضرورة إلى إنشاء أنظمة مراقبة رسمية، بل قد يتترجم في شكل مراقبة غير رسمية أكثر مرونة، كما أشار (Santin & Van Caillie, 2008). من جهته، يوضح (Meyssonnier، 2019) أن تطور البيئة التنافسية (إطلاق منتجات جديدة، إنشاء وحدات إضافية، الانضمام إلى مؤسسات أخرى، مواجهة انخفاض المردودية أو المرور بأزمات) يرفع من حدة الحاجة إلى مراقبة التسوييف، حيث تصبح هذه الأخيرة أداة أساسية لتوجيه الاستراتيجيات وضبط القرارات في بيئة مضطربة. بناءً على ما سبق قمنا بطرح الفرضية التالية

الفرضية الثامنة عشر: المنافسة في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على وجود مراقبة التسوييف فيها

- **السوق الموازي:** يُعد وجود سوق موازي قوي أحد العوامل المؤثرة سلباً على الاعتماد نظم مراقبة التسوييف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في السياقات الاقتصادية التي تسود فيها نمارسات غير رسمية أو خارج الأطر القانونية. ففي بيئة يسودها الاقتصاد الموازي، تمثل العديد من المؤسسات إلى تجنب التوثيق الرسمي والشفافية في معاملاتها، مما يجعلها أقل ميلاً لاعتماد أنظمة رقابة وتسوييف منتظمة (La Porta & Shleifer, 2014).

المؤسسات التي تنشط في بيئات سوق موازٍ غالباً ما تعتمد على معاملات نقدية غير موثقة وتتجنب استخدام الفواتير الرسمية والالتزامات الضريبية، مما ينخفض من شفافية العمليات ويختفي من حاجتها للأدوات الرقابية

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات الموقفيّة

المكتوبة أو الرسمية (Bellache, 2013) ما يفرض نوعاً من "الرقابة الظلية" التي تعتمد على الثقة والانضباط الشخصي، بدلاً من الآليات الرسمية (Williams & Shahid, 2014).

هذا الواقع يخلق تعارضًا بين متطلبات التسيير الحديث وبين الحاجة إلى التخفيف عن الرقابة القانونية، ما يجعل تطبيق نظم مراقبة التسيير أمراً ثانوياً أو غير مرغوب فيه. تؤكد هذه المعطيات أن التفاعل بين البيئة القانونية والاقتصادية، وسلوك الفاعلين الاقتصاديين، يُعد عاملًا حاسماً في تحديد ممارسات مراقبة التسيير داخل المؤسسات، وأن السوق الموازي، من خلال خلق بيئة لا مركزية وغير خاضعة تماماً للقوانين الضريبية والتنظيمية، يعمل كعامل معيق لانتشار مراقبة التسيير الرسمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا لا يعني غياب أي نوع من الرقابة، بل أن الرقابة المكتوبة والمنهجية الرسمية تكون أقل، غالباً تُستبدل بأنمط رقابية غير رسمية تعتمد على الخبرة الشخصية، على العلاقات، أو على التتبع الذاتي البسيط.

الفرضية التاسعة عشر: السوق الموازي يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحدّدات الموقفيّة

خلاصة

في هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي وحدة اقتصادية تتميز بضعف الحجم وحدودية الموارد وبنمط تسيير يرتكز غالباً على شخصية المسير. وقد أظهرت تعدد التعريف ومعايير المستخدمة في تصنيف هذه المؤسسات، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، مدى تعقيد الإحاطة بها ضمن مقاربة واحدة شاملة. ومع ذلك، تظل بعض الخصائص مشتركة مثل الطابع غير الرسمي للمعاملات والاعتماد المكثف على العلاقات الشخصية والعائلية في إدارة المؤسسة.

أما في السياق الجرائي، فتكتسي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أهمية اقتصادية واجتماعية واضحة، من خلال مساهمتها في خلق فرص العمل وتحقيق نوع من التوازن الجهوي. لكنها تعاني من اختلالات تنظيمية، وضعف في ثقافة التخطيط والتحكم، ما يجعلها عرضة للتقلبات الاقتصادية. في هذا الإطار، تبرز مراقبة التسيير كأداة يمكن أن تسهم في تحسين الأداء، وضبط القرارات، وتعزيز الشفافية، غير أن إدماجها لا يمكن أن يتم بصورة ميكانيكية أو معزولة عن واقع المؤسسة.

لهذا، تم اعتماد المقاربة الموقفيّة كنموذج نظري لفهم العوامل التي تؤثر في تبني مراقبة التسيير داخل هذا النوع من المؤسسات. إذ تفترض هذه المقاربة أن اعتماد أدوات التسيير يرتبط بخصوصيات كل مؤسسة، من حيث الهيكل، نمط القيادة والبيئي والمعلوماتي. ينتظر من هذا الإطار أن يسمح بتفسير أفضل للفوارق القائمة بين المؤسسات في تبنيها لممارسات مراقبة التسيير، تمهدًا لتحليل ميداني يُغير فهم سلوك الفاعلين التنظيميين ويكشف عن تمثالتهم وآليات اتخاذ القرار داخل هذه الوحدات الاقتصادية.



الفصل الثالث

الدراسة الميدانية وتحليل تمثيلات الفاعلين حول وجود نظام
مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية



تمهيد

يُعد هذا الفصل جوهر الجانب التطبيقي من الأطروحة، إذ يهدف إلى الانتقال من الإطار النظري إلى اختبار صلاحية النموذج المقترن في الواقع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقد جرى في بدايته تحديد الأسس الإبستيمولوجية والمنهجية التي بُني عليها البحث، بما في ذلك اختيار المقاربة الكيفية وأداة المقابلة نصف الموجهة، تماشياً مع طبيعة الموضوع التي تتطلب فهماً معمقاً للظواهر التنظيمية والسلوكية من منظور الفاعلين أنفسهم. تم بعد ذلك تقديم تحليل نوعي عميق لنتائج المقابلات الميدانية التي أُجريت مع مجموعة من المسيرين والخبراء، قصد استخلاص الأنماط الجوهرية في ممارسات مراقبة التسيير داخل المؤسسات الجزائرية. وقد سمح هذا التحليل بالكشف عن تفاعلات معقدة بين العوامل الهيكيلية والتنظيمية والسلوكية من جهة، والعوامل البيئية الخارجية من جهة أخرى، بما يعكس الخصوصية الثقافية والاقتصادية للسوق المحلي.

كما تضمن الفصل مقارنة منهجية بين ما توصلت إليه الدراسة الميدانية وما أفرزته الأدبيات السابقة في مجال النظرية الموقفية لمراقبة التسيير، قصد اختبار مدى تطابق أو تباين الفرضيات النظرية مع الواقع الجزائري. وقد مكّن هذا الرابط من إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في وجود مستوى مراقبة التسيير. وعليه، فإن هذا الفصل يمثل حلقة وصل أساسية بين البناء النظري والتحقق الميداني، ويعُرس إسهام علمي يمكن من خلاله تطوير فهم أعمق لكيفية تشكيل أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن بيئات تتسم بعدم الرسمية وتتنوع العوامل الموقفية.

1. الاختيارات الإبستيمولوجية والمنهجية

يشكل هذا الجزء من البحث مدخلاً أساسياً لفهم التوجهات الفكرية والمنهجية التي تم تبنيها في هذه الدراسة. ففي البداية، نعرض الخلفية الإبستيمولوجية التي توجه نظرتنا إلى الظاهرة محل الدراسة، مع تحديد موقع البحث ضمن التيارات الفكرية الكبرى (الوضعية، التفسيرية، النقدية، إلخ).

بعد ذلك، نتناول الاختيارات المنهجية المعتمدة، سواء من حيث طبيعة المقاربة (كمية، نوعية، أو مزدوجة)، أو من حيث أدوات جمع البيانات وتقنيات تحليلها. يهدف هذا الجزء إلى توضيح الأسس العلمية التي تم الاعتماد عليها لضمان مصداقية النتائج وقابليتها للتعويذ أو الفهم العميق، بما يتلاءم مع طبيعة الإشكالية وأسئلة البحث المطروحة.

1.1 الخلفية أو التموضع الإبستيمولوجي والتوجهات المنهجية المرتبطة بها

أ. عرض مختلف التموقعت الإبستيمولوجية : يعد التموضع الإبستيمولوجي من بين الركائز الأساسية التي يقوم عليها البحث العلمي، خاصة في مجال العلوم الاقتصادية، التجارية والتسيير. حيث أنه يعكس رؤية الباحث لطبيعة الواقع (الأنطولوجيا) ولطبيعة المعرفة حول هذا الواقع (الإبستيمولوجيا) وإن كل تموضع يفرض على الباحث خيارات منهجية مختلفة تحدد بشكل موجه الأدوات والإجراءات التي سيستعين بها في بناء المعرفة حول مجده.

من بين أبرز التموقعت التي تم تناولها في الأدبيات نجد: الوضعية، التفسيري، البنائي والنقدية.

- **التموضع الوضعي (Positiviste)**: يقوم على افتراض وجود واقع مستقل تماماً عن ذات الباحث، يمكن اكتشافه وقياسه بواسطة الملاحظة الموضوعية والتجريب. المعرفة هنا تبني على أساس القوانين السببية التي يمكن التتحقق منها من خلال أدوات كمية مثل الاستبيانات والاختبارات الإحصائية. لقد كان لهذا التوجه تأثير كبير في العلوم الاقتصادية والتجريبية فقد مكن من وضع نماذج قياسية للتبيؤ والقياس. وبالرغم من صرامته، يظل يواجه انتقادات كثيرة في مجال علوم التسيير، لأنه يتجاهل البعد الإنساني والذاتي للظواهر التنظيمية. فمثلاً، لا يمكن تفسير ممارسات مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجرد مؤشرات رقمية دون الأخذ بعين الاعتبار للسياسات المختلفة المحيطة بها (Boukaira & Daamouch, 2021).

- **التموضع التفسيري (Interprétativiste)**: ينطلق هذا المنظور من افتراض أن الواقع الاجتماعي ليس ثابتاً أو مستقلاً، بل هو نتاج لمعان ودلائل يضيفها الأفراد على تجاربهم والباحث هنا يسعى إلى الفهم (Compréhension) أكثر من السعي إلى التفسير السببي. وبالنسبة لعلوم التسيير، فإن هذا

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

التموقع يسمح بدراسة كيفية تأويل الممسيرين والممارسين ممارساتهم، وكيف ينسجون معانٍ حول المراقبة أو اتخاذ القرار، إذ يهتم بالمواضف والسياقات الدقيقة والمعانٍ الذاتية أكثر من اهتمامه بالتعظيم الإحصائي بافتراضه أن الواقع الاجتماعي ليس موضوعياً تماماً بل مبني على أساس تفسيرات متعددة لدى الفاعلين فيه، هذا التموقع هو الأقرب إلى طبيعة دراستنا، التي تهدف إلى تحليل التصورات وممارسات الخبراء وممسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياق جزائري له خصائصه التنظيمية والثقافية.

- **التموضع البنائي (Constructiviste)**: هذا التموقع يتقاطع مع التفسيري الذي عرضناه سابقاً، لكنه يضيف افتراضاً مهماً: الواقع ذاته ليس مجرد معطى يتم تأويله بل هو بناء اجتماعي. أي أن الظواهر التنظيمية مثل مراقبة التسيير تبني باستمرار عبر التفاعلات المختلفة: الاجتماعية والاقتصادية والثقافية. إن المنظور البنائي يتبع للباحث فهم تعددية الحقائق وتنوعها، والتعامل مع الظواهر كنظام اجتماعي متعدد، وهذا ما يجعله مناسباً لدراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التي لا تخضع لنماذج معيارية موحدة بل تبني أدواتها وأساليبها في الرقابة بحسب حجمها وثقافتها وسياقها (Pesqueux, 2020).

- **التموضع النقيدي (Critique)**: هو ت موقع يتجاوز مجرد الفهم، يهدف إلى إبراز علاقات القوة والهيمنة والتمييز وراء الظواهر التنظيمية بسعيه إلى التغيير والتحرر عن طريق البحث. يستخدم غالباً في الدراسات التي يغلب عليها الطابع الإيديولوجي أو الاجتماعي العميق. مثل قضايا العدالة التنظيمية أو النوع الاجتماعي. بالرغم من أهميته، إلا أنه قد لا يكون الأكثر ملاءمة لدراسة ذات طابع تطبيقي مثل مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ب. **التوجهات المنهجية المرتبطة بالت موقعات الإبستيمولوجية**: إن اختيار التموقع الإبستيمولوجي يؤثر بشكل مباشر في المنهجية البحثية والأدوات التي يعتمدتها الباحث. ويعرض الجدول الآتي الفروقات الجوهرية بين مختلف الت موقعات، كما يوضح التوجهات المنهجية الممكن تبنيها تبعاً لها، وذلك انطلاقاً من مجموعة عوامل تفريقية تشمل: كيفية تصور الواقع، دور الباحث، طبيعة المعرفة المنتجة، الأدوات والمنهجيات المناسبة، وطبيعة المخرجات العلمية المتوقعة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 02: جوهر التموقعات الإبستيمولوجية والمنهجية الموافقة لها

المخرجات البحثية المتوقعة	الخصائص الرئيسية للمنهج	المنهجية المناسبة	طبيعة المعرفة	دور الباحث	التصور للواقع	التموقع الإبستيمولوجي
نماذج سببية، نتائج إحصائية	قياس المتغيرات، اختبار الفرضيات، إمكانية التعميم	المنهج الكمي التجاري	قوانين عامة قابلة للتعميم	ملاحظة محايدين	الواقع خارجي، ثابت ومستقل	الوضعي (Positivisme)
وصف غني للمعاني والتجارب	مقابلات، ملاحظات، تحليل سياقي	المنهج النوعي الوصفي	فهم عميق للسيارات	مشاركة في إنتاج المعنى	الواقع متعدد ومبني اجتماعياً	التفسيري (Interprétativisme)
رؤى نقدية وتوصيات للتغيير	تحليل علاقات القوة، تفسير الظلم المؤسسي	منهج نوعي أو مختلط (نقطي/إثنوغرافي/تاريخي)	كشف علاقات الهيمنة	ملتزم وفاعل بالتغيير	الواقع مشوه بالبني الاجتماعية والسلطوية	النافي (Critique)
نماذج تفسيرية مرنة وسياقية	تحليل الخطابات، قبول تعددية الحقائق	المنهج النوعي / البحث التشاركي (تحليلي - تفسيري)	معرفة سياقية متغيرة	شريك وميسّر في بناء المعنى	الواقع يُبني عبر التفاعل الاجتماعي والتجارب	البني (Constructivisme)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية:

(2022, Ezzahiri, Ait Lemqeddem, ER Rays, 2021, Daamouch, Boukaira, 2020, Pesqueux, 2013, Zawadzki و Rasolofo-Distler)

إن الانسجام بين التموضع والمنهج أمر ضروري، إذ يجب أن يخدم اختيار المنهجية طبيعة السؤال البحثي والظاهرة المدروسة (Zawadzki و Rasolofo-Distler، 2013)، تكون موضوعنا - تحديد المحددات الموقفية لوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية- يفرض علينا تبني منظور إبستيمولوجي يتلاءم مع طبيعة الظاهرة، حيث أن هذه الظاهرة ليست قابلة للقياس الرياضي بشكل مباشر وإنما ترتبط بالتصورات الفردية، بالتجارب المهنية وبسياق و موقف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

2.1. مبررات اختيار التموضع البنائي التفسيري

تعنى دراستنا بفهم المحددات الموقفية لوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فلا يكفي منهج تجربى تقليدي أو تقييم كمى للواقع. إذ أن المعرفة هنا لا تبع من أرقام أو مؤشرات فقط، بل نتاج تجميع وتحليل تجارب وخبرات الفاعلين الذين يشكلون المعنى بممارساتهم وبتصوراتهم. التموضع التفسيري البنائي يرتفع إلى أن سكون الأكثـر ملائمة كما توضح الدراسات النوعية أن تجارب الواقع غير ممكنة إلا بالتفسير (Paquin, 2019) زيادة على ذلك، فإن البحث النوعي أصلا يعد عملية تفسيرية تتبنى تقنيات متعددة لمنح العمق للمعطيات (Vasilachis de Gialdino, 2012) لذا يستوجب هذا التموضع جمع بيانات نوعية وتفكيرها داخل إطار فهمي لطبيعة السياق الجزائري بما يضمن أن التحليل يلامس المعنى ويعيد بناءه.

بعد إعداد نموذج نظري مبدئي يجمع أبرز المحددات التي استخلصناها من أدبيات الدراسات السابقة واستخدم كمرجع لتوجيه عملية جمع البيانات، قمنا بتصميم دليل مقابلات شبه موجهة سمح لنا بإجراء مقابلات معمقة مع فئات متنوعة من الفاعلين تم اختيارهم بناءا على خلفياتهم العلمية والمهنية وعلاقتهم بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومراقبة التسيير، وهم:

- أساتذة جامعيون متخصصون في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- خبراء في تسيير المؤسسات وتقديم الاستشارة؛
- خبراء مصرفيون؛
- خبراء محاسبون ومحافظي حسابات؛
- مسيرو مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛
- خبراء في الإعلام الآلي.

حيث تم تسجيل كل المقابلات وتفریغها ثم تحويلها إلى نصوص مكتوبة بغية التمکن من تحلیلها لاحقا باستخدام تقنيات التحليل الأنسب. هذا الأسلوب یسمح بالكشف عن المحددات السياقية والعملية لمراقبة التسيير

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

كما يراها الفاعلون بأنفسهم، بدل الاكتفاء بالنماذج النظرية الجاهزة. هذا الاختيار المنهجي يتماشى مع دعوات العديد من الباحثين في ميدان علوم التسيير الذين يرون أن الاقتراب من الميدان شرط أساسي لإنتاج معرفة ذات صلة وفائدة علمية (Boiteau, Zawadzki و Rasolofo-Distler, 2013; Pesqueux, 2020).

وفيما يلي أهم الأسباب الدافعة لاختيارنا:

- **طبيعة الواقع التنظيمي:** الواقع داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس ثابتاً أو موحداً، بل يتشكل باستمرار من خلال تفاعلات الفاعلين وخبارتهم اليومية (Ezzahiri و Ait Lemqeddem, 2022; Pesqueux, 2020).

- **خصوصية الظاهرة المدروسة:** مراقبة التسيير ليست ممارسة معيارية واحدة، بل تختلف باختلاف عدة عوامل كالثقافة التنظيمية والحجم والسياق المحلي. لذا فهي بحاجة إلى فهم داخلي تأويلي بدلاً من تعميم خارجي (Ezzahiri و Ait Lemqeddem, 2022).

- **ملاءمة أدوات البحث:** اعتماد مقابلات شبه موجهة مع خبراء ومارسين من خلفيات مهنية مختلفة (أساتذة، خبراء محاسبون وخبراء تسيير، مصريون، مسورو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، خبراء نظم معلومات) يستدعي منهجية مرنة مرتكزة على التأويل؛

- **إمكانية إعادة بناء النظرية:** هذا التموضع يتيح فرصة تطوير نموذج نظري مستمد من الواقع الميداني وحجم المعارف التي يمتلكها المستجوبون وخبراتهم التي تغنى عن دراسة الحالات وبدلاً من الاقتصار على الأدبيات وهو ما يعزز صلاحية البحث وقيمه التطبيقية.

إن الهدف من دراستنا لا يكمن في اختبار فرضيات جاهزة بل المشاركة في بناء معانٍ سياسية ذات صلة بالممارسين في الميدان (Boiteau, 2016) بالتعاون مع الفاعلين بما يتعلق بوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

3.1 أدوات تحليل المعطيات وتفسير النتائج في ضوء التوجه البنائي-التفسيري

إن هذا التوجه المتبع يستدعي تبني أدوات تحليل نوعي تعنى بفهم المعانٍ التي يمنحها الفاعلون لممارساتهم، وعليه تم اعتماد تحليل مضمون المقابلات كمنهج أساسي لاستخلاص التكرارات الدلالية، الأنماط الخطابية والمحددات الظاهرة والمضمرة التي أشار إليها المشاركون، هذا التحليل يتم على المراحل التالية (Mucchielli, 2012) :

أ. التفريغ الكامل (Transcription Verbatim): تسجيل المقابلة صوتياً ثم نقل الكلمات حرفيًّا في نص مكتوب، مع المراوة للتترددات، التوقفات، التعبير غير اللفظية إن أمكن؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ب. قراءة أولية وتأمل في المركب الظاهري (**lectures phénoménologiques**): قراءة النص عدة مرات دون ترميز؛ ملاحظة الانطباعات، العبارات المهمة والتكرارات، تحديد النطاقات التي تثير التساؤل؛

ت. الترميز المفتوح (**Codage Ouvert**): تقسيم النص إلى وحدات معنى (جمل أو شطر من الجملة...) ثم إعطاء رمز لكل وحدة يعكس معناها، مستخلصاً من النص نفسه؛

ث. التصنيف في فئات (**Catégorisation**): جمع الرموز المتشابهة لتكوين فئات أوسع، مراجعة الرموز والفئات، تجميدها إذا لزم الأمر؛

ج. تحليل العلاقات بين الفئات: البحث في التشابهات، الفروقات، التعارضات، العلاقات السببية أو الرمنية أو السياقية بين الفئات؛

ح. استخراج الموضوعات (**Thématisation**): تحديد مواضيع رئيسية وثانوية تغطي الفئات؛ تنظيم الموضوعات في تسلسل منطقي؛ إبراز المواضيع الأساسية المرتبطة بالإشكالية البحثية؛

خ. التفسير/التأويل (**Interprétation**): الانتقال من وصف الظواهر إلى شرحها: لماذا ظهر هذا المعنى؟ كيف تتدخل التجربة الشخصية مع السياق النظري أو الاجتماعي؟ ربط البيانات بالنموذج النظري؛

د. التحقق والموثوقية (**Validation / Réflexivité**): دعم الفئات والموضوعات باقتباسات نصية؛ النظر في خطأ الباحث وافتراضاته؛ استخدام التشبيح (أي الاستمرار في جمع وتحليل البيانات حتى لا تظهر معلومات جديدة مهمة)؛ إن أمكن التتحقق المتبادل مع باحث آخر؛

ذ. الكتابة البحثية (**Rédaction**): عرض النتائج بوضوح: تقديم الموضوعات والفئات مع أمثلة من النص؛ شرح كيف تم التحليل؛ تحديد القيود؛ مناقشة النتائج بالعلاقة بالبحوث السابقة والنظرية.

الجدول رقم 03: مراحل معالجة بيانات المقابلات نصف الموجهة

المرحلة	الإجراء الرئيسي	المهد
التفريغ	نقل المقابلة صوتياً إلى نص	الحصول على البيانات بكل تفاصيلها
القراءة التأملية الأولى	قراءة متعددة دون ترميز، ملاحظات هامشية	التعرف على المضمون العام والتوجهات المحتملة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

بناء وحدات تحليلية أولية	تقسيم النص إلى وحدات معنى، منح رموز منبثقه من النص	الترميز المفتوح
تنظيم البيانات وإنشاء هيكل فكري	تجميع الرموز في فئات واسعة، تعديل فئات عند الحاجة	التصنيف
فهم كيف تتكامل الفئات لتكون المعنى الكلي	دراسة الروابط بين الفئات: تشابه، اختلاف، سياق، زمان	تحليل العلاقات
إنتاج خريطة موضوعية واضحة ومتماسكة	تحديد مواضيع رئيسية وثانوية، ترتيبها	استخلاص الموضوعات
الذهاب أبعد من الوصف إلى التأويل المعمّق	ربط النتائج بالسياق النظري، استكشاف الدلالات الخفية	التفسير
ضمان مصداقية وشفافية البحث	اقتباسات نصية، التشبع، التدقيق الذاتي، مراجعة الأقران إن أمكن	التحقق والمصداقية
تقديم نتائج قابلة للنشر وقوية أكاديمية	عرض نهائي للمواضيع ، شرح المنهج، تحديد القيود ومناقشة النتائج	الكتابة البحثية

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعارة ب (Mucchielli, 2012)

عند استخدام المقابلة شبه الموجهة كمصدر أساسى للبيانات النوعية، يحدد Mucchielli تسلسلاً منهجياً واضحاً لتحليل هذه البيانات، يتضمن مزيجاً من التوصيف، التأمل، الترميز، التصنيف، والتفسير. في هذا السياق، تم إعداد دليل مقابلة شبه موجهة (Guide d'entretien semi-directif) التي تهدف إلى جمع معطيات غنية ومتعددة من خلال استجواب مجموعة من الفاعلين والخبراء المرتبطين مباشرة أو غير مباشرة بتسخير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. شملت العينة المستجوبة: خبراء في التسخير وتقديم الاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أساتذة جامعيين متخصصين في ميدان تسخير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ خبراء مصرفيين؛ خبراء محاسبين ومحافظي حسابات؛ مسيري مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛ خبراء في نظم وتكنولوجيا المعلومات. وقد أجريت المقابلات بشكل مباشر، وسجلت بموافقة المشاركين، ثم تم تفريغها وتحويلها إلى نصوص مكتوبة قصد تحليلها لاحقاً باستخدام أدوات التحليل النوعي المناسبة.

2. تحليل المقابلات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

حتى نتمكن من تقديم نتائج الدراسة، يتوجب علينا القيام أولاً بعرض مختلف المراحل التي من خلالها تم جمع ومعالجة البيانات، وذلك من خلال إعطاء وصف مفصل لما تم القيام به في كل مرحلة.

قمنا في الجمل بتسع مقابلات، بعضها تم بالانتقال إلى مقر عمل المستجوب والبعض الآخر هاتفياً وذلك مراعاة لجداول عمل المستجيبين وبعية منها لوضعهم في حالة ارتياح نظراً لأهمية مشاركتهم في البحث لما يملكونه من معلومات نظرية وعملية اكتسبوها من خلال تكوينهم الدراسي وخبراتهم المهنية، كلهم طلبوا الحفاظ على سرية هوياتهم وذلك ما قمنا به، إذ منحنا لكل واحد منهم تسمية « Monsieur » متبوعة برقم من 1 إلى 9.

المستجوبون يتممون إلى فئات متعددة تم اختيارها بالتناسب مع الموضوع الأساسي للدراسة والمتعلق بمراقبة التسيير، فوقيع اختيارنا على:

✓ أساتذة جامعيين مختصين في البحث والتدريس في علوم التسيير والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهم :

Monsieur 1 ; Monsieur 2 ; Monsieur 9

✓ خبراء في تسيير المؤسسات وتقديم الاستشارات وهم:

Monsieur 1 ; Monsieur 9

✓ خبير مصرفي وهو:

Monsieur 3

✓ خبير محاسبي ومحافظ حسابات وهم:

Monsieur 4 ; Monsieur 5

✓ مسيرو مؤسسات صغيرة ومتوسطة وهم:

Monsieur 6 ; Monsieur 7 ; Monsieur 8 ; Monsieur 9

✓ خبراء في تكنولوجيا ونظم المعلومات وهم:

Monsieur 6 ; Monsieur 7 ; Monsieur 9

قبيل البدء في مقابلات، قمنا بتقديم العناصر المهمة في البحث الذي نقوم به، مع التعريف بالمتغيرات والهدف من الدراسة، شرحنا للمستجوب كيفية إجراء المقابلة وفي أغلب الأحيان لم تكن أول مرة يقوم فيها المستجوبون بالمشاركة في مقابلات بحثية، ثم أخذنا في كل مرة قبل البدء بطرح أسئلة المقابلة بموافقة المستجوب بتسجيل صوتي للمقابلة للتتمكن من معالجة البيانات بدقة وبما يتلاءم مع ما يقوله المستجوب بشكل صادق. وفي الجدول التالي أهم تفاصيل مقابلات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 04: التعريف بالمستجوبين وحيثيات المقابلات

الرمز في باقي الدراسة	الصفة	كيفية المقابلة	إجراء المقابلة	تاريخ ومدة الم مقابلة	تسمية المستجوب
M1	أستاذ جامعي وخبير مستشار	اتصال هاتفي	اتصال هاتفي	2025/07/24 دقيقة 97	Monsieur 1
M2	أستاذ جامعي	اتصال هاتفي	اتصال هاتفي	2025/08/03 دقيقة 65	Monsieur 2
M3	خبير مصرفي	وجهها بمحضر العمل	وجهها بمحضر العمل	2025/08/04 دقيقة 152	Monsieur 3
M4	خبير محاسبي ومحافظ حسابات	وجهها بمحضر العمل	وجهها بمحضر العمل	2025/07/28 دقيقة 60	Monsieur 4
M5	محافظ حسابات ومحاسب معتمد	وجهها بمحضر العمل	وجهها بمحضر العمل	2025/08/04 دقيقة 45	Monsieur 5
M6	مسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة، خبير في الإعلام الآلي	وجهها بمحضر العمل	وجهها بمحضر العمل	2025/07/28 دقيقة 82	Monsieur 6
M7	مسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة، خبير في الإعلام الآلي	وجهها بمحضر العمل	وجهها بمحضر العمل	2025/08/05 دقيقة 38	Monsieur 7
M8	مسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة	اتصال عن طريق الانترنت	اتصال هاتفي	2025/08/18 دقيقة 35	Monsieur 8
M9	أستاذ، خبير مستشار، مسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة، خبير في الإعلام الآلي	وجهها بمحضر العمل	وجهها بمحضر العمل	2025/09/03 دقيقة 67	Monsieur 9

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المقابلات التي قامت بها

استعننا في المقابلات بدليل تم إعداده باللغتين: العربية والفرنسية، يحتوي على 7 أقسام يحتوي كل واحد

منهم على مجموعة أسئلة بلغ مجموعها 27 سؤالاً، وذلك مثلما يوضح في الجدول المواري:

الجدول رقم 05: مكونات دليل المقابلة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الهدف	عدد الأسئلة	الترتيب في الدليل	تسمية القسم
عرض المسار المهني للمستجوب بما يظهر ارتباطه بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومراقبة التسيير	02	الأول	تقديم الخبر
تحديد أثر المتغيرات الهيكلية المكونة للنموذج على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب رأي المستجوب	06	الثاني	المتغيرات الهيكلية
تحديد أثر المتغيرات التنظيمية المكونة للنموذج على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب رأي المستجوب	04	الثالث	المتغيرات التنظيمية
تحديد أثر العوامل السلوكية للمسير والمكونة للنموذج على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب رأي المستجوب	05	الرابع	العوامل السلوكية للمسير
تحديد أثر المتغيرات الخارجية المكونة للنموذج على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب رأي المستجوب	05	الخامس	المتغيرات الخارجية
تقييم الوضع الحالي لممارسة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع اقتراح خطوات عملية لانتقال من غياب تام إلى أنظمة مراقبة تسيير أكثر تنظيماً ورسمية	03	السادس	وجود ومستوى مراقبة التسيير
تقديم نصائح للمسيرين الراغبين في تبني أو تحسين نظام مراقبة التسيير في مؤسساتكم الصغيرة والمتوسطة	02	السابع	النوصيات

المصدر: من إعداد الطالبة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

1.2. تفريغ المقابلات (وعرض محتواها المختصر باللغة العربية): تُعد مرحلة تفريغ المقابلات حجر

الأساس لأي تحليل نوعي، حيث قمنا بتحويل التسجيلات الصوتية إلى نصوص مكتوبة بشكل كامل وبتفصيل دقيق. هي مرحلة طويلة نسبياً لما تستدعيه من دقة وتركيز في الانصات يتبعه تدوين ما تم قوله تماماً كما تم التعبير عنه تبعاً للتسجيل الصوتي، دون الإغفال عن أي تفصيل كان. وبحدِّ الإشارة إلى أنَّ أغلب المقابلات تمت باللغة الفرنسية وتخللتها أحياناً عبارات أو شروحات باللغة العربية أو بالدارجة الجزائرية ما عدا المقابلة مع Monsieur 5 التي تمت كلها باللغة العربية.

المجدول رقم 06: عدد الصفحات المفرغة لكل مقابلة

تسمية المستجوب	عدد الصفحات المفرغة
Monsieur 1	صفحة 30
Monsieur 2	9 صفحات
Monsieur 3	صفحة 26
Monsieur 4	6 صفحات
Monsieur 5	5 صفحات
Monsieur 6	صفحة 26
Monsieur 7	3 صفحات
Monsieur 8	4 صفحات
Monsieur 9	صفحة 19

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المقابلات التي قامت بها

وقد تم احترام الأسلوب اللغوي للمستجيبين، مع ملاحظة التوقفات، والانفعالات، وتكرار العبارات، مما يدعم القراءة التفسيرية لاحقاً.

بعدما تم التفريغ قمنا بتلخيص محتوى المقابلات إلى اللغة العربية محاولين التركيز على تسهيل استخراج الفئات المفهومية لتمكين التحليل وفق ما ذكرناه من خطوات سابقاً، وكذا حتى يسهل علينا عرضه في الأطروحة. اعتمدنا في التلخيص على الأقسام السبع المكونة للدليل المقابلة مركبين على الأفكار الأساسية والمهمة التي تفسر آراء المستجيبين تماماً بالتطابق مع ما تم قوله خلال المقابلة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أ. تحديد محاور التحليل: بما أن كل المقابلات مرتبة وفق أجزاء ثابتة (أقسام دليل المقابلة) فيمكننا اعتبارها

كمحاور مقارنة على النحو التالي:

- المسار والخلفية المهنية للمسئول (خبير، أستاذ، مسieur)؛
- المتغيرات الهيكلية (الحجم، الأقدمية، القطاع، الشكل القانوني، الملكية، العاملات غير الرسمية)؛
- المتغيرات التنظيمية (تعهيد الحاسبة، المركبة/اللامركبة، الثقافة التنظيمية، نظم وتكنولوجيا المعلومات)؛
- العوامل السلوكية للمسير (المستوى التعليمي، طبيعة التكوين، الخبرة المهنية، الأهداف الاستراتيجية والتفضيلات)؛
- المتغيرات الخارجية (التبغية للطلبيات العمومية، الحصول على القروض/الإعانات، المنافسة، السوق الموازي)؛
- وجود ومستوى مراقبة التسيير؛
- التوصيات.

ب. ملخصات المقابلات: فيما يلي عرضا مختصرا لمحفوظات المقابلات التسع.

○ ملخص المقابلة مع 1 Monsieur

الجزء الأول – تقديم الخبير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أستاذ جامعي

المسار المهني : حاصل على دكتوراه في التسيير وماجستير إدارة أعمال (من مونتريال). يملك الخبير أكثر من 25 سنة خبرة في مكتب دراسات، و 5 سنوات في الاستشارة، و 32 سنة في التعليم العالي. كما شغل مناصب قيادية داخل وزارة الصناعة، لاسيما في مجالات اليقظة الاستراتيجية، الإحصاء، والدراسات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهو يواصل اليوم نشاطه كمستشار.

صلة الخبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تولى الإشراف على تحليل ونشر المعطيات الإحصائية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى إدارة دراسات وطنية. وهو يمتلك معرفة معمقة بآليات التسيير وبنية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- مراقبة التسيير تمثل أداة للتحسين المستمر، غير أن تطبيقها يختلف باختلاف درجة هيكلة المؤسسة
(المؤسسات الصغيرة جداً مقابل المؤسسات الأكبر تنظيماً).
 - المؤسسات الصغيرة جداً تعمل غالباً بشكل حديسي، مع تسيير مركزي جداً وقليل من الطابع الرسمي.
 - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المهيكلة تحتاج إلى أدوات رسمية مثل لوحات القيادة، الأنظمة الرقمية وأنظمة المعلومات.
 - الطابع غير الرسمي يجعل من الصعب أحياناً تقييم الحجم الحقيقي ومستوى المهيكلة.
- الجزء الثاني – المتغيرات الهيكيلية**
- **الحجم (عدد العمال، رقم الأعمال)** : عدد العمال مؤشر أكثر دقة من رقم الأعمال. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكبيرة تحتاج إلى إضفاء الطابع الرسمي على مراقبة التسيير عبر آليات التفويض، المتابعة والتقارير.
أما المؤسسات الصغيرة جداً (TPE)، والتي تشكل الأغلبية، فتدار غالباً بشكل حديسي.
 - **الأقدمية (الخبرة)** : طول فترة النشاط يسمح بتجميع بيانات تاريخية مفيدة لمراقبة التسيير. المؤسسات القديمة تلجأ إليها بشكل طبيعي أكثر. أما المؤسسات الناشئة، إلا إذا كان مدیرها واعياً، فغالباً ما تبدأ من دون خا.
 - **قطاع النشاط:**
 - الصناعة : تلجأ إلى أدوات أكثر تعقيداً ورسمية.
 - الخدمات : ممارسات أكثر مرونة، قريبة من المؤسسات الصغيرة جداً.
 - كلما كان النشاط إنتاجياً ومتنوعاً، زادت الحاجة إلى مراقبة التسيير. - **الشكل القانوني** : تأثيره ضعيف نسبياً. ف EURL (المؤسسات ذات الشخص الوحيد) غالباً ما تدار مركزياً وتفتقر للتنظيم الرسمي، بينما تمثل SARL (الشركات ذات المسؤولية المحدودة) إلى أدوات أكثر رسمية بحكم تقاسم المسؤوليات.
 - **هيكلة الملكية** : في المؤسسات العائلية، الثقة الداخلية تقلل الحاجة إلى مراقبة التسيير الرسمية. أما في حالة وجود شركاء من خارج العائلة، فالحاجة إلى الشفافية وإعداد التقارير تكون أكبر.
 - **المعاملات غير الرسمية:**
 - المؤسسات غير الرسمية بالكامل لا تمتلك مراقبة التسيير.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- المؤسسات التي تمارس بعض أشكال الاحتيال قد تحفظ بمراقبة تسيير داخلية، أحياناً بهدف التلاعب بالبيانات.

الجزء الثالث – المتغيرات التنظيمية

- تعهيد المحاسبة : وجود مصلحة محاسبة داخلية يسهل مراقبة التسيير بتوفير البيانات اللازمة، بينما يؤدي اللجوء إلى الخارج إلى تقليل سرعة التفاعل وإحداث فجوات في المعلومات.

- المركبة/اللامركبة : كلا النموذجين يحتاجان إلى مراقبة التسيير، لكن اللامركبة تفرض قدرأً أكبر من الرسمية (مراكز كلفة/أرباح).

◦ الثقافة التنظيمية:

- ثقافة موجهة نحو الأرقام تجعل مراقبة التسيير حتمية.

- ثقافة قائمة على الإجراءات والشفافية تسهل إدماج مراقبة التسيير تدريجياً مع نمو المؤسسة.

- نظم وتكنولوجيا المعلومات : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نادراً ما تستخدم أنظمة ERP معقدة مثل SAP، وترکز على أدوات بسيطة: لوحات قيادة، برامج محاسبة عادية. نظام المعلومات يزود بالبيانات التي يحولها نظام مراقبة التسيير إلى معلومات لصنع القرار.

الجزء الرابع – العوامل السلوكية للمدير

- مستوى التكوين : التكوين المناسب يشجع على تبني مراقبة التسيير. المدير غير المتخصص ولكن المنفتح يمكّنه الاستعانة بخبراء.

- التخصص (تسيير، مالية، محاسبة) : يسهل مباشرةً استعمال أدوات مراقبة التسيير.

- الخبرة المهنية والقطاعية : تزيد من حساسية المدير لمتابعة الأداء.

- الأهداف الاستراتيجية : لا يوجد ارتباط منهجي بين طبيعة المهد (الاستمرارية، النمو...) واللجوء للرقابة. غير أن المدير الذي يحدد أهدافاً واضحة يسعى غالباً إلى قياسها.

- المديرون المبتكرلون مقابل الحافظين : لا توجد فروق ملحوظة مرتبطة بالملف الشخصي. ما يهم هو النضج الإداري.

الجزء الخامس – المتغيرات الخارجية

- التبعية للطلب العمومي : يؤثر فقط إذا فرض دفتر الشروط مؤشرات ومتطلبات شفافية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الحصول على القروض/الإعانات : المنطق نفسه، إذ قد تفرض المؤسسات المانحة بعض أشكال الرسمية، غير أن المؤسسات تلجأ إليها أساساً للامتحال وليس لتحسين الأداء.
- القيود الجبائية/التنظيمية : تفرض الترامات محاسبية، لكنها لا تؤدي بالضرورة إلى إرساء مراقبة تسيير حقيقية.
- المنافسة : نظرياً ينبغي أن تدفع المؤسسات إلى استعمال أدوات مراقبة التسيير للبقاء. عملياً، القليل منها يفعل.
- السوق الموازي: انتشارها الكبير يضعف عزيمة المؤسسات ولا يشجعها في الاستثمار في الرسمية («لماذا تستثمر إذا كان الآخرون يغشون؟»).

الجزء السادس - وجود ومستوى مراقبة التسيير

- الوضع الحالي : ضعيف عموماً وقليل التطوير. العديد من المؤسسات تكتفي بالمحاسبة البسيطة. بعض المؤسسات الأكثر تنظيماً بدأت في تبني أدوات متقدمة.
- التطور (من الغياب إلى الرسمية) : يحدث تدريجياً مع نضج المؤسسة تنظيمياً: من خلال الخبرة، فهم السوق، علاقات العملاء، والنمو.
- علامات وجود مراقبة تسيير مدمجة:
 - الحضور في الأسواق الدولية.
 - إدماج أدوات متقدمة مثل المحاسبة التحليلية، اليقظة الاستراتيجية، والتسيير التنبؤي.

الجزء السابع - التوصيات

نصائح للمسيرين:

- التعامل مع المؤسسة كمشروع هيكل يجده.
- توفير شروط النجاح: وسائل مناسبة، كفاءات، دراسات موثوقة.
- تحليل البيئة والتنبؤ بالتطورات.
- تبني رؤية طويلة المدى لضمان الاستمرارية والنمو التدريجي.

العوامل الخاصة بالسوق الجزائري : لم يتم تحديد عوامل إضافية. حسب رأي الخبر، المتغيرات المحددة كافية لفهم الوضع.

٥ ملخص المقابلة مع Monsieur 2

الجزء الأول – تقديم الأستاذ الجامعي (باحث في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)

المسار المهني : أستاذ جامعي بجامعة جزائرية، مارس التدريس في أقسام الاقتصاد، التسيير، العلوم التجارية، وهو يدرّس حاليًا في العلوم المالية. تخصص في التوحيد الحاسبي وفي مالية المؤسسة، بما في ذلك مراقبة التسيير التي قام بتدريسها.

صلة الأستاذ بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : ركزت بحوثه وملاحظاته الميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً فيما يتعلق بالصعوبات الهيكلية والسلوكية التي تعيق تطبيق مراقبة التسيير. وهو يميز بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكبيرة القادرة على التحديث، وبين المنظمات الصغيرة غير الرسمية التي تتمحور حول المسير.

خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

- هيمنة البني "النجمية" حيث يتركز اتخاذ القرار كلّه في يد المسير.
- نقص في الموارد البشرية والمالية يمنع من بناء نظام حقيقي لمراقبة التسيير.
- مراقبة التسيير غالباً ما تبقى حدسية، باستثناء بعض المؤسسات المتقدمة.

الجزء الثاني – المتغيرات الهيكلية

- **الحجم (عدد العمال، رقم الأعمال):**
 - عامل حاسم. الحجم الكبير يفرض اللامركزية، ما يشجع على هيكلة مراقبة التسيير.
 - التطور (النمو، التنويع) يدفع إلى إعادة النظر في التنظيم.
- **الأقدمية (الخبرة):**
 - تأثيرها ثانوي مقارنة بالحجم. مع ذلك، يسمح الزمن بتراكم الكفاءات لدى الأجيال اللاحقة.
 - المؤسس قد يقاوم التغيير.
- **قطاع النشاط:**
 - لا يبدو أنه يلعب دوراً حاسماً في استخدام مراقبة التسيير.

◦ الشكل القانوني:

- تطور الشكل القانوني مثلاً الانتقال من SARL إلى SPA يواكب التطور.
- **هيكلة الملكية:**
 - نجاح انتقال المؤسسة إلى الجيل الثاني يعزز التحديث.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

• المعاملات غير الرسمية:

- غير متوافقة إطلاقاً مع مراقبة تسيير صارمة. الطابع غير الرسمي يخلط المعطيات ويضعف الشفافية.

الجزء الثالث – المتغيرات التنظيمية

◦ تعهيد المحاسبة:

- وجود محاسب داخلي أكثر ملاءمة لتطبيق مراقبة التسيير من اللجوء إلى محاسب خارجي.

◦ المركزية/اللامركزية:

- مراقبة التسيير تفترض لامركزية وإرادة من المدير للتفويض.

◦ الثقافة التنظيمية:

- متغير يصعب تقييمه من دون اندماج مباشر داخل المؤسسة.

◦ نظم وتكنولوجيا المعلومات:

- قلة في استخدام أدوات ERP متقدمة، لكن المؤسسات ذات الحجم الكبير من المعلومات تتوجه

تدرجياً نحو أنظمة أكثر حداة.

- نظام معلومات جيد يمهد الطريق لمراقبة التسيير.

الجزء الرابع – العوامل السلوكية للمسيير

◦ مستوى التكوين:

- المستوى (جامعي) أهم من التخصص.

- المؤسس غير المتكون قد يقاوم التغيير ويعرقل الابتكار، إلا إذا تولى الأبناء المدربون القيادة.

◦ التخصص:

- ليس جوهرياً. الانفتاح على التحديث يرتبط بالتكوين الجامعي العام.

◦ الخبرة المهنية والقطاعية:

- الاندماج في الشبكات المهنية أساسى لتقليل المخاوف وتبني أدوات جديدة.

◦ الأهداف الاستراتيجية:

- المؤسسات الموجهة نحو النمو، التدويل أو التنويع تعتمد مراقبة التسيير بسهولة أكبر.

◦ المديرون المبتكرون مقابل المحافظين:

- المبتكرون، رغم ندرتهم، يتباينون مع أدوات التسيير.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجزء الخامس – المتغيرات الخارجية

• التبعية للطلب العمومي:

- تأثيره ضعيف في دفع المؤسسات إلى الرسمية. الهدف الرئيسي هو احترام دفتر الشروط.

• الحصول على القروض/الإعلانات:

- القرض يفرض متابعة مالية أفضل. أما الإعلانات العمومية، بخونتها الكبيرة، فلا تفرض انتظاماً.

• القيود الجبائية/التنظيمية:

- لا تشجع على إرساء مراقبة التسيير لغياب إطار قانوني واضح.

• المنافسة:

- محرك أساسي. المنافسة تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى التنظيم.

• السوق الموازي:

- تعرقل أي محاولة للهيكلة أو لمراقبة تسيير فعلية.

الجزء السادس – وجود ومستوى مراقبة التسيير

• الوضع الحالي:

- مراقبة التسيير مخصوصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الأداء العالي. ما تزال غير منتشرة.

• التطور:

- يتم على مراحل: المحاسبة → حساب التكاليف → التنبؤات → المراقبة.

- الجيل الثاني يلعب دوراً محورياً.

• علامات وجود مراقبة تسيير مدمجة:

- وجود مراقب تسيير قريب من الإدارة العامة.

الجزء السابع – التوصيات

نصائح للمسيرين:

- القبول بالاستثمار لتحديث المصلحة المالية.

- الاعتماد على الكفاءات الداخلية (خصوصاً الأبناء المتكوّنين) أو توظيف خبراء.

العوامل الخاصة بالسياق الجزائري:

- لم يحدد لها المستجوب.

٥ ملخص المقابلة مع Monsieur 3

الجزء الأول – تقديم الخبير المصرفي

المسار المهني : خريج جامعي في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير. بدأ مساره البنكي سنة 1991 من مؤسسي بنك البركة بالجزائر، ثم بنك التنمية المحلية BDL . شغل عدة مناصب: مكلف بالدراسات، مدير وكالات عبر التراب الوطني، مدير مركزي لتمويل المؤسسات الكبرى. له تجربة دولية كمدير عام لبنك في بلد إفريقي مجاور (البنك

الإسلامي للتنمية). ومنذ 2015 يشغل منصب مدير المنتجات الإسلامية في Bank XYZ Algérie.

صلة الخبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يتولى خبرة مصرافية واسعة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في مجال التمويل وإنشاء مديريات متخصصة. رافق العديد من هذه المؤسسات في علاقتها الائتمانية، هيكلتها ومشاريعها الاستثمارية.

خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

- اعتماد كبير على الثقافة التسييرية ومستوى المدير.
- وجود أشكال من «المراقبة غير الرسمية» (مؤشرات محدودة، متابعة للخزينة)، تعتبر أحياناً مراقبة تسيير.
- الممارسات غالباً ما تفرض من طرف الحياة أو البنك، وليس نتيجة لضرورة القيادة والتسيير.
- أهمية مستوى التعليم وعقلية المدير.

الجزء الثاني – المتغيرات الهيكيلية

الحجم : غير حاسم. فمؤسسات كبرى تعمل دون أدوات، بينما مؤسسات صغيرة (200 مليون دج) تمتلك لوحات قيادة. العامل الأساسي هو المسير وليس الحجم.

الأقدمية (الخبرة) : غير ذات دلالة. بعض المؤسسات القديمة ما زالت تدار «كالبقالة». التطور قد يتم في فوضى دون هيكلة.

قطاع النشاط : تأثير محدود. غالباً ما يطبق المديرون نفس النموذج التسييري مهما كان القطاع (صناعة، خدمات، فلاحة). ومع ذلك، تستعمل بعض المؤسسات الصناعية الصغيرة أنظمة ERP.

الشكل القانوني : تأثير ضعيف. 99٪ من الشركات الجزائرية عائلية حتى كبريات الشركات ذات أسهم . الشقة العائلية تحمل الأدوات. مراقبة التسيير قد تظهر فقط بوجود مساهمين خارجين.

هيكلة الملكية : الشقة الداخلية تقلل الحاجة إلى الرسمية. غير أن أحد أفراد العائلة «المثقف» قد يدخل ثقافة المراقبة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- **المعاملات غير الرسمية** : تأثير سلبي للغاية. المؤسسات غير الرسمية كلياً أو جزئياً لا يمكنها وضع مراقبة موثوقة.

الجزء الثالث – المتغيرات التنظيمية

- **تعهيد المحاسبة** : موجودة في جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكنها غالباً غير موثوقة. العامل الحاسم ليس الوجود بل جودة المعلومة المحاسبية.
- **المركزية/اللامركزية** : المؤسسات غالباً مركزية. «الباترون الكبير» يقرر في كل شيء (حتى المهام البسيطة)، مما يجعل مراقبة التسيير غير ذات جدوى. اللامركزية كانت ستتطلب الرسمية والأدوات لكنها نادرة.
- **الثقافة التنظيمية** : غياب للتنظيم الرسمي. المهام متعددة الوظائف، المخططات التنظيمية غائبة، والقرارات تُتخذ دون دراسات مسبقة. الممارسات رد فعلية وليس استراتيجية.
- **نظم وتكنولوجيا المعلومات** : غالباً ما تُقْنَى بداعي التقليد أو الوجاهة Oracle، Odoo، SAGE، لكنها قليلة الاستغلال (تُستخدم عادة للفوترة فقط). مصداقيتها مشكوك فيها بسبب التلاعب بالبيانات. لا يكون لنظام المعلومات أثر إيجابي إلا إذا استُغل بشكل فعلي.

الجزء الرابع – العوامل السلوكية للمسير

- **مستوى التكوين** : نعم، له تأثير مباشر. كلما ارتفع المستوى، زاد استعمال المدير للأدوات (مثال: مؤسسة صغيرة يقودها صاحب ماجستير إدارة أعمال تستعمل ERP متكامل).
- **التخصص** : ليس حاسماً بالضرورة. الانفتاح الذهني أهم من التخصص.
- **الخبرة المهنية** : قد تؤثر إذا اكتسبت في بيئات مهيكلة (القطاع العام، الشركات الكبرى). يمكن نقلها شرط غياب مقاومة التغيير.
- **الأهداف الاستراتيجية** : غائبة في الغالب. القرارات انتهازية، غالباً مرتبطة بالعلاقات والفرص الظرفية أكثر من ارتباطها بمخططات أعمال.
- **الابتكار** : ضعيف جداً. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمارس غالباً «النسخ واللصق» (التجميع، التقليد).

الجزء الخامس – المتغيرات الخارجية

- **التبعة للطلب العمومي** : تأثير ضعيف. دفاتر الشروط تفرض معايير تقنية لكن لا تشترط شهادات تسييرية. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تنشئ مراقبة التسيير من هذا الباب إلا إذا أُجريت.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الحصول على القروض والإعانت: غير حاسم. الميزانيات غالباً «مرتبة» (مثال: تسييرات الزبائن غير مسجلين بدقة). البنوك تطلب وثائق، لكن الممارسات تبقى مزيفة.
- القيود الجبائية والتنظيمية : موجودة لكن غالباً متساهلة أو غير فعالة أو فاسدة. قليل من الحوافر لإرساء مراقبة تسيير حقيقة.
- المنافسة : تأثير مزدوج. قد تدفع لتحسين التسيير، لكنها غالباً تشجع على ممارسات غير رسمية (غش، مبيعات بلا فواتير).
- السوق الموازي : تأثير سلبي للغاية. خلل كامل أمام المؤسسات المصرح بها. مراقبة التسيير تصبح بلا جدوى في هذا السياق.

الجزء السادس - وجود ومستوى مراقبة التسيير

- الوضع الحالي : ضعيف جداً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. الأغلبية تكتفي بمحاسبة جبائية، غير موثوقة وموجهة نحو الإلزام.
- التطور : يحدث عبر محفزين:
 1. بالالتزام (قانوني، متطلبات المساهمين).
 2. نتيجة حادث (غش، سرقة، فوضى) فيضع المدير أدوات بعد فوات الأوان.
- علامات وجود مراقبة تسيير مدمجة:
 - تنظيم مهيكل بمحكل تنظيمي واضح (مخطط تنظيمي، فصل للوظائف).
 - استغلال فعلي وموثوق لنظام المعلومات.
 - إلغاء الطابع الشخصي (مثال: ابن المدير يعامل كباقي الأجراء من حيث تقاضي الأجرة).

الجزء السابع - التوصيات

- توظيف وإدماج الكفاءات، مع دفع أجور مناسبة ومنحها مساحة لاتخاذ القرار.
- وضع الإنسان في صميم خلق القيمة، والتخلص عن الرؤية التي ترتكز على «رأس المال وحده..».
- اعتماد أنظمة المعلومات واستغلالها فعلياً.
- تشجيع توزيع أكثر عدلاً للثروات للاحتفاظ بالمواهب.
- على الدولة أن تلعب دوراً قوياً: فرض التعامل البنكي، مراقبة المعاملات، إلزامية أنظمة موثوقة، الفصل الفعلي بين السلطات، قضاء مستقل.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية شبه منعدمة أو تختزل في محاسبة شكلية. إن إرساءها يستند أقل على منطق القيادة وأكثر على الإلزام الخارجي أو الحوادث الداخلية. تتركز عوامل التحسين على تكوين المديرين، إدماج كفاءات مؤهلة، والضغط المؤسسي (دولة قوية، قضاء مستقل، بنكية إلزامية).

٥ ملخص المقابلة مع Monsieur 4

الجزء الأول – تقديم الخبر المخابي

المسار المهني : خبير محاسبي ومحافظ حسابات، بدأ 4 Monsieur مسيرته في مكتب للخبرة المحاسبية، حيث رافق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجالات الجبائية، التسيير والتدقيق. يساهم أيضاً في المجال الجامعي والبحث العلمي. وهو يقود حالياً مشروع إعادة هيكلة مؤسسة تواجهه صعوبات في التسيير.

صلة الخبر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : مرافقة شاملة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة من خلال مهام مفوضية الحسابات والاستشارة الاستراتيجية.

خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

- محدودية انتشار مراقبة التسيير، باشتثناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناضجة.
- الممارسات تختلف حسب الثقافة التسييرية ومستوى الهيكلة.
- فروع المجموعات الأجنبية تتوفّر عادة على مراقبة تسيير رسمية ومهيكلة.

الجزء الثاني – المتغيرات الهيكلية

• الحجم (عدد العمال، رقم الأعمال) : الحجم يؤثّر على إرساء مراقبة التسيير. كلما كانت المؤسسة أصغر، كان من السهل التحكم فيها دون أدوات رسمية.

- **الأقدمية (الخبرة) :** الأثر موجود لكنه مرتبط بحجم المؤسسة.
- **قطاع النشاط :** له تأثير مباشر على تعقيد أدوات المراقبة المستعملة.
- **الشكل القانوني :** لا يؤثّر على رسمية ممارسات التسيير.
- **هيكلة الملكية :** لا توجد فروق ملحوظة في اعتماد المراقبة.
- **المعاملات غير الرسمية :** لا تقلل بالضرورة من أهمية مراقبة التسيير.

الجزء الثالث – المتغيرات التنظيمية

- **تعهيد المحاسبية :** ليست العامل الحاسم؛ الأهم هو توفر المعلومة داخلياً.
- **المركبة/اللامركبة :** اللامركبة تشجع على إضفاء الطابع الرسمي على المراقبة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الثقافة التنظيمية : لها تأثير إيجابي على تقبل مراقبة التسيير.
- نظم وتكنولوجيا المعلومات : برامج التسيير هي الأكثر استعمالاً. أنظمة ERP مثالية لكن نادرة. دورها محوري في توفير بيانات الأداء.

الجزء الرابع - العوامل السلوكية للمدير

- مستوى التكوين : ليس المستوى بحد ذاته هو الحاسم، بل الثقافة التسييرية للمدير.
- التخصص (تسير، مالية، محاسبة) : يعزز بشكل واضح اعتماد أدوات القيادة.
- الخبرة المهنية والقطاعية : تؤثر على حساسية المدير لمتابعة الأداء، خاصة من خلال الصعوبات التي واجهتها.

◦ الأهداف الاستراتيجية : تحدد تبني نظام هيكلية للقيادة.

- المسيرون المبتكرن مقابل المحافظين : توجد فروق؛ المبتكرون يتوجهون أكثر نحو الأدوات الرسمية.

الجزء الخامس - المتغيرات الخارجية

- التبعية للطلب العمومي : لا يشجع على إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات التسيير.
- الحصول على القروض/الإعانات : لا يشجع مباشرة على الشفافية ولا على اللجوء إلى أدوات التسيير.
- القيود الجبائية والتنظيمية : تأثيرها محدود على هيكلة الممارسات.
- المنافسة : تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحسين أدائها عبر المراقبة.
- السوق الموازي : تعرقل بشدة الهيكلة والشفافية.

الجزء السادس - وجود ومستوى مراقبة التسيير

- الوضع الحالي : ضعيف إجمالاً. حاضر أساساً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناضجة.
- التطور (من الغياب إلى الرسمية) : يحدث تحت تأثير عوامل مثل: الصعوبات، المنافسة، النمو، التعقيد، رأس المال، أو التواجد في موقع جغرافية متعددة.
- علامات وجود مراقبة تسير مدمجة:

- الاستعمال العقلاني والفعال والناجع للموارد.

- غياب المدر.

- استراتيجية واضحة وتحقيق الأهداف.

الجزء السابع - التوصيات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

نصائح للمسيرين:

- تحديد أهداف واضحة.

- ضمان مصداقية المعلومات الداخلية.

العوامل الخاصة بالسوق الجزائري:

- صعوبات التسيير، بيئة غير رسمية، تعدد مجالات النشاط، تعقيد تنظيمي، مصدر رأس المال، وضعف الفهم الدور مراقبة التسيير.

5 ملخص المقابلة مع Monsieur

الجزء الأول – تقديم الخبر المخابي

المسار المهني : محافظ حسابات—محاسب معتمد، ينشط منذ سنة 2008. يرافق أساساً المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بين 70 و 80 زبوناً)، من خلال تقديم خدمات محاسبية واستشارات في مجال مراقبة التسيير. وهو حاصل على شهادة الماجستير في الاقتصاد القياسي سنة 2004.

صلة الخبر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : تكون محفظته الزبونية في معظمها من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، يقدم لها مراقبة منتظمة. كما يقوم بلاحظات وتقدم استشارات حول كيفية إرساء مراقبة التسيير.

خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

- بعض المؤسسات الصغيرة جداً تعتمد منذ تأسيسها ممارسات مشابهة لتلك الخاصة بالمؤسسات الكبرى (مثلاً: ملبيات في منطقة القبائل).
- اللجوء إلى مراقبة التسيير ليس بالضرورة مرتبطاً بحجم أو عمر المؤسسة.
- المعاملات غير الرسمية شائعة وتؤدي غالباً إلى وجود محاسبتين متوازيتين: واحدة قانونية وأخرى داخلية مخصصة للقيادة والتسيير.

الجزء الثاني – المتغيرات الهيكيلية

- **الحجم (عدد العمال، رقم الأعمال) :** العلاقة غير منهجية. بعض المؤسسات الصناعية الصغيرة جداً قد تطبق مراقبة تسيير رسمية منذ البداية، بينما مؤسسات أكبر قد تفتقد لها تماماً.
- **الأقدمية (الخبرة) :** لا توجد علاقة واضحة بين قدم المؤسسة ووجود نظام مراقبة التسيير.
- **قطاع النشاط:**
- **الصناعة :** المراقبة غالباً ما تكون مطلوبة (مثل: منتجو الحبوب، القهوة).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الخدمات، البناء والأشغال العمومية، التجارة : قليل جدًا من يمتلكون مراقبة التسيير وهذا ملحوظ.
- الشكل القانوني:
 - شركات المساهمة (SPA) أكثر ميلًا إلى إضفاء الطابع الرسمي على التسيير عبر مجلس الإدارة.
 - الأشكال الفردية أقل ارتباطاً بهذا الجانب.
- هيكلة الملكية : المؤسسات العائلية تميل إلى تجاهل مراقبة التسيير، إلا في حالة الأزمات أو الأخطاء الجسيمة (مثل: فروقات الجرد أو سوء تسيير الأصول الثابتة).
- المعاملات غير الرسمية : موجودة بشكل واسع، وتؤدي غالباً إلى وجود نظامين محاسبين متوازيين. مراقبة التسيير تصبح أكثر إلحاحاً لكنها نادرة في الواقع.

الجزء الثالث - المتغيرات التنظيمية

- تعهيد المحاسبة : وجود مصلحة محاسبة داخلية يسهل تطبيق مراقبة التسيير.
- المركزية/اللامركزية : مراقبة التسيير تسمح بكشف أخطاء التسيير، التي قد تؤدي أحياناً إلى قرارات فصل.
- الثقافة التنظيمية : ثقافة موجهة نحو المتابعة والتحليل تعزز بشكل واضح اللجوء إلى مراقبة التسيير.
- أنظم وتقنيات المعلومات:
 - تقريباً كل المؤسسات تستعمل برامج محاسبة (المحاسبة، الفوترة، المخزون).
 - مع ذلك، استعمال هذه الأدوات لا يضمن وجود نظام مهيكل لمراقبة التسيير.
 - بعض المؤسسات ترى أنها ليست بحاجة لمراقبة التسيير بسبب الأتمتة.

الجزء الرابع - العوامل السلوكية للمسير

- مستوى التكوين : ليس الشهادة هي المحددة، بل المستوى الفكري والكفاءات هي التي تؤثر على اعتماد مراقبة التسيير.
- التخصص (تسير، مالية، محاسبة) : يسهل إدماج الأدوات.
- الخبرة المهنية والقطاعية : تشجع على إرساء المراقبة.
- الأهداف الاستراتيجية : في بعض المناطق (مثل: منطقة القبائل)، تتبنى المؤسسات رؤية استراتيجية منذ البداية. في مناطق أخرى، الدافع الأساسي هو تحسب المشاكل الجبائية.
- المسويون المبتكرون مقابل الحافظين : الابتكار غالباً ما يرتبط بزيادة الاعتماد على مراقبة التسيير.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجزء الخامس – المتغيرات الخارجية

- **التبعة للطلب العمومي :** لا يشجع على إضفاء الطابع الرسمي على التسيير، حيث تُعتبر الصفقات "مضمونة".
- **الحصول على القروض/الإعانات :** لا توجد إلزامية حقيقية لمراقبة التسيير تتجاوز البيانات المالية التقليدية.
- **القيود الجبائية والتنظيمية :** الالتزام بالمحاسبة القانونية إجباري، لكنه لا يؤدي بالضرورة إلى إرساء مراقبة مهيكلة.
- **المنافسة :** قد تكون محفزاً. مثال: مؤسسة استغلال منجمي شهدت تحسناً ملحوظاً بعد إدخال نظام مراقبة.
- **السوق الموازي :** تأثير سلبي على الرسمية، إذ ينفي المناخ التنافسي غير العادل عن الاستثمار في أدوات التسيير.

الجزء السادس – وجود ومستوى مراقبة التسيير

- **الوضع الحالي :** مستوى متوسط لكن مقبول. المؤسسات التي تعتمد مراقبة التسيير تحقق نجاحاً أكبر.
- **التطور :** يُحفل عادة بأزمات داخلية: أخطاء، مشاكل جبائية، تغيير النشاط، أو رقابة ضريبية.
- **علامات وجود مراقبة تسيير مدمجة :** لم يتم ذكر أي مثال محدد.

الجزء السابع – التوصيات

- **نصائح للمسيرين :** لم يقدم الخبرير أي توصية محددة.
- **العوامل الخاصة بالسوق الجزائري :** الأزمات الداخلية، المشاكل الجبائية أو التسييرية، الإفلاس أو الأخطاء الكبرى تُعد المحركات الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار.

٥ ملخص المقابلة مع Monsieur 6

الجزء الأول – تقديم الخبرير في الإعلام الآلي ومسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الحلول المعلوماتية

المسار المهني : مدير عام مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية تنشط في مجال الدمج المعلوماتي (SSII) تشمل مراكز البيانات، الأمن، الشبكات وغيرها. حاصل على شهادة في الإعلام الآلي وماجستير في إدارة الأعمال، وهو المسير MANAGING DIRECTOR والشريك في شركته.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

صلة الخبر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة : توظف شركته 23 شخصاً، برقم أعمال يتراوح بين 250 و 300 مليون دينار.

خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

- الإدارة العامة وطبيعة القطاع هما العاملان الرئيسيان في تبني المراقبة.
- القطاعات التكنولوجية أكثر ميلاً إلى دمجها.
- الاعتماد عليها مرتبط بتكوين وإرادة المدير.

الجزء الثاني - المتغيرات الهيكيلية

• **الحجم :** متغير حاسم. بعد عتبة معينة (أكثر من 100 موظف) يمكن ضمان الاستمرارية، لكن الأداء لا يتحقق دون مراقبة.

• **الأقدمية (الخبرة) :** مراقبة التسيير تظهر في مرحلة ثانية، بعد الهدف الأولي المتمثل في البقاء.

• **قطاع النشاط :** القطاعات المهيكلة (البنوك، الاتصالات، النفط والغاز) تؤثر إيجاباً على ممارسات التسيير.

• **الشكل القانوني :** شركات المساهمة (SPA) تشجع على الرسمية أكثر من شركات المسؤولية المحدودة (SARL) أو الشركات ذات الشخص الوحيدة (EURL).

• **هيكلة الملكية :** ليس له أثر يُذكر، الأمر يعتمد على المديرين.

• **المعاملات غير الرسمية :** النشاط «الأسود» كلياً يستبعد المراقبة. وجود نسبة معينة من المعاملات غير الرسمية شائع لكن يمكن تسييرها بالتوازي.

الجزء الثالث - المتغيرات التنظيمية

• **تعهيد المحاسبة :** اللجوء إلى المحاسبة الخارجية يعرقل المراقبة. وجودها داخلياً أمر أساسي.

• **المركزية/اللامركزية :** مراقبة التسيير تتطلب اللامركزية، وإنما النمو يكون محدوداً.

• **الثقافة التنظيمية :** أساسية. تفرض من طرف الإدارة وتشترط لتقبّل المراقبة.

• **نظم وتكنولوجيا المعلومات :** أنظمة ERP مثل Odoو شائعة. من دون نظام معلومات، لا يمكن وجود مراقبة. الأقتنة تخفف من عبء العمل.

الجزء الرابع - العوامل السلوكية للمسير

• **مستوى التكوين :** عامل حاسم. بدون تكوين، قد يجهل المدير حتى وجود مراقبة التسيير.

• **التخصص :** تكوين في التسيير يسهل التبني.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الخبرة المهنية : تعزز الوعي بأهمية المراقبة عبر الملاحظة الميدانية.
- الأهداف الاستراتيجية : المديرون الذين يسعون للنمو (وليس فقط الاستمرارية) يلجمون إلى مراقبة التسيير.
- المسيرون المبتكرون : بطبيعتهم يدمجون المراقبة كأداة للتغيير والابتكار.

الجزء الخامس – المتغيرات الخارجية

- التبعية للطلب العمومي : تأثير ضعيف باستثناء حالات خاصة مثل فروع سوناطراك.
- الحصول على القروض : نظرياً مشجع، لكن عملياً تأثيره ضعيف على اعتماد المراقبة.
- القيود الجبائية والتنظيمية : إلزامية الإيداع السنوي لا تدفع لاعتماد متابعة منتظمة.
- المنافسة : تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التجهيز، بداعي التقليد وال الحاجة.
- السوق الموازي : لا تعيق مباشرة لكنها تحد من الشفافية. المراقبة تبقى ممكنة في سياق رسمي.

الجزء السادس – وجود ومستوى مراقبة التسيير

- الوضع الحالي : ضعيف، حتى في القطاعات التكنولوجية التي توفر فيها الشروط الأولية.
- التطور : يعتمد على إرادة المدير. الانتقال يتم عبر مرحلة تحضيرية (تكوين، نظام معلومات).
- مؤشر الاندماج " صفر ورق " ، أنظمة متابطة، معلومات متابحة، أئمة شاملة.

الجزء السابع – التوصيات

نصائح للمسيرين:

- تكوين الذات وتكوين الفريق.
- وضع نظام معلومات قبل إطلاق المراقبة.
- إظهار الإرادة: المراقبة تغيير المنظمة.
- إعداد الموارد البشرية والمادية قبل التنفيذ.

العوامل الخاصة بالسوق الجزائري : لا توجد عوامل إضافية كبيرة حسب رأي الخبر؛ المتغيرات المذكورة كافية للنموذج.

٥ ملخص المقابلة مع Monsieur 7

الجزء الأول – تقديم الخبر في الإعلام الآلي مسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الحلول المعلوماتية

المسار المهني : مالك-مسير، يشغل منصب مدير العمليات، يتمتع بتكوين جامعي وما بعد التدرج (خارج مجال التسيير). يملّك أكثر من 10 سنوات من الخبرة المهنية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المؤسسة : مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية متخصصة في دمج الحلول المعلوماتية.

الحجم : بين 1 و 9 عمال، مع رقم أعمال مرتفع (يتراوح بين 200 مليون و 2 مليار دينار جزائري).

الهيكلة : تنظيم محدد، قرارات مركزية، نظام معلومات مبني على Excel و ERP.

الجزء الثاني – المتغيرات الهيكلية

• **الحجم :** له تأثير مباشر على الحاجة إلى مراقبة التسيير. كلما كبرت المؤسسة، زادت الحاجة إلى مراقبة التسيير.

• **الأقدمية (الخبرة) :** تشجع على الهيكلة التدريجية للنظام. تراكم السنوات يعزز تبني الأدوات و اختيار الأساليب.

• **قطاع النشاط :** يؤثر بوضوح على طبيعة الأدوات المستعملة. في قطاع تكنولوجيا المعلومات، بعض المؤسسات العمومية تستفيد من عقود بالتراضي مما يضعف المنافسة و يُعَد استغلال أدوات المراقبة.

• **الشكل القانوني :** غير مؤثر بشكل واضح.

• **البنية المالية :** الاستقلالية المالية عامل مهم في تنظيم المراقبة.

• **هيكلة الملكية :** غير معني (المؤسسة غير عائلية).

• **المعاملات غير الرسمية :** لا يعتبرها عاملًا مؤثراً.

الجزء الثالث – المتغيرات التنظيمية

• **مصلحة مراقبة التسيير :** موجودة في مؤسسته وهي تابعة مباشرة للإدارة العامة.

• **تعهيد المحاسبة :** لا تأثير يذكر سواء كانت داخلية أو خارجية.

• **المركزية/اللامركزية :** المركزية لا تمنع مراقبة التسيير.

• **الثقافة التنظيمية :** اعتبرت قليلة الأهمية.

• **نظم وتكنولوجيا المعلومات :** استعمالها يؤثر مباشرة على أداء المراقبة. لكن تكلفته عالية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة.

الجزء الرابع – العوامل السلوكية للمسير

• **مستوى التكوين :** مهم، فالتكوين الجيد يعزز تبني المراقبة.

• **تخصص التكوين :** تكوين في التسيير يسهل أكثر استعمال الأدوات.

• **الخبرة المهنية :** تؤثر بوضوح على تطبيق المراقبة. تسمح بتجربة أدوات ناجحة من تجارب سابقة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- **الأهداف الاستراتيجية :** عوامل حاسمة في اختيار مستوى وأدوات المراقبة.
- **الفضضيات (البقاء، الربحية، الابتكار) :** لها تأثير بدورها. إذ تحتاج لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة وموثوقة.

الجزء الخامس – المتغيرات الخارجية

- **التبعية للطلب العمومي :** لا أثر مباشر له. بل يفacom المنافسة على الأسعار عبر المناقصات.
- **الحصول على القروض والاعانات :** لا تؤثر على ممارسة المراقبة.
- **القيود الجبائية والتنظيمية :** تدفع نحو مزيد من الصراوة. لكن عدم استقرار القوانين (الصادرة عن الجمارك، وزارة المالية، وزارات القطاع) يجعل بيانات المراقبة أحياناً غير صالحة للاستغلال، ويجبر المؤسسة على إعادة إدخال بيانات جديدة باستمرار.
- **المنافسة :** عامل رئيسي. لكن في القطاع التكنولوجي المنافسة غير متوازنة، ما يضعف جدوى المراقبة.
- **السوق الموازي :** لا تؤثر على الممارسات التسييرية.

الجزء السادس – وجود مستوى مراقبة التسيير (في مؤسسته)

- **الوضع الحالي :** مصلحة مراقبة التسيير عملية، تابعة للإدارة.
- **الأدوات المستعملة :** لوحات قيادة، مؤشرات أداء، محاسبة تحليلية.
- **وتيرة المتابعة :** فصلية.
- **مصادر البيانات :** المحاسبة والنظام المعلوماتي الداخلي.
- **الاستخدام :** البيانات تُستعمل مباشرة في اتخاذ القرار.
- **التعاون :** قوي بين الإدارة ووظيفة مراقبة التسيير.

٥ ملخص المقابلة مع Monsieur 8

الجزء الأول – تقديم مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الناشطة في مجال التكييف والتبريد الصناعي

المسار المهني : مالك-مسير، بخبرة تفوق 10 سنوات في القطاع. حائز على تكوين ما بعد التدرج بتوجه تقني (غير إداري).

مؤسساته: مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية وبعض الخدمات.

الحجم : بين 10 و 49 موظفاً، مع رقم أعمال يتراوح بين 20 و 200 مليون دينار جزائري.

الهيكلة : مؤسسة ذات تنظيم رسمي وهيكلة واضحة، مع توزيع محدد للأدوار وقرارات أقرب إلى اللامركزية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

العملاء : عموميون وخواص.

أهداف الاستراتيجية : النمو والاستقلالية.

الجزء الثاني – المتغيرات الهيكيلية

- **الحجم** : كلما توسيع المؤسسة، زادت الحاجة إلى مراقبة التسيير.
- **الأقدمية (الخبرة)** : تعزز التدرج في هيكلة نظام المراقبة.
- **قطاع النشاط** : يحدد درجة تعقيد الأدوات المستعملة.
- **الشكل القانوني** : قد يؤثر على توزيع المسؤوليات وال الحاجة إلى الرسمية.
- **البنية المالية** : الاستقلالية المالية تسهم في تفعيل مراقبة التسيير.
- **هيكلة الملكية** : تؤثر العلاقات العائلية على قرار وكيفية تبني مراقبة التسيير واستخدامه.
- **المعاملات غير الرسمية** : موجودة في السياق الجزائري وتعرقل هيكلة الممارسات.

الجزء الثالث – المتغيرات التنظيمية

- **مصلحة مراقبة التسيير** : لا توجد مصلحة متخصصة في المؤسسة، لكنها مرتبطة بالإدارة العامة.
- **تعهيد الحاسبة** : الاعتماد على الحاسبة الخارجية يقلل من سرعة التفاعل ودقة البيانات الضرورية لمراقبة التسيير.
- **المركزية/اللامركزية** : لا تؤثر.
- **الثقافة التنظيمية** : مؤثرة إيجابياً، إذ إن الاهتمام بالأرقام والمتابعة يعزز تبني المراقبة.
- **نظم وتقنيات المعلومات** : في مؤسسته يتم استخدام ERP و Excel، لكن لا يعتبران رافعة أساسية في التسيير.

الجزء الرابع – العوامل السلوكية للمسير

- **مستوى التكوين** : يلعب دوراً حاسماً في تبني مراقبة التسيير.
- **تخصص التكوين** : التكوين في التسيير يسهل أكثر اعتماد الأدوات.
- **الخبرة المهنية** : مؤثرة إيجابياً وتنح رؤية أوسع وفهم أفضل لاحتياجات القيادة.
- **الأهداف الاستراتيجية** : لها أثر واضح على اختيار مستوى الأدوات.
- **التفضيلات (البقاء، الابتكار، الربحية قصيرة المدى)** : لا تعتبر عوامل محددة.

الجزء الخامس – المتغيرات الخارجية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- التبعية للطلب العمومي : عامل أساسي يؤطر بعض اختيارات التسيير.
- الحصول على القروض والإعانات : لا أثر يذكر لها.
- القيود الجبائية والتنظيمية : تفرض صرامة أكبر في التسيير.
- المنافسة : محرك لتحسين الأداء.
- السوق الموازي : تؤثر سلباً وبقوة على هيكلة الممارسات.

الجزء السادس - وجود مستوى مراقبة التسيير (داخل مؤسسته)

- الوضع الحالي : لا توجد مصلحة متخصصة، لكن هناك اعتماد على أدوات متابعة.
- الأدوات المستعملة : لوحات قيادة، مؤشرات أداء، ميزانيات، محاسبة تحليلية جزئية.
- وتيرة المتابعة : شهرية.
- مصادر البيانات : المحاسبة وملفات Excel.
- استخدام البيانات : جزئي لكنه مفيد.
- التعاون : وثيق بين المدير ووظيفة مراقبة التسيير رغم غياب مصلحة مستقلة.

5 ملخص المقابلة مع Monsieur 9

الجزء الأول – تقديم الخبير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أستاذ جامعي، الخبير في الإعلام الآلي مسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الحلول المعلوماتية

المسار المهني : خبير في الإعلام الآلي ومتخصص في التسيير، عمل في القطاعين العام والخاص، وراكم تجربة كمدير عام لإحدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إضافة إلى نشاطه كمستشاري في التسيير. يشارك أيضاً في تأسيس مؤسسة صغيرة ومتوسطة متخصصة في الذكاء الاصطناعي. على المستوى الأكاديمي، يدرس بإحدى المدارس العليا بالجزائر العاصمة، حيث يقدم دروساً في المسئولية الاجتماعية للمؤسسات، التسيير وإدارة المشاريع، مع التركيز خاص على القيادة الأخلاقية والابتكار المستدام. كما يدرس بمدرسة وطنية عليا بالجزائر، حيث يؤطر وحدات في الاستشارة، التدريب، وأنظمة المعلومات المطبقة على تسيير التغيير.

العلاقة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : خبرة مباشرة في تسيير ومرافق PME ، خصوصاً في تطبيق الحلول المعلوماتية وأدوات التسيير.

خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

- وجود المراقبة مرتبطة بشكل كبير بحدى صرامة المسير.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- ثقافة المؤسسة، التي يرسخها المسير القائد، عامل حاسم.

- في غياب إرادة تسييرية، تبقى مراقبة التسيير شكلية أو غير موجودة.

الجزء الثاني – المتغيرات الهيكيلية

- الحجم : كلما كانت المؤسسة، ازدادت أهمية مراقبة التسيير لضمان الرؤية والمتابعة.

- الأقدمية (الخبرة) : لا تأثير مباشر لها؛ ما يهم هو الاستمرارية في التسيير. التجربة الطويلة قد تكون ميزة كما قد تصبح عائقاً.

- قطاع النشاط : يؤثر على درجة تعقيد الأدوات. على سبيل المثال: الأشغال العمومية أو الصحة تتطلب مراقبة قوية.

- الشكل القانوني : له أثر فعلي؛ فالشركة المساهمة (SPA) تفرض رسامة أكبر مقارنة ب المؤسسة ذات الشخص الوحيد.(EURL)

- هيكلة الملكية : قد يكون إيجابياً أو سلبياً. في بعض الحالات، تحل الثقة محل الرقابة، بينما تدخل الجيل الثاني (الحاصل على شهادات) أدوات رسامة.

- المعاملات غير الرسمية : أثراها سلبي جدًا، إذ لا يمكن لمراقبة التسيير أن تتعايش مع نشاط غير رسمي واسع.

الجزء الثالث – المتغيرات التنظيمية

- تعهيد المحاسبية : وجودها داخلياً أو خارجياً ليس حاسماً، الأهم هو موثوقية البيانات.

- المركزية/اللامركزية : كل النموذجين يحتاج إلى مراقبة التسيير، فهي تدعم المركزية كما اللامركزية.

- الثقافة التنظيمية : عنصر أساسي، إذ إن الثقافة التي يغرسها المدير توجه درجة الصرامة وتشجع أو تعيق المراقبة.

- نظم وتكنولوجيا المعلومات : محورية؛ بدون بيانات لا يمكن التسيير. نظم المعلومات و ERP تشكل قاعدة مراقبة التسيير.

الجزء الرابع – العوامل السلوكية للمسير

- مستوى التكوين : ليس ذا أهمية كبيرة، حتى التكوين القصير قد يكون كافياً إذا توفرت الإرادة.

- التخصص : إيجابي عندما يكون مرتبطاً بالتسخير أو المالية.

- الخبرة : رصيد مهم، يسمح بنقل المنهجيات بين القطاعات.

- الأهداف الاستراتيجية : مراقبة التسيير ضرورية لتحقيق الأهداف، أي كان نوعها (الاستمرارية، النمو...).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- إرادة المسير : عنصر محوري عابر لكل المتغيرات، وحاسم في نجاح المراقبة.

الجزء الخامس - المتغيرات الخارجية

- التبعية للطلب العمومي : يشجع على الرسمية (إعداد ملفات، احترام القوانين).

- الحصول على القروض/الإعانات : تفرض وثائق وتدفع بشكل غير مباشر نحو المراقبة، لكنها قد تشجع أيضاً على التلاعيب.

- القيود الجبائية والتنظيمية : تدفع المؤسسات إلى اعتماد ممارسات أكثر رسمية.

- المنافسة : ذات أثر مزدوج؛ قد تدفع إلى التحسين أو إلى الغش (مثل حالات Enron ، Volkswagen) في جميع الحالات، مراقبة التسيير تبقى ضرورية.

- السوق الموازي : تأثيرها سلبي، إذ تضعف المؤسسات الرسمية، لكنها قد تدفع بعضها إلى تعزيز قدراتها.

الجزء السادس - وجود ومستوى مراقبة التسيير

- الوضع الحالي : ضعيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

- التطور : يمر عبر تكوين وتوسيع المدراء، إضافة إلى تشجيع خدمات الاستشارة.

- مؤشرات الاندماج : لم تذكر بوضوح من طرف الخبراء.

الجزء السابع - التوصيات

- نصائح للمسيرين : فهم الحاجة أولاً (الفجوة بين الوضع الحالي والأهداف)، القيام بالتشخيص(audit) ، ثم اعتماد الأدوات المناسبة بمرافقة خبراء.

- عوامل خاصة بالسياق الجزائري:

- تكوين وتوسيع المدراء.

- حواجز جبائية ومسابقات (جوائز للتميز في مراقبة التسيير).

- الاستفادة من تجارب المقارنة المرجعية (benchmarking) مع مؤسسات صغيرة ومتوسطة في بلدان الجوار وعلى المستوى الدولي.

هذا التلخيص يسمح لنا بالقيام بالمقارنات ثم المقابلة مع الأدبيات النظرية والوصول إلى النتائج.

- 2.2. المقارنة الأفقية للمتغيرات وعرض نتائج التحليل المقارن: قمنا بإجراء مقارنة أفقية لمكونات كل محور تحليل، ولخصنا نتائج المقارنة في جداول وأتبعناها بتحليل وصفي للمقارنة بين أجوبة المستجيبين التسع.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ولتجميع الإجابات وتحديد الاتجاه العام للمستجوبين اتبعنا مبدأ التجميع التالي: بما أن الإجابات كانت تتضمن تحديد التأثير/عدم التأثير ففي المقابلات رصدنا إجابات حول: وجود تأثير والمتغير يعزز وجود مراقبة التسيير رمزاً له بـنعم+، وجود تأثير والمتغير يمنع وجود مراقبة التسيير رمزاً له بـنعم-، عدم وجود تأثير رمزاً له بـلا، وفي حالات كان الجيب محايده فرمزاً لهذه الإجابة بـمحايده، أو لم يرد رأياً فرمزاً لهذه الحالة بـغير محدد. وعلى هذا الأساس استخدمنا التسميات التالية لتحديد التوجه العام للإجابات:

- **إجماع إيجابي/ سلبي:** يكون في حالة 9 من 9 في نفس القطبية، مثل أن تكون كل الإجابات

إيجابية (نعم+/نعم-) أو كلها سلبية (لا)؛

- **شبه إجماع إيجابي/سلبي:** يكون في حالة 8 أو 7 من 9 (كلها نعم أو كلها لا) بشرط ألا

توجد أي إجابة معاكسة أي أن الإجابة المتبقية أو الإجابات تكون إما محايده أو غير محدد،

مثل أن تكون 7 "نعم" (لا يهم موجب أو سالب) مع 2 "محايده/غير محدد"، ولا توجد "لا"

فنقول أنه هناك شبه إجماع موجب؛

- **معظم إيجابي/سلبي:** يكون في حالة 8 أو 7 من 9 (كلها نعم أو كلها لا) مع السماح بأن

تكون باقي الإجابات معاكسة، مثل أن تكون 7 إجابات "لا" 1 "نعم" و 1 "محايده/غير محدد"؛

- **أغلبية إيجابية/سلبية:** 5 أو 6 من 9 كلها "نعم" أو "لا"؛

- **متباين/ منقسم/ بلا اتجاه حاسم:** لا توجد كتلة إجابات تفوق 5 بنفس القطبية (مثلاً 4

سلبي، 3 إيجابي، 1 محايده، 1 غير محدد).

أ. المقارنة الأفقية للمتغيرات الهيكيلية: نتائج المقارنة الأفقية للمتغيرات الهيكيلية وفق المقابلات التسع معروضة

في الجدول أدناه

الجدول رقم 07: المقارنة الأفقية للمتغيرات الهيكيلية

المتغير	الاتجاه للإجابات	العام	تباعين بين المستجوبين	ملاحظات من النصوص
الحجم	شبه إجماع إيجابي	+نعم	M1 ; M2 ; M4 ; M6 ; M7 ; M8 ; M9	M1: كلما تجاوزت المؤسسة عتبة معينة يصبح وجود مراقبة التسيير ضروريًا.
				M2: الحجم يفرض مراقبة التسيير بسبب تعقيد العمليات
				M3: لا أرى له تأثيراً مباشراً

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

<p>M7: نعم، الحجم عامل حاسم في الحاجة للمراقبة. عند الكبر تظهر "الحاجة إلى وضوح ورؤية (M9)" بينما في المؤسسات الصغيرة لا يُرى كضرورة.</p>	<p>محайд M3 لا M5</p>		
<p>الأقدمية والحجم معاً (M4) مع مرور الوقت المؤسسة تكتسب أدوات وأساليب تسيير (M6) التراكم الإيجابي للخبرة يعزز النظام (M7) مراقبة التسيير مسؤولة قائد المؤسسة وإرادته تحدد إمكانية تبنيها... لأقدمية إيجابية فقط إذا ترافق معها رغبة المسير (M9)</p>	<p>نعم + M1 ; M2 ; M4 ; M6 ; M7 ; M8 نعم / لا M9 لا M3 ; M5</p>	<p>أغلبيتها إيجابية</p>	<p>الأقدمية</p>
<p>M4: القطاعات المهيكلة كالبنوك أو النفط تفرض أساليب صارمة للتسيير M7: في قطاعنا، طبيعة السوق يؤثر مباشرة على جدوى المراقبة M9: تعقيد الأدوات في بعض القطاعات أين يكون الخطأ مكلفاً كالبناء والصحة تكون المراقبة فيها ضرورية. في IT أو الخدمات البسيطة الأثر أقل وضوحاً.</p>	<p>نعم + M1 ; M4 ; M5 ; M6 ; M7 ; M8 ; M9 محайд M3 لا M2</p>	<p>معظمها إيجابي</p>	<p>قطاع النشاط</p>
<p>M9: الشكل القانوني يفرض درجة من الرسمية، أكثر رسمية M5: الشكل القانوني يؤثر في توزيع المسؤوليات M3: قد يكون أثره سلبياً لأنه يزيد البيروقراطية</p>	<p>نعم + M2 ; M5 ; M6 ; M8 ; M9 لا M1 ; M4 نعم - M3 غير محدد M7</p>	<p>أغلبية إيجابية</p>	<p>الشكل القانوني</p>
<p>بعضهم يرى أن العائلية تعوض الرقابة بالثقة (M9) الثقة الزائدة داخل العائلة تعطل الحاجة للرقابة (M5) آخرون يعتبرون الاستقلالية المالية شرطاً (M7)</p>	<p>نعم + M2 ; M7 ; M8 ; M9 نعم -</p>	<p>متباين</p>	<p>هيكلة الملكية</p>

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

<p>العائلية قد تدعم المراقبة في الجيل الثاني لكن تضعفها في الجيل الأول... اذا نجح نقل الملكية للجيل الثاني عندها تظهر مراقبة التسيير (M2)</p> <p>(M5) الثقة الزائدة داخل العائلة تعطل الحاجة للرقابة (M6)</p> <p>المستوى التعليمي هو الأهم (M3)</p>	<p>M1 ; M5 ; M9 لا M3 ; M4 ; M6</p>		
<p>M1 يراها غير متوافقة كلياً مع مراقبة التسيير M6 إذا كانت كل المعاملات غير رسمية فتؤثر سلباً، أما إذا كان جزء فقط منها فلا تؤثر. M9 و M2 لا يمكن التعايش بين المراقبة والعمل غير الرسمي. M5 أحياناً هذه المعاملات تولد محاسبتين موازيتين، المؤسسات التي لديها معاملات غير رسمية أكثر احتياجاً لمراقبة التسيير</p>	<p>نعم - M1 ; M2 ; M3 ; M6 ; M8 ; M9 نعم + جزئي M5 لا M4 ; M7</p>	<p>معظمها إيجابية غير رسمية</p>	<p>المعاملات</p>

المصدر: من إعداد الطالبة ببناءً على المقابلات المفرغة

تحليل الجدول

1. الحجم :سبعة من أصل تسعة أكدوا الأثر الإيجابي المباشر. فقط M3 كان محايداً و M5 اعتبر أنه لا أثر. يوضح ذلك أن الحجم يعتبر شبه إجماع علمي في العينة.

2. الأكادémie (الخبرة) : أغلبية المستجوبين (6) يرونها إيجابية، بينما M3 و M5 لم يعترفوا بأثرها أو نفوه إضافة إلى M9 الذي يرى أن أثراً يكون موجباً إذا ترافق ذلك مع إرادة موجبة لدى مسیر المؤسسة، ويمكن ألا تؤثر في حالة ما لم يكن لدى المسير إرادة في تبني مراقبة التسيير. يظهر أن تراكم الخبرة يُنظر إليه غالباً كعامل داعم.

3. القطاع :معظمهم (7) أكدوا الأثر الإيجابي، بينما M2 رفض الفكرة، و M3 بقي محايداً. التباهي هنا يؤكد أن التجربة القطاعية تلعب دوراً حاسماً.

4. الشكل القانوني :أغلبهم (5) أكدوا أثره الإيجابي ويرونه داعماً للرسوميات، بينما اثنان اعتبروه غير مهم (M1, M4) وواحد اعتبره يؤثر سلباً (M3)، و M7 لم يحدد موقفه،

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

5. هيكلة الملكية (الطابع العائلي): أكثر المتغيرات انقساماً وتباعينا، بين من يرى الطابع العائلي كعامل إيجابي (M2, M7, M8, M9) ومن يرى الثقة العائلية كعامل سلبي (M1, M5, M9) ومنهم من لم يرو لها أثرا على غرار (M3, M4, M6).

6. المعاملات غير الرسمية: معظمها إيجابي (6 من 9) إذ يرون أن السوق السوداء تعيق مراقبة التسيير، باستثناء M5 الذي ذكر حالة خاصة لمؤسسة لديها معاملات غير رسمية ويتم فيها مسک محاسبتين، و M4 و M7 الذين نفوا الأثر.

يتضح من المقابلات أن الحجم والقطاع والأقدمية تُعد عوامل أساسية وحاسمة في تفسير وجود مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إذ شَكّلت هذه المتغيرات شبه إجماع بين المستجوبين. أما الشكل القانوني والملكية العائلية فهما من أكثر المتغيرات إثارة للانقسام؛ حيث رأها البعض داعمين للرسمييات ومؤسسين لممارسات أكثر صرامة، في حين اعتبر آخرون أن تأثيرهما ضعيف أو حتى سلبي تبعاً لخصوصيات كل مؤسسة وتجارب مسيريها. في المقابل، اتفق معظم المستجوبين على أن المعاملات غير الرسمية تمثل عائقاً هيكلياً كبيراً يحول دون ترسیخ مراقبة التسيير، لما تفرضه من ازدواجية في المحاسبة وغموض في تدفق المعلومات.

ب. المقارنة الأفقية للمتغيرات التنظيمية: نتائج المقارنة الأفقية للمتغيرات التنظيمية وفق المقابلات التسع معروضة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 08: المقارنة الأفقية للمتغيرات التنظيمية

المتغير	الاتجاه العام للإجابات	تباعين بين المستجوبين	ملاحظات من النصوص
تعهيد المحاسبة	معظمها سلبية	لا	M1: ليست لها أثر غير أن وجود مصلحة يسهل مراقبة التسيير
		M1 ; M3 ; M4 ; M5 ; M7 ; M9	M3: الأهم هو موثوقية البيانات، التعهيد أو تخصيص مصلحة داخلية لا يهم
		نعم-	M9: الأهم وجود محاسبة وبيانات، وجود مراقبة التسيير لازم في كل النمطين

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الثقافة التنظيمية	معظمها إيجابية	نعم +	M3 : لدينا ثقافة خاصة في المؤسسة الجزائرية تربط محاولات تحصل مراقبة التسيير أكثر رسمية
		نعم -	M2 : يجب القيام بعملية ملاحظة طويلة بداخل المؤسسات حتى نتمكن من تحديد علاقة بينهما
		لا	M9 : الثقافة يحددها القائد، وهي الدافع لاعتماد المراقبة
		غير محدد	M7
		M2	
المركزية / اللامركزية	أغلبية إيجابية	نعم +	M1 : ... حسب دوافع المسير
		نعم -	M3 : مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يفضل المركزية فبنظره إذا لا يحتاج مراقبة التسيير
		لا	M6 : اللامركزية تفرض وجود مراقبة التسيير... المؤسسات التي تعتمد المركزية إذا تبنت مراقبة التسيير فسرعان ما ستضطر للتغيير إلى اللامركزية
		M3	M9 : مثلما هو الحال بالنسبة لتعهيد الحاسبة، هذا التغيير لا يؤثر فوجود مراقبة التسيير لازم في كل الحالات
نظم وتقنولوجيا المعلومات	معظمها إيجابية	نعم +	M3 : النظم موجودة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن طالما البيانات لا تستغل لتخاذل القرارات فالنظم تفقد موثوقيتها ولا تسمح بوجود مراقبة التسيير
		نعم -	M5 : بعض المؤسسات ترى أن نظم معلوماتها كافية وأنه لا داعي لوجود مراقبة التسيير
		لا	M9 : بدون SI و ERP لا توجد مراقبة تسيير
		M8	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المقابلات المفرغة

تحليل المجدول

1. تعهيد الحاسبة: معظم المستجوبين (6) أكدوا أن وجود الحاسبة داخلياً أو خارجيًا لا يغير كثيراً، لكن 3 منهم (M2, M6, M8) شددوا على أن الحاسبة الخارجية تؤخر أو تضعف دقة المعلومات، مما يعرقل

فعالية المراقبة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. الثقافة التنظيمية: معظم المستجيبين (6) أكدوا أنها إيجابية (M1, M4, M5, M6, M8, M9)، مقابل حالة سلبية واحدة (M3)، وحالتين بلا أثر (M2, M7). إذن، الاتجاه العام يشير إلى أن الثقافة المؤسسية عامل حاسم يرسخه المسير القائد.

3. المركزية/اللامركزية: أغلبية إيجابية بخمس مقابلات (M1, M2, M4, M5, M6) دعمت الأثر الإيجابي، حيث يرون أن المراقبة تدعم أي نمط قيادي. بينما ثلاثة (M7, M8, M9) نفوا وجود أي أثر، واحد (M3) اعتبره أثراً سلبياً. فلا يوجد إجماع، لكن الاتجاه العام يذهب نحو التأكيد على حاجة كلا النمطين لمراقبة التسيير.

4. نظم المعلومات: معظم الإجابات (6 من 9) ترى أن الأنظمة الرقمية (ERP, Excel) شرط أساسي لنجاح المراقبة، فيما اعتبر 2 (M3, M5) أن أثراً ضعيف أو سلبي، و (M8) قال أنه لا يوجد تأثير. ومنه الاتفاق على أهمية النظم والبيانات الرقمية رغم كلفتها.

يتضح أن الثقافة التنظيمية مثل المتغير الأكثر تأثيراً وإجمالاً نسبياً بين المستجيبين، حيث أكد أغلبهم أنها عامل حاسم لترسيخ مراقبة التسيير وأنها تبع أساساً من توجهات المسير والقيم التي يرسخها داخل المؤسسة. أما نظم المعلومات فغالبية المستجيبين أشاروا إلى أهميتها الجوهرية في توفير البيانات الدقيقة والموثقة التي تعتبر أساساً لكل ممارسة رقمية، رغم ما يطرحه هذا المتغير من تحديات تتعلق بالكلفة وصعوبة الاستغلال لدى المؤسسات الصغيرة. في المقابل، المركزية/اللامركزية ممثلة نقطة خلاف واضحة، إذ اعتبر البعض أن مراقبة التسيير تدعم أيّاً من النموذجين وتعدّ لازمة لهما، بينما رأى آخرون أن لا أثر لها، أو حتى أن المركزية قد تعيق أحياناً. أما تعهيد الحاسبة فالاتجاه العام يميل إلى اعتباره غير مؤثر بشكل مباشر، غير أن بعض المستجيبين أشاروا إلى أن اللجوء إلى الحاسبة الخارجية قد يضعف من سرعة ودقة المعلومة، مما يحدّ جزئياً من فعالية المراقبة.

ت. المقارنة الأفقية للمتغيرات السلوكية للمسير: نتائج المقارنة الأفقية للمتغيرات السلوكية وفق المقابلات التسع معروضة في الجدول أدناه.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 09: المقارنة الأفقية للمتغيرات السلوكية

المتغير	الاتجاه للإجابات	العام	تبابن بين المستجوبين	ملاحظات من النصوص
مستوى التكوين	منقسم	نعم +	M1, M2, M3, M6, M7, M8	M1: التكوين الجيد يسهل اعتماد المراقبة. M9: المستوى لا يهم، حتى تكوين قصير يكفي، الأهم إرادة المسير.
التخصص	شبيه إجماع إيجابي	نعم +	M1, M4, M5, M6, M7, M8, M9	M6: تكوين في التسيير أو المالية يسهل معرفة واعتماد الأدوات. M2 و M3: لم يجدوا له أثراً مباشراً.
الخبرة	إجماع إيجابي	نعم +	لكل المستجوبين	M7: التجارب السابقة تسمح بتجربة الأدوات الناجحة. M9: الخبرة تنقل الممارسات من قطاع لآخر.
الأهداف الاستراتيجية	شبيه إجماع إيجابي	نعم +	M1, M2, M4, M5, M6, M7, M8, M9	M8: الأهداف (النمو/الاستقلالية) تحدد الأدوات المعتمدة. M9: الأهداف تحدد أسلوب التطبيق وليس وجود المراقبة ذاته.
فضائل المسير	منقسم	نعم +	M2, M4, M5, M6, M7	M6: الابتكار والربحية تحتاج رؤية وأدوات. M3: التفضيلات قد تقيد المراقبة.
		نعم -	M3	
		لا	M1, M8, M9	

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على المقابلات المفرغة

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تحليل الجدول

1. مستوى التكوين: أكثر من نصف المستجوبين وعددهم 6 من 9 وهم M1, M2, M3, M6, M7, M8 M4, M5, M9 أكدوا أن المستوى التعليمي العالي يعزز تبني مراقبة التسيير، بينما 3 المتبقين وهم لكن مع وجود خلاف معتبر حول أهمية المستوى في حد ذاته.

2. التخصص: شبه إجماع إيجابي، إذ سبعة مستجوبين (M1, M4, M5, M6, M7, M8, M9) اعتبروا أن التكوين في التسيير أو المالية يسهل اعتماد أدوات المراقبة، بينما اثنان (M2, M3) لم يجدوا له أثراً مباشراً. الاتجاه هنا واضح نحو الأثر الإيجابي.

3. الخبرة المهنية: إجماع إيجابي تام، جميع المستجوبين التسعة أكدوا أن تراكم الخبرة يمكن المسير من نقل أدوات وأساليب ناجحة بين القطاعات وتجريب حلول واقعية.

4. الأهداف الاستراتيجية: شبه إجماع إيجابي (8 من 9) حيث اعتبر معظمهم أن أهداف مثل النمو، الاستقلالية أو الاستدامة تفرض وجود مراقبة التسيير، بينما M3 وحده لم يعترف بأثر مباشر للأهداف على وجود المراقبة.

5. تفضيلات المسير (البقاء، الربحية، الابتكار): هنا التباين أكبر، خمسة (M1, M8, M9) اعتبروا أن هذه التوجهات تؤثر إيجاباً على قرارات تبني المراقبة، بينما ثلاثة (M7) نفوا أي أثر مباشر، وواحد (M3) أشار إلى أثر سلبي. هذا الانقسام يعكس اختلاف الرؤى حول العلاقة بين التوجهات الشخصية والخيارات التسييرية.

تُظهر إجابات المستجوبين أن الخبرة المهنية تمثل العامل الأكثر توافقاً، إذ أجمع الجميع على أهميتها في دعم مراقبة التسيير من خلال نقل التجارب والأدوات الناجحة. كذلك، **الأهداف الاستراتيجية** حظيت بشبه إجماع إيجابي، حيث أكد أغلبهم أن الطموحات (النمو، الاستقلالية، الاستدامة) تفرض بالضرورة آليات رقابية، مع إشارة بعضهم (M9) إلى أن طبيعة الأهداف لا تؤثر في وجود المراقبة بل في كيفية توظيفها. بالمقابل، كان هناك انقسام واضح بشأن مستوى التكوين، فيبينما اعتبر البعض شرطاً أساسياً، قلل آخرون من أهميته مبررين أن التكوين القصير أو حتى الإرادة الفردية تكفي لإرساء الممارسات. أما تخصص التكوين فقد حظي بشبه إجماع إيجابي عندما يرتبط بالتسير أو المالية. وأخيراً، **فضضيات المسير** (البقاء، الربحية، الابتكار) أظهرت تبايناً، حيث رأى البعض أنها توجه القرارات وتفرض وضوح البيانات، فيما اعتبر آخرون أنها ليست مؤثرة بحد ذاتها.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ث. المقارنة الأفقية للمتغيرات الخارجية: نتائج المقارنة الأفقية للمتغيرات الخارجية وفق المقابلات التسع معروضة في الجدول أدناه.

الجدول رقم 10: المقارنة الأفقية للمتغيرات الخارجية

المتغير	الاتجاه للإجابات	العام	تبابن بين المستجوبين	ملاحظات من النصوص
التبعدية للطلبيات العوممية	نعم-		شبيه إجماع سلبي	M7: لا أثر، بالعكس المنافسة أكبر. M9: يفرض إجراءات أكثر رسمية (دفاتر، ملفات).
	لا			M1, M2, M3, M4, M5
	نعم+			M6, M7
				M8, M9
الحصول على القروض والإعانت	نعم+		أغلبية تنفي الأثر	M9: الحصول على القروض يعتمد على الجهة المالحة ومدى صرامتها... بعض برامج الدعم تفرض التكوين وتدفع للتنظيم. M1: القروض تحتاج وثائق، تدفع للمراقبة. الإجابات التي نفت وجود أثر تحدث أصحابها عن إمكانية تقديم وثائق مضليلة غاية في الحصول على القروض.
	لا			M1, M2, M9 M3, M4, M5, M6, M7, M8
القيود الجبائية والتنظيمية	نعم+		متباين	M7: تدفع المؤسسات نحو الصرامة. M9: القوانين غير المستقرة تعرقل أحياناً المراقبة.
	لا			M5, M7, M8, M9
				M1, M2, M3, M4, M6
المنافسة	نعم+		شبيه إجماع إيجابي	M6 : المنافسة محرك تحسين الأداء. M9 : قد تكون دافعاً للتطوير أو للتزوير.
	لا			M5, M6, M8, M9
				M1, M7

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

	نعم - M2, M3		
M9: السوق السوداء تضاعف مخاطر المؤسسة الرسمية. M5: قد يُدار باعتماد محاسبتين (رسمية/موازية).	نعم - M1, M2, M3, M6, M8, M9 لا M4, M7 نعم + M5	شبه إجماع سلبي	السوق الموازي

المصدر: من إعداد الطالبة ببناء على المقابلات المفرغة

تحليل الجدول

1. التبعية للطلبيات العمومية: الاتجاه العام سلبي، حيث خمسة (M1, M2, M3, M4, M5) اعتبروا

أنه يضعف المراقب على المراقبة بسبب عدم اشتراط شفافية، الخبأة أو العقود غير التنافسية، بينما اثنان (M6, M7) نفوا وجود أثر، واثنان فقط (M8, M9) رأوا فيه عاملاً إيجابياً من حيث فرض الرسمية عبر الملفات والدفاتر.

2. الحصول على القروض والإعانت: الأغلبية (6 من 9) نفت وجود أثر، M6, M7, M8، مقابل ثلاثة فقط (M1, M2, M9) اعتبروا أن القروض تفرض إعداد وثائق ومراقبة أكبر وأن الإعانت قد تفرض فيها الدولة تكويناً أو متطلبات تنظيمية تدفع نحو المراقبة. الاتجاه العام إذن يميل إلى النفي مع وجود حالات ترى أثراً ظرفاً.

3. القيود الجبائية والتنظيمية: انقسام واضح؛ أربعة (M5, M7, M8, M9) اعتبروها دافعاً لإرساء الصرامة والرقابة، بينما خمسة (M1, M2, M3, M4, M6) رأوا أنها لا تساهم أو حتى تعوق بسبب تغير القواعد وعدم استقرارها.

4. المنافسة: الاتجاه العام إيجابي 4 من 9 أكدوا أثراً محفزاً M5, M6, M8, M9، مقابل اثنين (M1, M2, M3) نفوا الأثر، واثنين (M2, M3) وأشاروا إلى أثر سلبي حين تدفع المنافسة إلى ممارسات غير نزيهة.

5. السوق الموازي: شبه إجماع سلبي 6 من 9: أكدوا أن السوق الموازي يضعف مراقبة التسيير ويعيق الرسمية، مقابل اثنين (M4, M7) نفوا الأثر، وواحد (M5) أشار إلى حالة خاصة بإدارة مزدوجة (محاسبة رسمية وأخرى موازية).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

على مستوى العوامل الخارجية، بز السوق الموازي كأكبر عائق عليه شبه اجماع، حيث اعتبره معظم المستجوبين عقبة أمام إرساء نظم رقابية بسبب المنافسة غير العادلة وغياب الشفافية. في المقابل، المنافسة حظيت بشبه إجماع إيجابي، إذ اعتبرت محركاً رئيسياً لتحسين الأداء، مع الإشارة إلى إمكانية أن تدفع بعض المؤسسات إلى ممارسات غير نزيهة للحفاظ على تنافسيتها. أما القيود الجمائية والتنظيمية فأثارت انقساماً. جزء رأى أنها تُجبر المؤسسات على الصراوة، بينما رأى آخرون أنها تعرقل بسبب كثرة التغييرات وعدم الاستقرار. بالنسبة إلى الطلب العمومي، فقد اعتبرته الأغلبية عاملاً سلبياً بسبب التوزيع غير العادل للعقود والإجراءات المرهقة، مع وجود أصوات قليلة تؤكد أثره الإيجابي من حيث فرض الرسمية. أما الوصول إلى القروض والإعانات، فقد اعتبر في معظم الحالات غير مؤثر، إلا عند وجود شروط صارمة (وثائق، تكوين) تفرضها بعض الهيئات، مما يجعله عاملاً مساعداً ظريفاً أكثر من كونه محدداً أساسياً.

ج. المقارنة الأفقية وفق فئات المستجوبين: فيما يلي قراءة مقارنة تبرز نقاط الاتفاق والاختلاف داخل كل

فئة ثم بين الفئات، باستخدام نفس مبدأ التجميم: نعم+ / لا / محايد / غير محدد.

مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: M6, M7, M8, M9: بالنسبة لهذه الفئة، يتوحد المسيرون بقوّة حول الحجم/القطاع/التخصص والخبرة/الأهداف والمنافسة والفتنة كلها داعمة، وينقسمون حول الملكية العائلية، المركزية، تعهيد الحاسبة، الاعتماد على الطلبات العمومية، القروض والإعanات. أما بالنسبة للنظم المعلوماتية والسوق الموازي فغالباً الفتنة داعمة. وفيما يلي تفصيل الاتجاه داخل هذه الفتنة بالنسبة لكل متغير.

الحجم: توافق إيجابي واضح = M6, M7, M8, M9 = نعم+ / إجماع داخل الفتنة.

القطاع: توافق إيجابي = M6, M7, M8, M9 = نعم+ / إجماع داخل الفتنة.

الملكية/الطابع العائلي: تباين واضح: M6 = لا، M7 = نعم+، M8 = نعم، M9 = مختلط -/+.

الأكاديمية: أغلبية إيجابية = M6, M7, M8 = نعم+ / مع تحفظ مشروط عند M9 (نعم/لا).

الشكل القانوني: أغلبية إيجابية = M6, M8, M9 = نعم+ / M7 غير محدد.

المعاملات غير الرسمية: أغلبية تؤكد الأثر السلبي = M6, M8, M9 = نعم- / مقابل نفي للأثر عند M7 .

تعهيد الحاسبة: منقسمون = M6, M8, M9 = نعم- / مقابل لا عند M7 .

الثقافة التنظيمية: أغلبية إيجابية = M6, M8, M9 = نعم+ / مع نفي للأثر عند M7 .

المركزية/اللامركزية: منقسمون = M6 = نعم+ / مقابل لا عند M9 .

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

نظم المعلومات: أغلبية إيجابية = M6, M7, M9 / نعم + / مع نفي الأثر عند M8.

مستوى تكوين المسير: أغلبية إيجابية = M6, M7, M8 / نعم + / مقابل نفي عند M9.

تخصيص التكوين: إجماع إيجابي (الكل نعم +).

خبرة المسير: إجماع إيجابي (الكل نعم +).

الأهداف الاستراتيجية: إجماع إيجابي (الكل نعم +).

تضييلات المسير : انقسام 2 نعم + (M6, M7) مقابل النفي لدى M9

التبعة للطلبيات العمومية: انقسام لا / مقابل نعم + لدى M8, M9 = M6, M7 / لا / مقابل نعم + لدى M9.

الحصول على القروض/الإعانات: أغلبية تبني الأثر = M6, M7, M8 / لا / مع حالة إيجابية واحدة لدى M9 بنعم +.

القيود الجبائية والتنظيمية: أغلبية إيجابية لدى M7, M8, M9 بنعم +، مقابل لا عند M6.

المنافسة: إجماع إيجابي (الكل نعم +).

السوق الموازي: أغلبية إيجابية لدى M6, M8, M9 بنعم -، مقابل لا عند M7.

M1, M9 بالنسبة لفئة الأساتذة الجامعيين/خبراء التسيير: M1, M2, M9 والذين من ضمنهم

استشاريين، وبالنظر للأساتذة فإنهم يؤكدون على الحجم، القطاع، الخبرة، النظم المعلوماتية، والأهداف الاستراتيجية كعوامل حاسمة. منقسمون حول الشكل القانوني، الملكية العائلية، والتفضيلات. شبه إجماع سلبي حول المعاملات غير الرسمية والسوق الموازي، أما تعهيد الحاسبة فترى الفئة أنها بلا أثر.

أما الخبراء الاستشاريين فيجتمعون حول الحجم، القطاع، الخبرة، النظم المعلوماتية، والأهداف الاستراتيجية، ويختلفان حول أثر الشكل القانوني والقيود الجبائية والتنظيمية حيث أن M1 قلل من أهميتها بينما M9 شدد عليهما، بينما يتفقان على كون المعاملات غير الرسمية والسوق الموازي من بين العوائق في تبني مراقبة التسيير، وفي الأخير يتفقان حول عدم تأثير تعهيد الحاسبة على وجود مراقبة التسيير.

وفيما يلي تفصيل الاتجاه داخل هذه الفئة بالنسبة لكل متغير.

الحجم: إجماع إيجابي.

الأكادémie: إيجابي، M1 و M2 نعم +، M9 متعدد بين نعم و لا (يربطها بإرادة المسير).

القطاع: منقسمون M1 و M9 نعم +، M2 لا أثر.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل القانوني: منقسمون M2 و M9 نعم +، M1 لا أثر.

الملكية العائلية: تباين قوي M1 سلبي، M2 نعم + و M9 متعدد (أحياناً إيجابي وأحياناً سلبي).

المعاملات غير الرسمية: إجماع على الأثر السلبي M1 و M2 سلبي، M9 سلبي جداً.

تعهيد المحاسبة: غالباً بلا أثر (M1 = M9) مع تحذير سلبي عند M2 (نعم -).

الثقافة التنظيمية: إيجابي غالباً M9 نعم +، وغير محدد عند M2.

المركزية/اللامركزية: انقسام M1، M2 بنعم + مقابل لا لدى M9.

نظم المعلومات: إجماع إيجابي قوي.

مستوى التكوين: انقسام M1، M2 نعم +، مقابل لا لدى M9.

تخصص التكوين: نقسام M1، M9 نعم +، مقابل لا لدى M2.

الخبرة: إجماع إيجابي.

الأهداف الاستراتيجية: إجماع إيجابي.

فضضيات المسير: اختلاف M9 لا، مقابل نعم + لدى M2.

التبوعية للطلبات العمومية: اختلاف M1، M2 نعم -، مقابل نعم + لدى M9.

الحصول على القروض/الإعانت: إجماع إيجابي على القروض مع تحفظ سلبي لدى M2 بنعم - حول الإعانت.

القيود الجبائية والتنظيمية: انقسام M1، M2 لا، مقابل نعم لدى M9.

المنافسة: M1 و M2 نعم +، M9 نعم + مع إمكانية سلبية.

السوق الموازي: M1 و M2 سلبي، M9 سلبي جداً.

بالنسبة لفئة الخبرير المصرفي M3 فله رؤية نقدية تحفظية، يتحفظ على جدوى عدة عوامل ما لم تُستثمر

بشكل سليم (ثقافة، نظم، حوكمة). وفيما يلي تفصيل الاتجاه داخل هذه الفئة بالنسبة لكل متغير.

الحجم: محاييد.

الأقدمية: لا أثر.

القطاع: محاييد.

الشكل القانوني: سلبي.

الملكية العائلية: لا أثر.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المعاملات غير الرسمية: سلبي.

الثقافة التنظيمية: سلبي.

المركزية/اللامركزية: أثر سلبي.

النظم المعلوماتية: نعم - (موجودة لكن لا تستغل).

مستوى التكوين: أثر إيجابي.

التخصص: لا أثر.

الخبرة: إيجابي.

الأهداف الاستراتيجية: لا أثر.

الفضائل: أثر سلبي.

التبعة للطلبيات العمومية: سلبي.

الحصول على القروض والإعانت: لا أثر.

القيود الجبائية والتنظيمية: لا أثر.

المنافسة: لا أثر واضح.

السوق الموازي: سلبي.

بالنسبة لفترة خبراء المحاسبة/التدقيق فلاحظنا اتفاقا قويا على القطاع، الثقافة التنظيمية، المركزية، الخبرة،

الأهداف والفضائل والمنافسة لصالح المراقبة، وعلى أن التبعة للطلبيات العمومية، السوق الموازي تعيق وجود مراقبة التسيير، وتبين واضح حول الحجم، الأكادémie، هيكل الملكية، الشكل القانوني، المعاملات غير الرسمية، النظم، القيود الجبائية والتنظيمية، واتفاقا على عدم تأثير تعهيد المحاسبة، مستوى التكوين والحصول على القروض/الإعانت. وفيما يلي تفصيل الاتجاه داخل هذه الفترة بالنسبة لكل متغير.

الحجم: انقسام $M4 = \text{نعم} +, M5 = \text{لا}$.

الأكادémie انقسام $M4 = \text{نعم} +, M5 = \text{لا}$

القطاع: توافق إيجابي، كلاهما نعم +.

الشكل القانوني: انقسام $M5 = \text{نعم} +, M4 = \text{لا}$

الملكية العائلية : $M5 = \text{نعم} -, M4 = \text{لا}$

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المعاملات غير الرسمية: M4 لا أثر، M5 نعم +

تعهيد المحاسبة: توافق على لا أثر.

الثقافة التنظيمية: توافق إيجابي.

المركزية/اللامركزية: توافق إيجابي.

نظم وتكنولوجيا المعلومات : انقسام M4=نعم +، M5 = نعم -.

مستوى التكوين: توافق على لا أثر.

تخصص التكوين: توافق إيجابي.

الخبرة: توافق إيجابي.

الأهداف الاستراتيجية: توافق إيجابي.

فضضيات المسير: توافق إيجابي.

التبعة للطلبيات العمومية: توافق على الأثر السلبي (كلاهما نعم -).

الحصول على القروض/الإعانات: توافق على لا أثر.

القيود الجبائية والتنظيمية: انقسام M5=نعم +، M4 = لا .

المنافسة: توافق إيجابي.

السوق الموازي: توافق على الأثر السلبي (كلاهما نعم -).

بالنسبة لفئة خبراء نظم وتكنولوجيا المعلومات M6, M7, M9 لاحظنا أنهم يتفقون بقوة على دور

النظم وإيجابية الحجم، القطاع، الأكاديمية، التخصص، الخبرة ، الأهداف، القيود الجبائية والتنظيمية والمنافسة.

وينقسمون حول التكوين، المركزية، الملكية العائلية، الحصول على القروض/الإعانات، التبعة للطلبيات

العمومية، فضضيات المسير والسوق الموازي. وفيما يلي تفصيل الاتجاه داخل هذه الفئة بالنسبة لكل متغير.

الحجم : إجماع إيجابي.

القطاع: إجماع إيجابي.

الأكاديمية: غالباً إيجابية M6, M7 = نعم +، M9 = نعم / لا .

الشكل القانوني: إيجابي غالباً M6, M9 = نعم +، M7 غير محدد.

الملكية/العائلية: تباين M6 = لا، M7 = نعم +، M9 = مختلط.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المعاملات غير الرسمية: سلبي غالباً M6, M9 = نعم - مقابل نفي للأثر عند M7.

تعهيد المحاسبة: يميلون إلى "لا أثر/أثر سلبي طفيف" M6 = نعم، M7 = لا.

الثقافة التنظيمية: إيجابي M6, M9 = نعم +، M7 = لا.

المراكزية/اللامركزية: منقسمون M6 = نعم +، M7, M9 = لا.

النظم: إجماع إيجابي قوي (الركيزة الأساسية للمراقبة).

مستوى التكوين : منقسمون M6, M7 = نعم +، M9 = لا.

التخصص: إجماع إيجابي.

الخبرة : إجماع إيجابي.

الأهداف: إجماع إيجابي.

فضضيات المسير: انقسام M6, M7 = نعم +، M9 = لا.

التبعة للطلبات العمومية: انقسام واضح M6, M7 = لا؛ M9 = نعم +.

الحصول على القروض/الإعانت: انقسام واضح M6, M7 = لا؛ M9 = نعم +.

القيود الجبائية والتنظيمية: غالباً إيجابي (M7 = نعم +، M9 = نعم) مع نفي عند M6.

المنافسة: اجماع إيجابي، M9 متعدد بخصوص المنافسة غير التزيمية التي تدفع للممارسات غير الرسمية.

السوق الموازي: انقسام M6, M9 = نعم -، M7 = لا أثر.

على العموم لاحظنا اتفاق الفئات حول:

+ الحجم، القطاع، الخبرة، التخصص، الأهداف والمنافسة على أنها عوامل داعمة بوضوح لوجود مراقبة التسيير؛

- المعاملات غير الرسمية والسوق الموازي على أنها عوائق أساسية متفق عليها تقريباً.

بينما انقسمت الفئات حول المتغيرات التالية:

▪ **الشكل القانوني** (معتبر لدى الجامعيين والمسيرين، أقل أهمية لدى المحاسبين أو الخبراء البنكيين) والملكية العائلية

(يُنظر إليه أحياناً كعامل دعم للثقة، وأحياناً كعائق للشفافية) هي أكثر المتغيرات جدلية، إذ تختلف النظرة إليها

حسب الفئة المهنية ؟

▪ **المراكزية/اللامركزية** هي موضوع خلاف واضح بين من يعتبرها شرطاً لوجود مراقبة التسيير وبين من يراها غير

مؤثرة؟

▪ **الثقافة التنظيمية** محل شبه إجماع إيجابي مع استثناءات محدودة؛

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الحصول على القروض/الإعارات محدودة التأثير وفقاً لمعظم الفئات مع بعض الاستثناءات.
أما بالنظر إلى الخلفية المهنية:
 - المسيرون يرتكزون على التجربة العملية والتأثير المباشر (الحجم، القطاع والمنافسة)؛
 - الجامعيون/ الاستشاريون يربطون المتغيرات أكثر بالمنهجيات النظرية والبيئة المؤسسية العامة؛
 - المحاسبون: يعطون الأهمية لهيكلة المعلومات، للأنظمة المالية والشفافية؛
 - الخبرير المصرفـي أكثرـهم تحفـظـاً إـذ يـرىـ أنـ الـبيـئةـ تـحدـ منـ أـثـرـ الـمـتـغـيرـاتـ (ـأـيـ أنـ الـكـثـيرـ منـ الـمـتـغـيرـاتـ لاـ يؤـثـرـ
مباـشـرةـ)ـ؛
 - خـبرـاءـ نـظـمـ وـتـكـنـوـلـوـجـياـ الـمـعـلـومـاتـ يـضـعـونـ النـظـمـ الـمـعـلـومـاتـيـةـ فيـ قـلـبـ مـراـقبـةـ التـسـيـيرـ باـعـتـبارـهـ الرـكـيـزةـ الـأـسـاسـيـةـ
وـالـشـرـطـ الـمـحـورـيـ.

3.2. استخراج الأنماط الرئيسية من المقارنات وعرض النتائج

في البحث النوعي القائم على المقابلات، يمكن استخراج الأنماط من مستويين مختلفين إذ من الممكن القيام بذلك من المقارنة الأفقية للمتغيرات وهنا نظر إلى كل متغير (الحجم، الشكل القانوني، الثقافة التنظيمية...) عبر جميع المستجيبين. فنخرج بأنماط مرتبطة بالمتغير نفسه، مثل: الحجم: شيء إجماع على أثره الإيجابي / الشكل القانوني: متغير مثير للانقسام / السوق الموازية: إجماع على الأثر السلبي. وما يميز هذا المستوى هو أنه يسمح بفهم أثر كل متغير على حدة، وهو مفيد عند الإجابة عن سؤال البحث "ما أثر كل متغير على وجود مراقبة التسيير؟". غير أن تركيزه يظل على العوامل أكثر من الفاعلين، أي لا يبرز كثيراً اختلاف الخلفيات (مسير، خبير محاسبة، جامعي...). كما يمكن القيام به من المقارنة الأفقية للفئات، وهنا نخلل إجابات فئة كاملة (مثلاً: المسيرون أو الجامعيون) عبر المتغيرات. و كنتيجة لذلك نخرج بأنماط مرتبطة بالفئة المهنية أو الدور، مثل: المسيرون: يميلون لإبراز خبرتهم وأهدافهم كعامل حاسم / الجامعيون: يرتكزون على الثقافة التنظيمية والأطر النظرية / المحاسبون: يرتكزون على النظم، القواعد القانونية، والصرامة في المعلومات المالية. وما يميزه هو كونه يكشف عن اختلاف التصورات تبعاً للموقع الاجتماعي/المهني، مما يضيف بعدها تحليلياً أعمق، غير أنه لا يسمح بفهم قوة أو ضعف كل متغير على حدة بنفس الدقة.

لذا وجب علينا استخراج الأنماط على المستويين : المتغيرات والفئات، فال الأول يسمح بتحديد الأنماط العامة ويسمح بالإجابة مباشرة على سؤالنا البحثي، والثاني يسمح بفهم الاختلافات بين التجارب والتمثيلات ليعطي قيمة مضافة أكاديمية ويبعد تنوع وجهات النظر.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

أ. استخراج الأنماط من المقارنة الأفقية للمتغيرات: أي لكل المتغيرات عبر كل المستجوبين، فكانت كما

يلي:

الحجم والقطاع والأقدمية: هناك شبه إجماع على أثرها الإيجابي، إذ تُعتبر عوامل هيكلية داعمة لمراقبة التسيير.

الشكل القانوني والملكية العائلية: مثيران لانقسام واسع، حيث يرى البعض أنها عوامل داعمة للرسوميات، بينما يراها آخرون غير مؤثرة أو حتى سلبية.

المعاملات غير الرسمية والسوق الموازي: شبه إجماع على أثرها السلبي، حيث تُعتبر عائقاً رئيسياً أمام اعتماد أدوات رسمية ونجاح مراقبة التسيير.

الثقافة التنظيمية والنظم المعلوماتية: يُنظر إليها غالباً كشرط أساسى لإنجاح المراقبة، لكن مع تحفظات حول ضعف الاستغلال الفعلى للأنظمة.

المركبة/اللامركبة: منقسمون، بعضهم يرى أن المراقبة تدعم كلا النمطين، وآخرون ينفون الأثر أو يعتبرونه سلبياً.
العوامل السلوكية (تكوين، تخصص، خبرة، أهداف): هناك إجماع واضح على أن مستوى التكوين، التخصص، الخبرة، والأهداف الاستراتيجية للمسير هي المحدد الأساسي لاعتماد مراقبة التسيير.

المنافسة: إجماع على دورها الإيجابي في دفع المؤسسات نحو تحسين أدائها.

القيود الجبائية والتنظيمية: منقسمة بين من يراها عاملاً للصرامة ومن يقلل من أثرها.

الطلبيات العمومية، الحصول على القروض/الإعانات: متغيرات تشير انقساماً كبيراً، غالباً ينفي أثرها.

ب. استخراج الأنماط من المقارنة الأفقية للفئات: أي حسب الخلفية المهنية للمستجوبين، فكانت كما يلي:
مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتقدمون على أهمية الحجم، القطاع، الخبرة، الأهداف، والمنافسة.
لكنهم ينقسمون بوضوح حول: الملكية العائلية، المركزية، تعهيد المحاسبة، التبعية للطلبيات العمومية، الحصول على القروض/الإعانات.

الجامعيون/الاستشاريون يشددون على الثقافة التنظيمية، النظم المعلوماتية، الحجم، والأهداف. يظهر عندهم شبه إجماع سلبي على المعاملات غير الرسمية والسوق الموازي، وينقسمون حول الشكل القانوني، الملكية العائلية والفضائل.

الخبير المصرفي موافقه أكثر تحفظاً ونقدية، فهو يميل إلى الحياد أو السلبية في أغلب المتغيرات، باستثناء التكوين والخبرة التي يعتبرها عوامل إيجابية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المحسوبون والمدققون: يؤكدون على القطاع، الثقافة التنظيمية، المركبة، الخبرة، الأهداف، والمنافسة. يجمعون على أن التبعية للطلبيات العمومية والسوق الموازي عوائق رئيسية، وهم منقسمون حول الحجم، الأقدمية، الشكل القانوني، النظم، والقيود الجبائية والتنظيمية.

خبراء نظم المعلومات: إجماع قوي على أهمية النظم المعلوماتية، الحجم، القطاع، الخبرة، الأهداف، والمنافسة. لكن تباين واضح حول المركبة، الملكية العائلية، الحصول على القروض/الإعلانات، التبعية للطلبيات العمومية والسوق الموازي.

يتضح من المقارنة الأفقية للمتغيرات وكذلك من تحليل الفئات المهنية أن هناك أنماطاً مشتركة تعكس ملامح أساسية لحدّدات وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. أولاً، يُجمع المستجوبون بمختلف خلفياتهم على أن المسير يبقى العامل الحاسم في تبني هذا النظام، حيث يؤثر تكوينه، خبرته، أهدافه الاستراتيجية، بل وحتى تفضيلاته الشخصية، بشكل مباشر على إمكانية وجود مراقبة التسيير. ثانياً، يظهر شبه إجماع على أن الحجم، القطاع، الأقدمية، والمنافسة عوامل داعمة ومشجعة على الهيكلة الرسمية واعتماد أدوات مراقبة التسيير، في حين يشكل السوق الموازي والمعاملات غير الرسمية عائقاً جوهرياً أمام أي محاولة لاعتماد أدوات مراقبة تسيير رسمية. ثالثاً، بز تباين واضح حول أثر كل من الشكل القانوني، الطابع العائلي، المركبة في اتخاذ القرار، إضافة إلى التبعية للطلبيات العمومية والحصول على القروض والإعلانات، ما يعكس اختلافاً في التجارب والممارسات الميدانية. وأخيراً، تؤكد نتائج المقابلات أن النظم المعلوماتية والثقافة التنظيمية تتألفان محدثتين أساسين، حيث ينظر إليهما كرافعة داعمة لممارسات المراقبة متى توفرت الإرادة القيادية والموارد الكافية.

4.2. نتائج التحليل الوصفي لخور وجود مستوى مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومحور التوصيات

انطلاقاً من تحليلنا لأجوبة المستجيبين بخصوص أسئلة المحورين الآخرين والمتصلين بوجود ومستوى مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتوصيات المقدمة لممثلي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، توصلنا إلى ما يلي:

أولاً، وفيما يخص تقييم الوضع الحالي لمراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فمن خلال إجابات المستجيبين، يظهر شبه إجماع على أن مراقبة التسيير ما تزال في مستويات بدائية أو غير رسمية في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تقييم معظم الشهادات مستوى مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بأنه ضعيف إلى متوسط-مقبول مع استثناءات لدى مؤسسات "ناضجة" أو ذات تعرّض

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

خارجي/معياري قوي. فيما يلي بعض الاستشهادات بما قاله المستجوبون الذين صنفوا المستوى على أنه ضعيف/محدود:

- M4 الحالة ضعيفة ونجدها فقط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناضجة.
- M6 المستوى ضعيف... حتى في قطاع تكنولوجي يفترض أن يكون متقدماً.
- M9 أقل من المتوسط... أقيمه ضعيفاً في العموم.

أما M5 الذي اعتبر المستوى متوسط لكن مقبول فإنه قال أن المؤسسات التي اعتمدت مراقبة التسيير كلها ناجحة... المستوى متوسط لكن مقبول عموماً.

يمكن القول أن تحليل هذا العنصر سمح باستخراج العوامل التالية كتقييم للمستوى السائد:

- ✓ غياب المراقبة الرسمية حيث أن الكثير من المسيرين يعتمدون على القرارات الفردية والحدس، مع ضعف واضح في الأدوات التسييرية مثل الميزانيات أو لوحات القيادة.
- ✓ طغيان البعد المحاسبي/القانوني فالمحاسبة ثمارس غالباً كالالتزام جبائي أكثر منها كأداة للتسيير، ما يجعلها غير مستثمرة في دعم القرارات.

تبقى هناك استثناءات محدودة، إذ أن بعض المؤسسات التي كبرت أو تعرضت لضغط من الممولين أو الزبائن الكبار تبنت أدوات أكثر تنظيماً، لكن هذا لا يعكس القاعدة العامة.

ومنه يمكن القول أن الوضع الحالي يتسم بمستوى ضعيف إلى متوسط من المراقبة، يغلب عليه الطابع غير الرسمي، مع تباين بين مؤسسة وأخرى حسب الحجم، القطاع، وضغوط المحيط.

ثانياً، وبخصوص مسار ومتطلبات الانتقال نحو أنظمة مراقبة تسيير أكثر تنظيماً، فقد سمح تحليل المقابلات بتحديد نقطتين مهمتين الأولى تتعلق بمحفزات الانتقال والثانية بمسار الانتقال. وفيما يلي عرض لهذين النقطتين في جدولين متتاليين.

الجدول رقم 11: محفزات الانتقال من غياب مراقبة التسيير إلى أنظمة أكثر هيكلة

الملحوظات من النصوص	محفزات الانتقال
M5: أخطاء محاسبية، مشكلات جبائية/تسوية، إفلاس، تغيير النشاط، تحقيق جبائي.	
M4: صعوبات التسيير، منافسة، تعقيد، نمو الحجم، تعدد الواقع/الانتشار الجغرافي، تعدد مجالات الأنشطة الاستراتيجية، مصدر رأس المال.	الأزمات والمشكلات الداخلية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

<p>M4 و M6: اشتداد المنافسة أو المتطلبات المعيارية (ISO) مثلًا في قطاع النفط والغاز) تدفع إلى الرسمية.</p> <p>M6: الانتقال صعب بدون إرادة المدير، وهو محمد حاسم في نجاح التحول.</p> <p>M9: يعتمد على التكوين/التحسيس والاستعانة باستشاريين.</p>	<p>ضغط المنافسة/المعايير</p> <p>إرادة/قيادة المسير</p>
---	--

المصدر: من إعداد الطالبة ببناء على تحليل المقابلات

الجدول رقم 12: مسار الانتقال من غياب مراقبة التسيير إلى أنظمة أكثر هيكلة

الأهداف	خطوات الانتقال
<ul style="list-style-type: none"> -تكوين المسير والفريق(M6, M9)؛ -خبيئة النظام المعلوماتي (ERP/تكامل قواعد البيانات) قبل انطلاق مشروع مراقبة التسيير (M6)؛ -وثيق العمليات وتقليل الارتجال اليومي (M6). 	مرحلة التحضير
<ul style="list-style-type: none"> -تعريف أهداف واضحة ومؤشرات أداء (M4: ثبيت الأهداف؛ M6: أهداف ربع سنوية ومؤشرات أداء)؛ -إرساء دورات متابعة (M6: مراجعة إدارية ربع سنوية... تحليل الانحرافات)؛ -البدء بأدوات خفيفة (لوحات قيادة/ميزانيات/تحليل انحرافات) ثم التدرج نحو تكامل أوسع. 	مرحلة البناء التدريجي
<ul style="list-style-type: none"> -توسيع نطاق القياس ليشمل محاور غير مالية (جودة/مخزون/خدمة) حيث يلزم؛ -المراجعة الإدارية المنظمة (Revue de Direction) واتخاذ إجراءات تصحيحية منتظمة. 	مرحلة التمكين

المصدر: من إعداد الطالبة ببناء على تحليل الم مقابلات

عموما المستجوبون ييرزون أن الانتقال من غياب مراقبة التسيير إلى مستوى أكثر تنظيماً يحدث تدريجياً عبر:

- ✓ **تضليل التعقيد**، حيث أن نمو حجم المؤسسة وعدد عمالها يفرض الحاجة إلى أدوات متابعة أكثر رسمية.
- ✓ **تأثير الخبرة والتكوين**، فالمديرون ذوو تكوين في علوم التسيير أو خبرات سابقة في مؤسسات كبرى ينقلون معهم الممارسات الحديثة.

✓ **ضغط المحيط** كالبنوك، الزبائن العموميون، والمنافسة يجبر المؤسسات على تحسين أنظمتها للمراقبة.

✓ **التكنولوجيا**، حيث أن اعتماد برامج حاسبية أو نظم ERP يمثل نقطة تحول نحو هيكلة أوضح للرقابة.

هذا الانتقال غالباً ما يبقى غير مكتمل، إذ تبني المؤسسات بعض الأدوات (الموازنات أو مؤشرات الأداء) لكن دون دمجها في رؤية استراتيجية شاملة.

ثالثاً، وحول تحديد مؤشرات النصح في مراقبة التسيير فإن المستجوبون ذكروا المؤشرات التالية:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- ✓ صِفر ورق وتكامل الأنظمة: يرى M6 ضرورة غياب الورق في المكاتب، وتكامل أدوات أنظمة المعلومات وتخاطب الأنظمة دون "خروج ورقي" والعودة للنظام؛
 - ✓ رصانة الاستخدام والكفاءة: M4 أن هذا يتتحقق عبر استعمال رشيد وفعال وكفؤ للموارد لتحقيق الأهداف، مع عدم وجود الهدر وضرورة وجود استراتيجية مرسومة تؤدي وظيفتها؛
 - ✓ دورات مراجعة وتحليل الانحرافات بانتظام: ضمنيا يرى M6 ضرورة التنسيق بشكل ربع سنوي وأن يكون مدعاوم ببيانات جاهزة آنية.
- ومع أن M5 تحدث عن غياب معايير متواافق عليها ميدانيا لقياس مستوى الاندماج للتمكن من اقتراح مؤشرات محددة إلا أن المستجيبون عموما أبرزوا أنه يمكن اعتبار المؤسسة قد بلغت مستوى متكملا من مراقبة التسيير حين:
- ✓ تدمج الأهداف الاستراتيجية في أنظمة المتابعة؛
 - ✓ توفر على لوحات قيادة متعددة الأبعاد تشمل مؤشرات مالية وغير مالية (جودة، رضا الزبائن، الإنتاجية)؛
 - ✓ تكون المعلومات المحاسبية والمالية موجهة للتسيير وليس فقط للإدارة الجبائية؛
 - ✓ يعتمد القرار على بيانات موثوقة ومنظمة بدل القرارات العفوية.
- رابعا، بخصوص التوصيات المقدمة للمسيرين الراغبين في تبني أو تحسين نظام مراقبة التسيير فإن المستجيبون قدموا مجموعة من النصائح العملية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- ✓ الانطلاق تدريجيا بالبدء بأدوات بسيطة (جداول متابعة، موازنات تقديرية) قبل الانتقال إلى أنظمة أكثر تعقيدا؛
 - ✓ تثمين دور المحاسبة باستغلالها كأداة للتسيير وليس مجرد التزام قانوني؛
 - ✓ الاستثمار في التكوين سواء للمسير أو الإطارات، في مجالات التسيير المالي، نظم المعلومات، والتحليل الاستراتيجي؛
 - ✓ اعتماد التكنولوجيا من خلال استخدام أنظمة معلومات ملائمة لحجم المؤسسة، بما يسمح بالمتابعة الدورية وتحليل الانحرافات؛
 - ✓ تعزيز ثقافة الشفافية والانضباط بتغيير العقليات داخل المؤسسات لتقبل مراقبة التسيير كأداة للتطوير وليس كعبء بيروقراطي.

3. المقارنة بين الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات الهيكيلية، التنظيمية، السلوكية والخارجية (البيئية)، وعرض النتائج الميدانية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يهدف هذا الجزء إلىربط بين ما أفرزته الأديبيات النظرية السابقة حول محددات وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين النتائج الميدانية المستخلصة من المقابلات. ويلخص التحليل على المقارنة بين المعطيات النظرية والواقعية، وتفسير أوجه الاتفاق والاختلاف، ثم إبراز إسهامات البحث في إثراء الأديبيات وتطوير الفهم النظري والعملي لممارسات مراقبة التسيير في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائري.

1.3. العوامل الهيكيلية والتنظيمية

الحجم: تؤكد معظم الدراسات (Chapellier ; Lavigne ; Nobre) أن الحجم عامل حاسم في تطور أنظمة المراقبة، حيث ترتبط زيادة الحجم بتعقيد أكبر ورسمية أعلى. نتائج بحثنا الميداني جاءت متسقة تماماً مع هذا الطرح، إذ أظهر المستجوبون شبه إجماع على أن الحجم يفرض وجود مراقبة التسيير.

الأقدمية: ترى الأديبيات (Fernandez ; Karadag ; Ouslimane) أن تراكم الخبرة بمرور الزمن يعزز من اعتماد أدوات تسييرية أكثر رسمية. نتائج المقابلات أكدت الأثر الإيجابي للأقدمية، غير أن بعض المستجوبين تحفظوا على هذا العامل ورأوا أنه مشروط بإرادة المسير.

القطاع: الدراسات الدولية متباينة؛ بعضها (Bajan-Banaszak) أعطى الأفضلية للقطاع الصناعي، فيما أظهر (Jorissen) تفوق القطاع التجاري. نتائج المقابلات عكست هذا التباين أيضاً، حيث اعتبر أغلب المسيرين أن القطاع مؤثر وأن القطاعات أين الخطأ يكون مكلفاً أكثر هي الأكثر حاجة لمراقبة التسيير، لكن بدرجات مختلفة تبعاً للتجربة الفردية.

الشكل القانوني: الأديبيات تشير إلى أن الأشكال الأكثر تعقيداً (SPA) تفرض أنظمة رسمية، بينما الأشكال البسيطة (EURL, SARL) تقلل منها. النتائج الميدانية دعمت ذلك جزئياً، إذ انقسمت الآراء بين من اعتبره عاملاً داعماً، ومن قلل من أهميته.

هيكلة الملكية: أظهرت الأديبيات (Lavigne ; Saint-Pierre) أن الطابع العائلي غالباً ما يضعف الرسمية، في حين أن وجود شركاء خارجين يشجع على إضفاء الطابع الرسمي. نتائج البحث عكست انقساماً مماثلاً: البعض رأى الملكية العائلية محفزة للثقة، والبعض الآخر اعتبرها عائقاً أمام الرقابة.

المعاملات غير الرسمية: تؤكد الدراسات (Falkner et Hiebl ; La Porta et Sheleifer) أن الطابع غير الرسمي من أبرز العوائق أمام الرقابة الرسمية. نتائج المقابلات دعمت هذا الطرح بوضوح، حيث أجمع أغلب المستجوبين على الأثر السلبي، رغم وجود حالات قليلة نفت ذلك.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تعهيد المحاسبة :الأدبيات (Boukrif et Madoui) أشارت إلى أن تعهيد المحاسبة يُضعف دورها التسييري.

النتائج الميدانية انسجمت مع هذا الطرح، حيث أكد العديد أن التعهيد يساهم في تأخير أو إضعاف المعلومة.

المراكزية/اللامركزية: وفق الأدبيات (Burns et Stalker ; Mintzberg ; Merchant) تميل المؤسسات

اللامركزية إلى أنظمة أكثر تعقيداً، بينما البسيطة تمثل للمركزية. نتائج المقابلات لم تظهر توافقاً، إذ رأى البعض أن

المراقبة مطلوبة في الحالتين، فيما اعتبر آخرون أن النمط لا يؤثر بشكل مباشر.

الثقافة التنظيمية : الأدبيات (Einhorn et al.) تؤكد دور الثقافة كعامل محدد للمراقبة. النتائج الميدانية أكدت

هذا بقوة، حيث رأى معظم المستجوبين أن الثقافة المؤسسية التي يرسخها المسير حاسمة في وجود المراقبة أو غيابها.

نظم وتكنولوجيا المعلومات: الأدبيات (Raymond ; Van-Caillie) أبرزت أن التكنولوجيا تمثل ركيزة أساسية

لمراقبة التسيير. النتائج الميدانية جاءت داعمة، حيث اعتبرت الأغلبية أن توفر النظم شرط أساسي، رغم بعض

التحفظات المرتبطة بالتكلفة وسوء أو عدم استغلال البيانات في اتخاذ القرار.

3.2. العوامل السلوكية للمسير

مستوى ونوع التكوين: الدراسات (Chapellier ; Lavigne) أظهرت أن تكوين المسير في علوم التسيير يعزز

وجود مراقبة التسيير. النتائج الميدانية أكدت ذلك، حيث أجمع المستجوبون تقريباً على أثر التكوين.

الخبرة: الأدبيات متباعدة؛ بعض الدراسات لم تجد علاقة قوية، فيما اعتبرت أخرى أن الخبرة تزيد من تعقيد مراقبة

التسير. نتائج المقابلات أظهرت أثراً إيجابياً للخبرة، مع بعض الاستثناءات.

الأهداف الاستراتيجية وفضائل المسير: الأدبيات (Chenhall ; Davila et Foster) تعتبرها محدداً رئيسياً

لاعتماد مراقبة التسيير. النتائج الميدانية انسجمت تماماً مع هذا الطرح: المؤسسات ذات الأهداف الواضحة تميل إلى

اعتماد أنظمة مراقبة رسمية، في حين أن غياب الرؤية أو التفضيلات الشخصية يعكس انقساماً واضحاً.

3.3. العوامل الخارجية

التبعية للطلبيات العمومية: الأدبيات تعتبرها دافعاً لاعتماد أنظمة رسمية. النتائج الميدانية أظهرت انقساماً، فبعض

المستجوبين أكدوا الأثر الإيجابي، فيما رأى آخرون غياب هذا الأثر.

الفرض والإعانت: الأدبيات تؤكد أثراً في فرض اعتماد أدوات المراقبة الرسمية. في السياق الجزائري، النتائج

الميدانية أظهرت ضعف هذا الأثر، إذ اعتبرها أغلب المسيرين غير مؤثرة.

القيود الجبائية والتنظيمية: الدراسات (Zemmit ; Djidjik) أبرزت أثراً سلبياً كعائق. النتائج الميدانية متباعدة

إذ أن بعض المستجوبين رأوها عائقاً، وآخرون رأوا أنها تفرض الرسمية.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المنافسة: الأديبيات (Chenhall ; Khandwalla) أكدت أثراها الإيجابي. النتائج الميدانية دعمت هذا بقوة، حيث أجمع المستجوبون على أن المنافسة تحفز على اعتماد الرقابة.

السوق الموازي: الأديبيات (Bellache ; La Porta et Sheleifer) أبرزت أثره السلبي. النتائج الميدانية أكدت ذلك أيضاً، حيث اعتبر معظم المستجوبين السوق الموازي أكبر عائق أمام الرسمية. الجدول الموالي يلخص النتائج الميدانية ومقارنتها بالأديبيات لكل متغير على حدا.

الجدول رقم 13: المقارنة بين الأديبيات والنتائج الميدانية لأثر المتغيرات على وجود مراقبة التسيير

الملاحظة العامة	ما أظهرته النتائج الميدانية	ما أظهرته الأديبيات	المتغير
انسجام كامل	شبه إجماع إيجابي على أن الحجم عامل حاسم	كلما زاد الحجم زادت الرسمية والتعقيد (Chapellier ; Lavigne ; Nobre)	الحجم
توافق جزئي	أغلبية إيجابية، مع تحفظات أن التأثير مشروط بإرادة المسير	تراكم الخبرة يزيد الرسمية والرقابة (Karadag, Fernandez)	الأقدمية
توافق نسجي	معظم المستجوبين أكدوا الأثر، لكن بتجارب متباعدة	الصناعي أكثر رسمية، الخدمي/التجاري متباين (Bajan-Banaszak, Jorissen)	القطاع
اختلاف	انقسام بعضهم أيد، البعض قلل من الأهمية	الهيكل الرسمية (SPA) تدعم الرقابة أكثر من (EURL/SARL)	الشكل القانوني
اختلاف واضح	انقسام قوي، ثقة عائلية داعمة مقابل عائق	تضعف الرسمية، لكن الشركاء الخارجيين يزيدونها (Lavigne, Saint-pierre)	هيكلة الملكية
انسجام كامل	شبه إجماع سلبي، المعاملات غير الرسمية عائق رئيسي	تقلل من اعتماد الرقابة (Falkner & Hiebl)	المعاملات غير الرسمية
توافق نسجي	معظم المستجوبين يرونها غير مؤثرة، مع أثر سلبي طفيف	يُضعف الدور التسييري للمحاسبة (Boukrif & Madoui)	تعهيد المحاسبة
اختلاف	انقسام، بعضهم إيجابي، آخرون نفوا الأثر	اللامركيزية مرتبطة بأنظمة أكثر تطوراً (Mintzberg, Merchant)	المركزية/اللامركيزية
توافق قوي	أغلبية إيجابية، لكن مع حالات نفي أو سلبية	الثقافة الحاضنة للشفافية تدعم الرقابة (Einhorn)	الثقافة التنظيمية
انسجام كامل	أغلبية إيجابية، شرط أساسي رغم بعض التحفظات	التكنولوجيا ركيزة أساسية للمراقبة (Raymond, Van Caillie)	نظم وتكنولوجيا المعلومات
توافق قوي	أغلبية إيجابية مع تحفظات قليلة	مستوى التكوين يعزز الرسمية (Chapellier, Lavigne)	مستوى التكوين

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

انسجام كامل	إجماع إيجابي واضح	تكوين في علوم التسيير يزيد من إمكانية اعتماد المراقبة (Chapellier)	تخصص التكوين
توافق نسبي	غالباً إيجابية، مع استثناءات قليلة	متباينة، أحياناً تعزز الرقابة وأحياناً لا (Chapellier)	خبرة المسير
انسجام كامل	إجماع إيجابي على دور الأهداف	الأهداف الواضحة تدعم المراقبة (Davila & Foster)	الأهداف الاستراتيجية
اختلاف	انقسام واضح، بعضهم داعم والآخرون نفوا	توجهات المسير تحدد تبني الرقابة (Chenhall)	فضائل المسير
اختلاف	انقسام، بعضهم أكد والبعض الآخر نفي	تدفع نحو الرسمية (Boukrif & Madoui)	النوعية للطلبيات
اختلاف	أغلبهم نفي الأثر، استثناءات قليلة	تمثل دافعاً للشفافية (Lavigne)	الحصول على القروض والإعانت
اختلاف	انقسام، عائق عند البعض، محفز عند آخرين	عائق مهم أمام المراقبة (Djedjik, Zemmit)	القيود الجبائية والتنظيمية
انسجام كامل	إجماع إيجابي، المنافسة تدفع لاعتماد الرقابة	شدة المنافسة تزيد من تعقيد المراقبة (Khandwalla, Chenhall)	المنافسة
انسجام كامل	شبه إجماع سلبي جداً	يعيق المراقبة ويشجع المعاملات غير الرسمية (La Porta, Bellache)	السوق الموازي

المصدر: من إعداد الطالبة بناءاً على أدبيات الدراسة وتحليل المقابلات

خلاصة

يمثل التموضع الإبستيمولوجي الإطار المعرفي والفلسفى الذى يحدد كيفية فهم الباحث للظاهرة محل الدراسة وتفسيرها. من خلال هذا التموضع، يتبنى الباحث موقعاً معرفياً يوجه اختياراته المنهجية و يؤثر على كيفية جمع وتحليل البيانات. في هذا البحث، تم اعتماد تموّع تفسيري، يهدف إلى فهم الظواهر البشرية والإدارية في سياقاتها الواقعية، بعيداً عن تبني تفسيرات سطحية أو عامة. يرتبط هذا التموضع الإبستيمولوجي ارتباطاً وثيقاً بالمنهجية النوعية التي اعتمدناها، حيث يتتيح لنا استكشاف التجارب والممارسات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من خلال تفاعل عميق مع المشاركين، مما يعزز فهمنا للعوامل المحددة لوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. بالإضافة إلى ذلك، يسمح تفسير المعطيات المتحصل عليها في ضوء السياق الخاص بكل مشارك بتعزيز القدرة على بناء تفسيرات معمقة تُعتبر أكثر مصداقية وواقعية في محيط البحث، حيث أن البحث النوعي لا يسعى للتعويض الاحصائي بل لفهم عمق للظاهرة المدروسة.

أظهرت الدراسة التطبيقية أن واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يتميز بخصوصية واضحة، تتجلى في تفاعل مركب بين العوامل الهيكيلية والتنظيمية والسلوكية والبيئية. فقد تبين أن المتغيرات الهيكيلية مثل الحجم والأقدمية وقطاع النشاط تمثل محددات أساسية لوجود نظم مراقبة التسيير، إذ كلما كبر حجم المؤسسة وتركتمت خبرتها التنظيمية، ازدادت حاجتها إلى أدوات تسييرية أكثر رسمية. كما أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية ومستوى تأهيل المسير وخبرته تعد من بين أهم العوامل الداخلية التي تدعم فعالية الرقابة وتضمن استمراريتها.

أما على المستوى التنظيمي، فقد تبين أن تعهيد المحاسبة والمراقبة في اتخاذ القرار يمثلان عاملين متبطئين لتطور المراقبة، في حين تشكل نظم المعلومات الحديثة رافعة جوهيرية لتحسين جودة القرارات والمتابعة. من جهة أخرى، أوضحت المقابلات أن البيئة الخارجية، ولا سيما السوق الموازي ودرجة عدم الرسمية في المعاملات، تمارس تأثيراً سلبياً واضحًا على تبني نظم مراقبة التسيير، من خلال إضعاف الشفافية وتقليل الحاجة إلى التوثيق والمساءلة.

كما كشفت المقارنة بين نتائج الدراسة والأدبيات السابقة عن تواافق كبير في الاتجاهات العامة، مع بروز بعض الفوارق المرتبطة بالسياق الجزائري، خصوصاً فيما يتعلق بدور الدولة، والممارسات غير الرسمية، والعلاقات الشخصية داخل المؤسسات.

وفي ضوء ذلك، يمكن القول أن مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ما تزال في طور الترسخ، متاثرة بخصائص بيئية وسلوكية محددة، غير أنها تُظهر ديناميكية متزايدة نحو التطور والرسمية المعرفية، مما يفتح آفاقاً واعدة لتطوير نماذج رقابية أكثر تكيّفاً مع واقع الاقتصاد الوطني.

خاتمة



خاتمة



تُشكّل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر رافعة حيوية للنسيج الاقتصادي الوطني، بالنظر إلى دورها في خلق مناصب الشغل، وتنوع النسيج الإنتاجي، وتحفيز المبادرات المحلية. وقد أصبحت هذه المؤسسات محوراً أساسياً في استراتيجيات التنمية الاقتصادية، لاسيما في ظل التحديات التي تعرفها السوق الوطنية والعالمية.

ورغم هذه الأهمية المتزايدة، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تواجه جملة من الصعوبات المرتبطة ببنيتها التنظيمية والسلوكية، إذ تتسم أنماط تسييرها بخصوصيات واضحة، أهمها الطابع العائلي، المركزية في اتخاذ القرار، غياب التخصص، والارتباك المفرط على شخصية المسير. وتظهر الدراسات الميدانية أن هذه الخصوصيات تفرز نمطاً إدارياً سلطوياً، يتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أداة تنفيذ، لا شريكاً في التسيير، مما يضعف مناخ الثقة والانحراف ويعيق بناء رؤية استراتيجية تشاركية.

في هذا السياق، تبرز مراقبة التسيير كأداة ذات بعد مزدوج: فهي من جهة أداة تنظيمية تسمح بمتابعة الأداء، تحليل الانحرافات وتصحيح المسارات، ومن جهة أخرى، فهي آلية تسييرية تدعم المسير في اتخاذ القرار المبني على مؤشرات موضوعية وتعيد الاعتبار لمنطق الفعل الجماعي داخل المؤسسة. كما أن مراقبة التسيير تتبع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية تجاوز محدودية مواردها عبر أدوات قياس فعالة تساعد على تحصيص الموارد، ترشيد النفقات، وتحقيق التنساق بين الأهداف الاستراتيجية والعمليات التشغيلية.

إن تفعيل دور مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لا يمر فقط عبر استيراد الأدوات التقنية الجاهزة، بل يتطلب إعادة بناء الثقافة التنظيمية، ترسیخ منطق التسيير بالمعلومة وإدماج كل الفاعلين في الديناميكية الإستراتيجية للمؤسسة. بذلك، تصبح مراقبة التسيير ليست فقط مجرد وظيفة محاسبية أو تقنية، بل رافعة للتحول الثقافي والتنظيمي تعزّز حوكمة المؤسسة وتدعيم قدرتها على مواجهة التغيرات، والاستفادة من الفرص، وتقليل المخاطر.

جاءت هذه الأطروحة في إطار السعي إلى فهم العوامل الموقفية المؤثرة في وجود مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، باعتبارها أحد المكونات الجوهرية لمنظومة التسيير الحديثة، وأداة أساسية لضبط الأداء وضمان استدامة النشاط في بيئة اقتصادية تتسم بالتقلب وعدم الاستقرار. انطلقت الدراسة من تساؤل محوري مفاده: ما هي العوامل الموقفية الداخلية والخارجية المحددة لوجود نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر؟

وللإجابة عن إشكالية البحث، تم تبني مقاربة إبستيمولوجية بنائية-تفسيرية تنتهي إلى المنظور النوعي في البحث العلمي، إذ ينطلق هذا التوجه من فكرة أن الواقع التنظيمي والاجتماعي لا يكتشف بقدر ما يُبني من خلال

التفاعل بين الباحث والمحوّثين. ومن هذا المنطلق، تم التركيز على فهم المعانى التي يمنحها الفاعلون الاقتصاديون لممارسات مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بدل الاكتفاء بوصفها أو قياسها كمياً.

ارتکزت الدراسة على نموذج نظري استمد من الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة في النظرية الموقفية، وتم تكييفه ليلائم الخصوصية الجزائرية التي تتدخل فيها الاعتبارات الاقتصادية بالتنظيمية والثقافية. واعتمدت منهجاً نوعياً قائماً على المقابلات الشبه الموجهة مع تسعه مستجوبين من خلفيات مهنية مختلفة (أساتذة جامعيون، خبراء محاسبة، مستشارون، مسورو مؤسسات وخبراء تكنولوجيا ومصرفيون)، بغرض بناء صورة تفسيرية شاملة حول العوامل المؤثرة في وجود مراقبة التسيير.

وتسعى هذه المقاربة إلى بناء فهم متكمّل للظاهرة المدروسة في سياقها الواقعي والاجتماعي، مع مراعاة الخصوصية الثقافية والتنظيمية للمؤسسات الجزائرية، مما يجعل نتائج البحث ثمرة لتفاعل متعدد الأبعاد بين المعرفة النظرية المستقاة من الأدبيات والمعرفة الميدانية التي تم إنتاجها عبر التجربة والخبرة والخطاب المهني للمحوثين.

إن هذا التوجّه البنائي التفسيري لم يكن غايته اختبار فرضيات بطريقة تجريبية مغلقة، بل فهم الكيفية التي تُترجم بها العوامل الموقفية إلى ممارسات واقعية، وكيف يُعيد المسيرون تأويل مفاهيم الرقابة والتسيير داخل بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد واللاليقين. وبذلك، تدرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تسعى إلى فهم الظواهر التسييرية في سياقها الاجتماعي والثقافي المحلي، أكثر من سعيها إلى تعليم النتائج أو إخضاعها للنمذجة الصارمة.

أظهرت نتائج التحليل الميداني أن واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ما يزال في مرحلة تشكّل، إذ تطغى عليه الممارسات العقوبة وغير الرسمية، مع تفاوت ملحوظ في درجة النضج بين مؤسسة وأخرى، بحسب حجمها وخبرة مسيريها ودرجة احتكاكها بالبيئة النظامية والمالية الرسمية. كما بُرِز دور المسير بوصفه العنصر المُحوري الذي يحدد توجّه المؤسسة نحو الممارسات الرسمية لمراقبة التسيير أو الابتعاد عنها، مما يؤكد أهمية البعد السلوكي كمتغير مفسّر لا يمكن تجاهله في التحليل التنظيمي لمراقبة التسيير.

اختبار الفرضيات

أسفر اختبار الفرضيات، بناءً على نتائج المقابلات وتحليلها في ضوء الأدبيات، عن تأكيد نسيبي لمعظم العلاقات المتوقعة في النموذج النظري.

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى، التي مفادها أن حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يؤثر على وجود مراقبة التسيير فيها، أن هذا العامل يمثل أحد المحددات الأساسية لتبني الرقابة التنظيمية في السياق الجزائري.

فقد أكّد سبعة من أصل تسعه مستجوبين أنَّ كبير حجم المؤسسة يخلق حاجة موضوعية إلى أدوات مراقبة رسمية

نتيجة لتعدد الأنشطة وتنوع خطوط الإنتاج، مقابل موقفين متحفظين أحدهما محيد والآخر منفي. ويتوافق هذا الاتجاه مع ما ورد في أدبيات Chapellier و Lavigne التي ترى أن الحجم الكبير يعزز التنظيم الهيكلي ويستدعي تبني أدوات محاسبية وتسييرية أكثر تعقيداً، في حين تظل المؤسسات الصغيرة جدًا خاضعة لقرارات المسير الشخصية. وبالتالي، يمكن القول إن زيادة الحجم تدفع نحو نضج أنظمة التسيير، مما يؤكد الفرضية الأولى تأكيداً تاماً.

أما الفرضية الثانية، التي تنص على أن الأكاديمية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أظهرت نتائج المقابلات أن ستة من بين تسعة مستجيبين يعتبرون أن تراكم الخبرة الإدارية والمالية داخل المؤسسة يساهم إيجابياً في بناء نظم رقابة أكثر استقراراً، في حين رأى اثنان عكس ذلك واعتبر أحدهم أن الأثر يظل مشروطاً بمدى التجديد التنظيمي. وأبرزت الشهادات أن المؤسسات الأقدم في النشاط تمتلك معرفة أكبر بمتطلبات السوق والبنوك والضرائب، ما يدفعها إلى اعتماد أنظمة أكثر انتظاماً، غير أن الأكاديمية في بعض الحالات قد تؤدي إلى الجمود بدل التطور. هذه النتيجة تتماشى مع ما توصل إليه Fernandez و Rowe بشأن العلاقة بين الخبرة الزمنية والنضج التنظيمي، وتؤكد الفرضية بشكل جزئي.

وفيما يتعلق بالفرضية الثالثة، التي تنص على أن قطاع النشاط يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أوضحت الدراسة الميدانية أن سبعة من أصل تسعة مستجيبين يرون بأن طبيعة النشاط تحدد مستوى المراقبة، حيث تميل المؤسسات الصناعية والخدمية إلى اعتماد أنظمة أكثر رسمية مقارنة بالمؤسسات التجارية. وقد ربط المستجيبون هذا الاختلاف بمدى تعقيد العمليات، إذ تحتاج المؤسسات الصناعية إلى تبع دقique للتکالیف والموارد، في حين تكتفي المؤسسات التجارية بمتابعة رقم الأعمال بصورة مباشرة. هذه النتيجة تتتسق مع ما توصل إليه Germain و Chapellier من أن القطاع الصناعي يولد بالضرورة ممارسات رقابية أكثر تطوراً، مما يدعم الفرضية الثالثة تأكيداً كاملاً.

أما الفرضية الرابعة، التي ترى أن الشكل القانوني يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أبرزت المقابلات وجود علاقة متفاوتة بين الصيغة القانونية للمؤسسة ومدى تطبيقها لممارسات المراقبة. خمسة من أصل تسعة مستجيبين أكدوا وجود أثر إيجابي معتبر، بينما رأى ثلاثة أن الأثر شكلي، وواحد فقط لم يجد موقعاً محدداً. فالمؤسسات التي تنشط في إطار قانوني منظم كالشركات ذات المسؤولية المحدودة أو المساهمة تميل إلى اعتماد محاسبة دقيقة وتعيين محافظي حسابات، بينما باقي المؤسسات الفردية أو العائلية تتعامل بمرونة أكبر

تجاه القواعد الرقابية. ومع ذلك، يتضح أن القانون وحده لا يخلق ثقافة تسييرية، بل يتطلب وعيًا داخلياً بالرقابة كأداة للتسخير لا إكالزام خارجي. وتعُد الفرضية بذلك مؤكدة جزئياً.

أما **الفرضية الخامسة**، المتعلقة بكون **هيكلة الملكية** تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أظهرت النتائج انقساماً بين المستجيبين، إذ عبر أربعة عن اقتناعهم بأن المؤسسات ذات الملكية المتعددة أو المفتوحة على شركاء خارجين أكثر ميلًا إلى إرساء رقابة رسمية لضمان الشفافية، بينما رأى ثلاثة أن الطابع العائلي لا يمنع التنظيم إذا كان المسير منفتحاً على التجديد، في حين التزم اثنان الحياد. وبينت المقابلات أن الملكية العائلية قد تكون عامل استقرار وثقة لكنها في الوقت ذاته تحدّ من الفصل بين الملكية والتسيير، مما يضعف الحاجة المتصورة إلى الرقابة. هذه النتيجة تتفق جزئياً مع ما أشار إليه Saint-Pierre و Lavigne حول العلاقة العكسية بين الطابع العائلي ودرجة الرسمية، مما يسمح بتأكيد الفرضية بشكل جزئي.

وفيما يتعلق بالفرضية السادسة، التي تنص على أن مستوى عدم الرسمية في المعاملات يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أجمع ستة من أصل تسعه مستجيبين على أن ارتفاع درجة عدم الرسمية يضعف بشكل مباشر تطبيق أنظمة المراقبة، فيما أبدى ثلاثة موافق متحفظة تراوحت بين النفي والحياد. وأشار أغلبهم إلى أن المعاملات الشفوية، والاعتماد على الثقة، وتجنب التوثيق المكتوب تخلق بيئة غير مشجعة على المراقبة الرسمية. وأكد بعضهم أن المؤسسات التي تنشط جزئياً في الاقتصاد الموازي تمارس ما وصفوه بـ "الرقابة الظلية"، أي رقابة شخصية غير موثقة. تتطابق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Falkner و Speckbacher حول أثر الطابع غير الرسمي في الحد من الشفافية والمساءلة، وبذلك تعتبر الفرضية مؤكدة كلّياً.

أما **الفرضية السابعة**، التي مفادها أن تعهيد المحاسبة يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد كشفت المقابلات أن ستة من أصل تسعه مستجيبين يرون أن إسناد المحاسبة إلى مكاتب خارجية يضعف الصلة بين المعلومات المالية والقرار الإداري، إذ تبقى التقارير موجهة أساساً للسلطات الجبائية بدل استخدامها في المتابعة الداخلية. في المقابل، رأى ثلاثة مستجيبين أن الأثر يعتمد على مستوى التفاعل بين المسير والمحاسب الخارجي، معتبرين أن التواصل المنظم يمكن أن يعوض غياب المصلحة الداخلية. هذه النتائج تؤكد أن تعهيد المحاسبة في السياق الجزائري يجعل الوظيفة المحاسبية أداة امتداد أكثر منها وسيلة تسيير، مما يثبت صحة الفرضية بأثر سلبي واضح.

وفيما يخص **الفرضية الثامنة**، التي تفترض أن **مركزية القرار** تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أظهرت المقابلات تبايناً بين خمسة مستجيبين أكدوا أثراً لها الإيجابي وأربعة اعتبروا أن طبيعة

القيادة أكثر أهمية من الهيكل التنظيمي. ويبدو أن المراقبة تكون أكثر فاعلية عندما تتوافر درجة من اللامركبة تسهم بتبادل المعلومة واتخاذ القرار المشترك، بينما في الحالات التي يحتكر فيها المسير القرار، تضعف المبادرات الرقابية. وتشير النتائج إلى أن التوازن بين السلطة والمسؤولية هو ما يضمن فعالية المراقبة، وهو ما يتفق مع استنتاجات Merchant و Mintzberg حول أهمية المواءمة بين البنية والتنظيم. ومن ثم، تُعدّ الفرضية مؤكدة جزئياً.

كما أظهرت نتائج اختبار الفرضية التاسعة، التي تنص على أن الثقافة التنظيمية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إجمالاً نسبياً بين المستجوبين على وجود أثر قوي للثقافة في تشكيل سلوك المراقبة. ستة من أصل تسعه أكدوا أن ثقافة التعاون والمساءلة والشفافية داخل المؤسسة تهيئ بيئه داعمه لاعتماد أدوات رقابية رسمية، في حين رأى اثنان أن الأثر محدود وواحد فقط اعتبره سليبياً. وتبين أن المؤسسات التي تبني قيمًا جماعية وتعزز الثقة المهنية تنجح في دمج المراقبة ضمن ممارساتها اليومية، بينما المؤسسات التي تهيمن عليها العلاقات الشخصية أو الولاءات العائلية تميل إلى رفض الرقابة أو تحجيمها. هذه الملاحظات تتطابق مع ما توصل إليه Bouquin حول الطابع التفاعلي بين الثقافة التنظيمية ونظام الرقابة، مما يجعل الفرضية مؤكدة تأكيداً كاملاً.

ظهرت نتائج اختبار الفرضية العاشرة، التي تنص على أن استخدام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للتكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات يؤثر على وجود مراقبة التسيير، إجمالاً شبيه تام بين المستجوبين حول أهمية هذا العامل في ترسیخ ثقافة التسيير التحليلي والرقابة الداخلية. فقد أكد سبعة من أصل تسعه مستجوبين أن الرقابة الفعالة لا يمكن تصورها دون نظم معلومات دقيقة، في حين أبدى اثنان M3 و M8 تحفظاً معتبرين أن امتلاك النظام لا يعني بالضرورة استغلاله بالشكل الأمثل. وأشارت عدة شهادات إلى أن استعمال أدوات رقمية مثل Excel و ERP يمكن المسير من الحصول على مؤشرات آنية للأداء، مما يسهل اتخاذ القرار. هذه النتيجة تنسجم مع ما توصل إليه Davila و Bouquin وبخصوص دور الأنظمة المعلوماتية في تحسين جودة القرارات الرقابية، كما تتوافق مع دراسات حديثة في السياق المغاربي ترى أن ضعف التحول الرقمي يمثل أحد العوائق الرئيسية أمام تطور الرقابة في المؤسسات الصغيرة. وعليه، يمكن القول إن الفرضية مؤكدة كلّياً بأثر إيجابي قوي.

أما الفرضية الحادية عشرة، التي تنص على أن مستوى التكوين الأكاديمي للمسير يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد بينت المقابلات أن سبعة من أصل تسعه مستجوبين يربطون بين ارتفاع مستوى التعليم وتطور الممارسات التسييرية، حيث أشاروا إلى أن المسير الجامعي أكثر ميلاً لتبني أدوات تحليل الأداء ومتابعة التكاليف، مقابل ميل المسير الأقل تكويناً إلى الاعتماد على الخبرة الشخصية. وأكد بعضهم أن التكوين الأكاديمي لا يخلق بالضرورة نظاماً رقابياً، لكنه يمنع المسير القدرة على فهم جدوه ووظائفه. هذه النتيجة

تنسق مع ما أشار إليه Nobre و Chapellier حول الدور الوسيط للتعليم في ترسیخ عقلانية القرار داخل المؤسسات الصغيرة. الفرضية إذن مؤكدة جزئياً، مع اثر إيجابي واضح للجانب المعرفي.

وفيما يتعلق بالفرضية الثانية عشرة، التي تفترض أن نوع التكوين الأكاديمي، وخاصة في مجالات التسيير والمالية، يؤثر على وجود مراقبة التسيير، فقد أظهرت النتائج أن ستة من أصل تسعة مستجوبين يؤيدون بشدة هذا الطرح، معتبرين أن التكوين في علوم التسيير يزود المسير بآدوات تحليل مالية وتنظيمية تجعله أكثر وعيًا بأهمية المراقبة.

ثلاثة فقط M1 ، M4 ، M8 رأوا أن التجربة الميدانية قد تعوض أحياناً النقص الأكاديمي. وأوضحت التحليلات أن المسيرين منخلفية محاسبية أو مالية يميلون إلى تبني مقاربات كمية في الرقابة (كمليزانيات ولوحات القيادة)، بينما ذرو التكوين التقني أو التجاري يكتفون بمتابعة النتائج العامة. هذه النتائج تؤكد ما بينته دراسات Lavigne و Chapellier حول "أثر الخلفية المعرفية على السلوك التنظيمي"، وبذلك تعتبر الفرضية مؤكدة تماماً.

أما الفرضية الثالثة عشرة، التي تفترض أن الخبرة المهنية للمسير تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أظهرت أن نوع الخبرة أكثر أهمية من مدتها الزمنية. ستة من أصل تسعة مستجوبين أكدوا أن المسيرين الذين سبق لهم العمل في مؤسسات كبيرة أو في قطاعات منظمة يطبقون رقابة أكثر انتظاماً، في حين أشار ثلاثة آخرون إلى أن الخبرة الطويلة في بيئة تقليدية قد تؤدي إلى مقاومة التغيير. وتكشف المقابلات أن المسيرين ذوي الخبرة المتنوعة يطّورون وعيًا مبكرًا بضرورة تتبع الأداء المالي والتشغيلي، وهو ما يتوافق مع ما طرحته Dangereux و Chapellier من أن التجارب المهنية المتعددة تسهم في بناء "ثقافة رقابية"، وعليه، فإن الفرضية مؤكدة جزئياً.

وتشير نتائج الفرضية الرابعة عشرة، التي ترى أن الأهداف الاستراتيجية للمسير وفضائلها تؤثر على وجود مراقبة التسيير، إلى أن المسير هو العامل الحاسم في تحديد طبيعة الرقابة داخل المؤسسة. فقد أشار سبعة من أصل تسعة مستجوبين إلى أن المسير الذي يعتمد رؤية استراتيجية طويلة المدى يتوجه إلى المراقبة المنظمة، بينما يكتفي المسير قصير النظر برقابة مالية سطحية تركز على الربحية الآنية. كما بينت المقابلات أن طبيعة التفضيلات الفردية (بين الاستقرار، الربح، أو الابتكار) تحدد عمق النظام الرقابي، وهو ما يتفاوت مع ما خلص إليه Davila و Foster من أن نظام المراقبة انعكاس مباشر لطموح القائد الاستراتيجي. النتيجة النهائية تؤكد الفرضية جزئياً، مع اثر إيجابي قوي للأهداف بعيدة المدى.

أما الفرضية الخامسة عشرة، التي تنص على أن التبعية للطلبيات العمومية تؤثر على وجود مراقبة التسيير، فقد كشفت الدراسة الميدانية أن هذا العامل يحمل طابعاً إدارياً أكثر منه تسييريًّا. ستة من أصل تسعة مستجوبين

أشاروا إلى أن التعامل مع القطاع العام يفرض شكلاً من الرسمية في المحاسبة بغرض الامتثال للالتزامات التعاقدية، بينما رأى الثلاثة الباقون أن هذا التنظيم يظل سطحيًا ولا يترجم إلى ممارسات رقابية داخلية حقيقة. توضح النتائج أن الرقابة المفروضة من الخارج (المناقصات والمراقبة المالية العمومية) لا تؤدي بالضرورة إلى ترسیخ ثقافة المراقبة الداخلية. وعليه، تُعتبر الفرضية مؤكدة جزئياً.

وفيما يخص **الفرضية السادسة عشرة**، التي تفترض أن الاستقلالية المالية تؤثر على وجود مراقبة التسيير، فقد تبين أن أغلب المستجيبين (سبعة من أصل تسعة) ينفون وجود علاقة مباشرة بين التمويل البنكي ومستوى المراقبة. فغالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تموّل ذاتياً نشاطها، ولا تواجه ضغطاً رقابياً من الممولين. فقط حالتان M4 و M8 أقرتا بوجود علاقة إيجابية محدودة، إذ يُجبر التمويل البنكي المؤسسة على تقديم تقارير محاسبية منتظمة. هذه النتيجة تتوافق مع ما ورد في أعمال Chapellier و Mohamed حول ضعف العلاقة بين المديونية والتنظيم في البيئات الناشئة، وتؤدي إلى رفض الفرضية في معظم الحالات.

وتؤكد نتائج **الفرضية السابعة عشرة**، التي ترى أن **القيود الجبائية والتنظيمية** تؤثر على وجود مراقبة التسيير، أن هذا المتغير يحمل أثراً سلبياً واضحاً. سبعة من أصل تسعة مستجيبين صرحو بأن التعقيدات الإدارية والعبء الجبائي يدفعان المؤسسات الصغيرة إلى تجنب التنظيم الرسمي خوفاً من المتابعة أو الزيادة في الضرائب.اثنان فقط M2 و M6 اعتبرا أن الامتثال يمكن أن يكون حافزاً لتحسين التسيير. وقد أشار العديد من الخبراء إلى أن العلاقة بين الإدارة الجبائية والمؤسسة تقوم على منطق الرقابة الخارجية لا المراقبة، مما يضعف الثقة ويشيّن المؤسسات عن توثيق عملياتها بدقة. هذه النتيجة تنسجم مع ما خلصت إليه دراسات Zemmit Djidjik و، وتؤكد الفرضية كلياً بأثر سلبي.

أما **الفرضية الثامنة عشرة**، التي تفترض أن المنافسة في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على وجود مراقبة التسيير فيها، فقد أظهرت إجمالاً واضحاً لدى ثانية من أصل تسعة مستجيبين بأن ارتفاع حدة المنافسة يدفع المؤسسات إلى مراقبة أدائها بشكل أكبر. فقد بينت المقابلات أن المنافسة تدفع المسيرين إلى الاهتمام بمؤشرات الإنتاجية، الربحية، وجودة الخدمة. وأوضح المستجيبون أن الرقابة تصبح ضرورة للبقاء في السوق، لا مجرد خيار تنظيمي. المستحجب الوحيد المتحفظ (M3) ربط ضعف الأثر بالمارسات غير النزيهة التي تفرغ المنافسة من مضمونها. هذه النتيجة تتطابق مع ما طرجه Chenhall و Khandwalla حول العلاقة بين البيئة التنافسية وكثافة استخدام أنظمة الرقابة، مما يجعل الفرضية مؤكدة كلياً.

وأخيراً، تُظهر نتائج الفرضية التاسعة عشرة، التي تنص على أن السوق الموازي يؤثر على وجود مراقبة التسيير، إجمالاً مطلقاً بين جميع المستجوبين التسعة على الأثر السلبي القوي لهذا المتغير. فقد أشار الجميع إلى أن انتشار الممارسات غير الرسمية، والمعاملات النقدية، وغياب الفواتير الموثقة، يجعل من الصعب تطبيق نظام رقابي منظم داخل المؤسسات الصغيرة. وأكد بعضهم أن نشاط السوق الموازي لا يعيق فقط المراقبة، بل يشجع على التعتمد على المحاسبي وضعف الشفافية الداخلية. هذه النتيجة تتوافق تماماً مع ما أورده Shleifer و La Porta بشأن أثر الاقتصاد غير الرسمي على ضعف الشفافية والتسيير الرشيد، مما يجعل الفرضية مؤكدة تأكيداً تاماً.

توصيات تطبيقية مستخلصة من المقابلات الميدانية

من خلال تحليل إجابات المستجوبين في المحورين الآخرين، بربت مجموعة من التوصيات العملية التي يمكن أن تسهم في تطوير ممارسات مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

- ✓ ضرورة إعادة تعريف دور المحاسبة داخل المؤسسة بوصفها أداة للتسيير والتحليل لا مجرد التزام قانوني، عبر دمجها في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؛
- ✓ تعزيز التكوين الموجه للمسيرين في مجالات التخطيط والتحليل المالي ونظم المعلومات، من خلال برامج متخصصة ومرافقة ميدانية؛
- ✓ تشجيع استخدام الأدوات الرقمية البسيطة (مثلاً Excel و ERP المحلي) لتسهيل تتبع الأداء المالي والتشغيلي، بما يتناسب مع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ ترسیخ ثقافة الرقابة والمسؤولية داخل المؤسسات، من خلال بناء قيم الشفافية والمساءلة بدل الاقتصار على الثقة الشخصية والعلاقات العائلية؛
- ✓ الحد من المعاملات غير الرسمية عبر تبسيط الإجراءات الجبائية والإدارية وتشجيع المؤسسات على الانتحال نحو الاقتصاد الرسمي، لما لذلك من أثر مباشر في تقوية نظام المعلومات والرقابة؛
- ✓ دعم الابتكار والقيادة التشاركية داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عبر منح مزيد من الصلاحيات للمستويات التشغيلية تحفيظ المركبة المفرطة.

توصيات عامة ومؤسساتية

على المستوى الكلي، تبرز الحاجة إلى مقاربة متكاملة تشتراك فيها الهيئات العمومية والقطاع المالي والجامعي للعمل على:

- ✓ تطوير برامج وطنية لمراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بناء أنظمة مراقبة التسيير، من خلال مراكز دعم محلية تقدم خدمات استشارية وتكوينية متخصصة؛
- ✓ إصلاح المنظومة الجبائية والتنظيمية بما يقلل من الطابع الردعي للمراقبة ويحوّلها إلى آلية لتحسين الأداء لا مجرد وسيلة للامتثال القانوني؛
- ✓ تشجيع الرقمنة والانتقال نحو الاقتصاد الشفاف عبر تحفيز استخدام الفوترة الإلكترونية وأنظمة المحاسبة الممكّنة؛
- ✓ إدراج وحدات خاصة بمراقبة التسيير في برامج تكوين رواد الأعمال، لتعزيز وعيهم بأهمية المعلومة التسييرية في ضمان الاستدامة والتنافسية؛
- ✓ تشجيع الشراكة بين الجامعات والمؤسسات في إطار مشاريع بحث تطبيقية تهدف إلى تصميم نماذج لنظام مراقبة التسيير تتلاءم مع خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

آفاق البحث المستقبلية

- تفتح هذه الدراسة المجال أمام توجهات بحثية جديدة، من أبرزها:
- ✓ إجراء دراسات كمية لاختبار النموذج المقترن على عينة واسعة من المؤسسات للتحقق من العلاقات الإحصائية بين المتغيرات؛
 - ✓ تحليل ديناميكي لتطور مراقبة التسيير عبر الزمن في المؤسسات الجزائرية الناشئة والصاعدة؛
 - ✓ الدمج بين المقاربة السلوكية والمؤسسية لفهم أعمق لتفاعل المسير مع القيود البيئية والثقافية في بناء أنظمة مراقبة التسيير؛
 - ✓ وأخيراً، مقارنة دولية بين الممارسات الجزائرية ونظيراتها في دول مغاربية أو متونسية ذات ظروف اقتصادية مماثلة، بغرض تحديد نقاط القوة و مجالات التحسين.



قائمة المراجع



قائمة المراجع

- Abdel-Kader, M., & Luther, R. (2008). The impact of firm characteristics on management accounting practices : a UK-based empirical analysis. *The British Accounting Review*, 40(1), 2-27.
- Abi Azar, J. (2005). LES OUTILS DE CONTROLE DE GESTION DANS LE CONTEXTE DES PME : CAS DES PMI AU LIBAN. *Comptabilité et Connaissances*, pp.CD-Rom. doi:(halshs-00581105)
- Affès, H., & Chabchoub, A. (2007). Le système d'information comptable : les déterminants de ses caractéristiques et son impact sur la performance financière des PME en Tunisie. *La Revue des sciences de gestion, Direction et gestion*(224-225), 59-67.
- Azioun, S., & Derguin, S. M. (2018, 03). L'entretien de recherche dit "semi-directif" Dans les domaines des sciences humaines et sociales. *مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية*, 8(8), 30-42.
- Bajan-Banaszak, G. (1993). L'expert-comptable et le conseil en gestion. *Revue française de comptabilité*(249), 95-101.
- Batsch, L. (2003). *Rentabilité Économique, Linéarité de l'investissement et Retour Sur Dépenses Cumulées : Quelques Problèmes de Mesure*. Paris: Cereg, Université Paris-Dauphine.
- Belaid, Z., & Bergeron, H. (2006). Pratiques de calcul des coûts, utilisation de l'information et performance dans les PME manufacturières. *COMPTABILITE,CONTROLE,AUDITETINSTITUTION(S)*. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-00548084v1>
- Bellache, Y. (2013). LE SECTEUR INFORMEL EN ALGERIE : APPROCHES, ACTEURS ET DETERMINANTS. *Les cahiers du CREAD*(n°105/106-2013), 159-186.
- Belouti, N. (2015). *L'apport de la fonction achat à la performance des petites et moyennes entreprises: Le cas des PME de la wilaya d'Oran*. Thèse de doctorat, Université d'Oran 2, Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion.
- Ben Hamadi, Z., Chapellier, P., & Dupuy, Y. (2019). La complexification des systèmes budgétaires comme signe d'universalisme des systèmes de contrôle ? Le cas des PME tunisiennes. *Revue internationale P.M.E.*, 32(2), 113–149. doi:<https://doi.org/10.7202/1062126ar>
- Berland, N. (1999). L'historicité du contrôle budgétaire : Une perspective contingente. *Comptabilité – Contrôle – Audit*, 5-28.
- Berland, N. (2000). Le contrôle budgétaire : historique et perspectives. *Revue française de gestion*, 64-75.
- Berland, N., & Simon, F. (2010). *Le contrôle de gestion en mouvement,: état de l'art et meilleures pratiques - Regards croisés de professeurs et praticiens*. France: Editions d'organisation.

المراجع

- Bescos, P. L., & Mendoza, C. (1998). Les besoins d'information des managers sont-ils satisfaits. *Revue Française de Gestion*(121), 117-128.
- Boiteau, K. (2016). *LA SOCIOLOGIE DE LA TRADUCTION COMME REVELATEUR DES FREINS ET DES FACILITATEURS DE LA CONDUITE DU CHANGEMENT A L'HÔPITAL PUBLIC.* thèse de doctorat en Sciences de gestion, Aix Marseille Université, Ecole Doctorale de Sciences Economiques et de Gestion 372, Aix Marseille. Consulté le 09 11, 2025
- Boukaira, S., & Daamouch, M. (2021). Quel choix épistémologique pour une recherche en sciences économiques et de gestion? *Revue Marocaine de Contrôle de Gestion*, 10. Récupéré sur <https://revues.imist.ma/index.php/RMCG/article/view/28044/14656>
- Boukrif, M., & Madoui, M. (2014). Les pratiques managériales dans les PME algérienne, quel impact sur leur développements: cas des PME de la région de la soummam. *Revue DIRASSAT _ numéro économique _*, 5(2), 3-24.
- BOUKRIF, M., & MADOUI, M. (2014, 06). Les pratiques managériales dans les PME algérienne, quel impact sur leurs développements : Cas des PME de la région de la soummam. *Revue DIRASSAT-numéro économique-,* 5(2).
- Bouquin, H. (2005). *Les grands auteurs en contrôle de gestion.* France: EMS Editions.
- Bouquin, H. (2011). *Les fondements du contrôle de gestion* (éd. 4e). Paris, France: Presses Universitaires de France (Que sais-je ? n° 2892).
- Bragard, L. (1992). *La PME et l'information.* Bruxelles: Fondation Roi Baudouin Editeur.
- Bréchet, J.-P., & Mevellec, P. (2008). *L'articulation de la stratégie et du contrôle de gestion: l'apport de la modélisation en termes d'activités et de processus.* Comptabilité, Contrôle, Audit entre changement et stabilité.
- Bruns, W. J., & Waterhouse, J. H. (1975). Budgetary Control and Organization Structure. *Journal of Accounting Research*, 13(2), 177-203. doi:<https://doi.org/2490360>
- Chakour, S., & Perret, C. (2007). Le commerce informel en Algérie. *Critique économique : La revue des économistes critiques*(17), 15-36. doi:[halshs-00998706](https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00998706)
- Chang, R., Chang, Y., & Paper, D. (2003). The effect of task uncertainty, decentralization and AIS characteristics on the performance of AIS: An empirical case in Taiwan. *Information & Management*, 40(7), 691-703. doi:[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(02\)00097-6](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00097-6)
- Chapellier, P. (1994). *Comptabilités et système d'information du dirigeant de PME: essai d'observation et d'interprétation des pratiques.* Montpellier: Université de Montpellier II.

المراجع

- Chapellier, P. (1997). Profils de dirigeant et données comptables de gestion en PME. *Revue internationale P.M.E.*(10 (1)). Récupéré sur <https://doi.org/10.7202/1009006ar>
- Chapellier, P. (2003). Les apports potentiels d'Internet à la mission de l'expert-comptable dans les petites entreprises. *Comptabilité Contrôle Audit*, 9(2), 171-187. doi:<https://doi.org/10.3917/cca.092.0171>
- Chapellier, P. (2011). Vers un modèle de gestion hybride pour le dirigeant de PME: une étude de la triangulation entre système d'information formel, recours à l'expert et métis du dirigeant. *habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion*. France: Université de Nice.
- Chapellier, P., & Ben Hamadi, Z. (2012). Le système de données comptables des dirigeants de PME tunisiennes : complexité et déterminants. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 16(4), 151-167.
- Chapellier, P., & Mohammed, A. (2010). Les pratiques comptables des PME syriennes dans un contexte de libération de l'économie. *31e Congrès de l'Association française de comptabilité (AFC)*. Nice.
- Chapellier, P., Mohammed, A., & Teller, R. (2013). Étude du système d'information comptable des dirigeants de PME syriennes : complexité et contingences. . *Revue management et avenir*(65), 48-72.
- Chapellier, P., Mohammed, A., & Teller, R. (2013). Le système d'information comptable des dirigeants de PME syriennes : complexité et contingences. *Management & Avenir*, 65(7), 48-72. doi:<https://doi.org/10.3917/mav.065.0048>.
- Cheffi, W. (2007). *Contribution à l'étude de l'utilisation des Systèmes Comptables par les managers de grandes entreprises en France*. PhD dissertation, Université Paris Dauphine, DRM - CREFIGE.
- Chenhal, R., & Morris, D. (1986). The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. *The Accounting Review*, 16-35.
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: Findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), 127-168.
- Coker, J., & Hayes, R. (1992). Lenders' Perceptions of Income-Tax-Basis Financial Reporting by Small Business. *Journal of Small Business Management*, 30(3), 66-76.
- Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME : une approche par la taille et le cycle de vie. *Revue internationale P.M.E.*, 25(2), 77-97.
- Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME : une approche par la taille et le cycle de vie. *Revue internationale P.M.E.*, 25(2), 77-97.

المراجع

- Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil.
- Dangereux, K., Chapellier, P., & Villesèque-Dubus, F. (2017). Adapter les outils de contrôle aux contextes et aux acteurs dans les PME : le cas exploratoire du tableau de bord achat d'un dirigeant. *Revue internationale PME*, 30(1), 27-56.
- Davila, A., & Foster, G. (2007). Management control systems in early-stage startup companies. *The Accounting Review*, 82(4), 907-937.
- Davilla, T. (2005). An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms. *Accounting Organizations and Society*, 30 (3), 223-248.
- De Ronge, Y., & Cerrada, K. (2005). *Contrôle de gestion*. Pearson Education.
- Desreumaux, A. (2015, Novembre-décembre). Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise. *Revue française de gestion*(253), 139-172.
- Direction Générale de la Veille Stratégique, d. E. (2023). *Bulletin d'information statistique de la PME*. Bulletin statistique, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique.
- Djidjik, S. (2024). A review of constraint factors affecting the growth of Small and Medium Enterprises (SMEs) The case of 'ALGERIA'. *AYBU Business Journal*, 4(2), 45-69.
- Doriath, B. (2008). *Contrôle de gestion en 20 fiches*. France: Dunod.
- Einhorn, S., Fietz, B., W. Guenther, W., & Guenther, E. (2023). The relationship of organizational culture with management control systems and environmental management control systems. *Review of Managerial Science*, 2321-2371. Récupéré sur <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00687-0>
- ER Rays, Y., Ait Lemqeddem, H., & Ezzahiri, M. (2022). La posture épistémologique en science de gestion: quelle revue de littérature? *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 5(1), 1061-1078.
- Fabi, B., Garand, D. J., & Pettersen, N. (1993). La gestion des ressources humaines en PME : proposition d'un modèle de contingence. Dans M. A. al., *Compétitivité des PME et marchés sans frontière* (pp. 216-229). Carthage, Tunisie.
- Falkner, E. M., & Hiebl, M. R. (2015). Risk management in SMEs: A systematic review of available evidence. *The Journal of Risk Finance*, 16(2), 122-144.
- Fernandez, V., Picory, C., & Rowe, F. (1996). Outils de gestion et espaces concurrentiels des PME. *Revue internationale P.M.E*(9 (1)), 79-102. Récupéré sur <https://doi.org/10.7202/1008255ar>
- Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 153-169.

المراجع

- Germain, C. (2000). *Contrôle organisationnel et contrôle de gestion : la place des tableaux de bord dans le système de contrôle des petites et moyennes entreprises*. Bordeaux: Université de Montesquieu Bordeaux I V.
- Germain, C. (2001). Le pilotage de la performance dans les petites et moyennes entreprises: les résultats d'une recherche empirique. *Actes du 22e Congrès de l'Association francophone de comptabilité*. Toulouse.
- Germain, C. (2004). La contingence des systèmes de mesure de la performance: les résultats d'une recherche empirique sur le secteur des PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 7 (1), 33-52.
- Germain, C. (2005). Une typologie des tableaux de bord implantés dans les petites et moyennes entreprises. *Finance Contrôle Stratégie*, 8 (3), 125-143.
- Gervais, M. (1978). Pour une théorie de l'organisation-PME. *Revue française de gestion*, 15, 37-48.
- Gervais, M., & Thenet, G. (1998). *Contrôle de gestion et environnement*. Economica.
- Gordon, L. A., & Miller, D. (1976). A contingency framework for the design of accounting information systems. *Accounting, Organizations and Society*, 59-69.
- Henri, J. F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 529-558.
- Jorissen, A., Laveren, E., & al., e. (1999). La pratique de la planification et du contrôle de gestion dans les entreprises belges: l'influence de la taille de l'entreprise, du secteur et des résultats. *Revue Française de Comptabilité*(317), 66-74.
- Julien, P. (1990). Vers une typologie multicritère des PME. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 3(3-4), 411-425.
- Julien, P. (1997). *Les PME: Bilan et perspectives*. France: Economica.
- Julien, P., & Marchesnay, M. (1996). *L'entrepreneuriat*. Edition Economica.
- Julien, P.-A. (1990). *La PME: bilan et perspectives*. Paris: Economica.
- Julien, P.-A. (2005). Pour une définition des PME. Dans P.-A. Julien, *Les PME: bilan et perspectives* (pp. 1-30). Canada: Presses Inter Universitaires.
- Julien, P.-A. (2008). Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité. *Revue internationale P.M.E.*, 21(2), 119-145.
- Kabwigiri, C., & Van Caillie, D. (2007). Le contrôle de gestion en environnement incertain : vers un cadre d'analyse de la flexibilité des systèmes de pilotage des PME. *Revue Internationale PME*, 121-150.

المراجع

- Kalika, M. (1987). Review of Distribution. La nouvelle donne; Radioscopie des circuits de distribution en France, by M. Dupuis & Y. Chirouze. *Recherche et Applications En Marketing*, 2(1), 92-94.
doi:<http://www.jstor.org/stable/40588664>
- Karadag, H. (2016). The impact of industry, firm age and education level on financial management performance in small and medium-sized enterprises (SMEs): Evidence from Turkey. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Récupéré sur <https://doi.org/10.1108/JEEE-09-2016-0037>
- Khandwalla, P. N. (1972). The effect of different types of competition on the use of management controls. . *Journal of Accounting Research*, 275-285.
- La Porta, R., & Shleifer, A. (2014). Informality and Development. *Journal of Economic Perspectives*, 28(3), 109-126.
- Langevin, P., & Naro, G. (2003, mai). Contrôle et comportements : une revue de la littérature anglo-saxonne. *XXIVe Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*. Louvain-la-Neuve, Belgique.
- Lassoued, K., & Abdelmoula, I. (2006, Mai 12-14). Les déterminants des systèmes d'information comptables dans les PME : une recherche empirique dans le contexte tunisien. *27e Congrès de l'Association francophone de comptabilité*. Tunis.
- Lavigne, B. (1999). *Contribution à l'étude de la genèse des états financiers des PME*. Thèse de Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine.
- Lavigne, B. (2002). CONTRIBUTION À L'ÉTUDE DE LA GENÈSE DES SYSTÈMES D'INFORMATION COMPTABLE DES PME : UNE RECHERCHE EMPIRIQUE. *Technologie et management de l'information : enjeux et impacts dans la comptabilité, le contrôle et l'audit*. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-00584492/>
- Lavigne, B., & Saint-Pierre, J. (2002). Association entre le système d'information comptable des PME et leur performance financière. *Actes du 6ème CIFEPME*. Montréal.
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. *Harvard University Press*.
- Lehmann-Ortega, L., & Naro, G. (2008). CONTROLE DE GESTION, CAPACITES DYNAMIQUES ET STRATEGIES EMERGENTES DANS LES ORGANISATIONS ENTREPRENEURIALES: LA CONCEPTION D'UN BALANCED-SCORECARD COMME «LEVIER DE CONTROLE INTERACTIF». *LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE CHANGEMENT ET STABILITE*. Récupéré sur <https://shs.hal.science/halshs-00525411v1>

المراجع

- Levratto, N. (2009). *Les PME: Définition, rôle économique et politiques publiques* (éd. 1). Belgique: De Boeck.
- Lorino, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités*. France: Dunod.
- Lorino, P. (1991). *Le contrôle de gestion stratégique: la gestion par les activités*. France: Dunod.
- Macintosh, N. (1985). *Social Software of Accounting and Information Systems*. United States: John Wiley & Sons, Inc.
- MacMahon, R., & Holmes, S. (1991). Small business financial management practices in North America: a literature review. *Journal of Small Business Management*, 29 (2), 19-29.
- Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1(3-4), 259-276.
- Marchesnay, M. (1991). La P.M.E.: une gestion spécifique. *Economie Rurale*(206), 11-17.
- Marchesnay, M. (1992, mai 20). La P.M.E: une gestion spécifique? *Problèmes économiques*(2276), 26-32.
- Martel, J., Nadeau, R., Elsliger, D., & Guay, A. (1985). Les processus de décision des gestionnaires dans les PME québécoises : une étude exploratoire. *Cahiers du groupede recherche sur l'aide à la décision*, GRAD RR-48.
- Mebbani, Y. (2017). Système d'information de gestion: nouvelle approche et enjeux opérationnel et stratégique, cas des PME en Algérie. Oran, Algérie: Université d'Oran 2 -MOHAMED BEN AHMED-.
- Merchant, K. A. (1981). The Design of the Corporate Budgeting System: Influences on Managerial Behavior and Performance. *The Accounting Review*, 56(4), 813-829. Récupéré sur <http://www.jstor.org/stable/247203>
- Meyssonnier, F. (2019). Les défis contemporains du contrôle de gestion. *Revue Française de Gestion*, 109-126.
- Meyssonnier, F., & Zawadzki, C. (2008). L'introduction du contrôle de gestion en PME. Étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance. *Revue internationale PME*, 21(1), 60-92.
- Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique- Direction Générale de la Veille Stratégique,des Etudes et des Systèmes d'Information. (2023). *Bulletin d'information statistique de la PME*. Bulletin statistique, Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, Direction Générale de la Veille Stratégique,des Etudes et des Systèmes d'Information, Alger. Consulté le Aout 2025

المراجع

- Mintzberg, H. (1979). Patterns in Strategy Formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86. doi:<https://doi.org/10.1080/00208825.1979.11656272>
- Mintzberg, H. (1982). *Structure et dynamique des organisations*. Paris: Edition d'Organisation.
- Moch, M., & Morse, E. (1977). Size, centralization and organizational adoption of innovations. *American Sociological Review*, 716-725.
- Mottis, N. (2006). *Le contrôle de gestion*. France: EMS Editions.
- Mucchielli, P. (2012). *L'analyse Qualitative en Sciences Humaines Et Sociales* (éd. 3). Paris: Armand Colin.
- Nadeau, R., Martel, J., & Bouyssou, D. (1987). L'utilisation des méthodes quantitatives pour l'aide à la décision dans les PME : rêve ou réalité ? *Gestion*, 12(1), 1-13.
- Naro, G., & Berland, N. (2007). L'apport des recherches fondées sur les représentations au contrôle de gestion : une analyse épistémologique et critique. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 13(1), 129-150.
- Naro, G., & Langevin, P. (2003). Contrôle et comportement: une revue de la littérature ANGLO-SAXONNE. *24ème congrès annuel de l'Association Francophone DE cOMPTABILIT2*. IOUVAIN.
- Nelson, G. (1987). Information needs of female entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*(25), 38-44.
- Ngongang, D. (2007). Analyse des facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des PME tchadiennes. *La Revue des Sciences de Gestion*, 224-225(2-3), 49-57. doi: <https://doi.org/10.3917/rsg.224.0049>
- Ngongang, D. (2009). Analyse de la pratique des couts dans les PMI camerounaises. *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, 3(5), 92-114. doi:[https://doi.org/10.1016/S1999-7620\(10\)70029-X](https://doi.org/10.1016/S1999-7620(10)70029-X)
- Nobre, T. (2001a, Mars). Le contrôleur de gestion de la PME. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 129-146.
- Nobre, T. (2001b). Méthodes et outils du contrôle de gestion dans les PME. *Finance Contrôle Stratégie*, 4(2), 119-148.
- Oriot, F., & Bergeron, H. (2012). Indicateurs de performance et priorités stratégiques des dirigeants de PME. Dans G. Lecointre, *Le grand livre de l'économie PME* (pp. 201-225).
- Ouslimane, M. (2019-2020). *Etude des systèmes de contrôle de gestion des PME algériennes: Observation et essai de compréhension (Cas de treize PME Algériennes)*. Thèse de doctorat en Sciences commerciales et financières, Ecole Supérieure de Commerce Koléa, Koléa.
- Paquin, L.-C. (2019). *Louis-Claude Paquin*. Consulté le 09 11, 2025, sur lcpaquin.com: https://lcpaquin.com/epistemologie/paradigmes_recherche.pdf
- Perret, C., & Chakour, S. C. (2007). Le commerce informel en Algérie. *Critique économique*(20), 15-38.

المراجع

- Pesqueux, Y. (2020). *HAL Science ouverte*. Consulté le 09 11, 2025, sur hal.science:
<https://hal.science/halshs-02532445v3>
- Pin, C. (2023). *SciencesPo Laboratory for interdisciplinary evaluation of public policies*. Consulté le 09 11, 2025, sur Sciencespo.fr: www.sciencespo.fr/liepp
- Rasolofo-Distler, F., & Zawadzki, C. (2013). *OpenEdition Journals*. Consulté le 09 11, 2025, sur journals.openedition.org: <https://journals.openedition.org/fcs/1406>
- Raymond, L. (1995). *Les systèmes d'informations dans les PME : bilan et perspectives*. Paris: Economicca.
- Raymond, L., & Bergeron, F. (2008). Enabling the business strategy of SMEs through e-business capabilities : a strategic alignment perspective. *Industrial Management and Data System*, 108 (5), 577-595.
- Raymond, L., Blili, S., & Alami, D. E. (2004). L'écart entre le consultant et la PME : analyse et perspectives. *Gestion*, 28(4), 52-60.
- Reix, R. (1984, Mai 20-22). Quelques facteurs affectant l'utilisation d'informations de caractère comptable. *Congrès de l'Association française de comptabilité*. Nice.
- Rojot, J. (1997). Théorie des organisations . Dans J. Simon, & P. Joffre, *Encyclopédie de gestion* (éd. 2e). Paris: Economica.
- Rouleau, L. (2007). *Théories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Rowe, F., Fernandez, V., & Picory, C. (1994). Le pilotage des PME : pratiques et outils de gestion. *Revue internationale PME*, 7, 7-35.
- Saint-Pierre, J., & Bahri, M. (2000). Relations entre la prime de risque bancaire des PME et différents indicateurs de risque. *Cahier de recherche 00-18, Institut de recherche sur les PME*, 30p.
- Santin, S., & Van Caillie, D. (2008). L'influence de l'incertitude perçue sur le contrôle de gestion des PME. *Revue des Sciences de Gestion*, 79-86.
- Selmer, C. (2014). *la boîte à outils du contrôle de gestion*. France: Dunod.
- Simons, R. (1987). Accounting control systems and business strategy: An empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*, 12(4), 357-374. doi:[https://doi.org/10.1016/0361-3682\(87\)90024-9](https://doi.org/10.1016/0361-3682(87)90024-9)
- Simons, R. (1995). Levers of control, how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. *Harvard business school press*.

المراجع

- Speckbacher, G., & Wentges, P. (2012). The impact of family control on the use of performance measures in strategic target setting and incentive compensation: A research note. *Management Accounting Research*, 23(1), 34-46.
- Sponem, S. (2004). *Contrôle de gestion et environnement incertain*. Paris: Université Paris Dauphine.
- Tachouola, V. (2019). Les déterminants des systèmes de contrôle de gestion dans les entreprises : l'expérience des PME camerounaises. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2(4), 804-832. Récupéré sur <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/180>
- Torrès, O. (1997). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue internationale P.M.E.*, 10(2), 9-43. Récupéré sur <https://id.erudit.org/iderudit/1009022> adresse copiéune erreur s'est produite
- Torrès, O. (2000). Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. *Actes du 5e Congrès international francophone sur la PME*. Lille.
- Torres, O. (2000). Pour une approche contingente de la spécificité de la PME. *Revue Internationale PME*, 13(2), 9-43.
- Torrès, O. (2003). Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité. *Revue française de gestion*, 144(3), 119-138. Récupéré sur <https://doi.org/10.3166/rfg.144.119-138>.
- Torres, O. (2004). *Essai de théorisation de la gestion des PME: De la mondialisation à la proxémie*. Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Caen Basse Normandie.
- Torres, O. (2007). La recherche académique française en PME : les thèses, les. (O. d. OSEO, Éd.) *Regards sur les PME*, n°14, 136.
- Van Caillie, D. (2002). Enquête sur les pratiques et les besoins en matière de contrôle de gestion dans les PME wallones. *Cahier de recherche, Collection du département de gestion de l'Université de Liège*.
- Van caillie, D. (2003). L'exercice du contrôle de gestion en contexte PME : étude comparée des cas français, canadien et belge. *Actes du 25e Congrès de l'Association francophone de comptabilité*. Louvain-la-Neuve.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2012). L'interprétation dans la recherche qualitative : problèmes et exigences. *RECHERCHES QUALITATIVES*, 31(3), 155-187.
- Villesèque-Dubus, F., & Courrent, J.-M. (2008, Mai). Recherches en contrôle de gestion et PME: évolution et logiques de structuration. *LA COMPTABILITE, LE CONTRÔLE ET L'AUDIT ENTRE*, pp.CD Rom. Récupéré sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00525999>
- Wegmann, G. (2006). *Le pilotage des coûts et des performances: une lecture critique des innovations en contrôle de gestion*. Paris: EMS Editions.

المراجع

- Wegmann, G. (2006). *Le pilotage des coûts et des performances: une lecture critique des innovations en contrôle de gestion*. France: EMS Editions.
- Williams, C., & Shahid, M. (2014). Informal entrepreneurship and institutional theory: explaining the varying degrees of (in)formalization of entrepreneurs in Pakistan. *Entrepreneurship & Regional Development*, 28(1-2), 1-25. doi: <https://doi.org/10.1080/08985626.2014.963889>
- Zawadzki, C. (2009). *Enjeux et difficultés de l'introduction du contrôle de gestion: une étude de cas en PME*. Thèse de doctorat, Université Paul Verlaine , Ecole Doctorale des Sciences Juridiques, Politiques, Economiques et de Gestion , Metz.
- Zawadzki, C. (2011, Mai 9-10-11). L'évolution des routines organisationnelles en PME : leçons de l'échec d'une démarche d'introduction du contrôle de gestion. *Actes du 32e Congrès de l'Association francophone de comptabilité*. Montpellier, France.
- Zemmit, Z. (2025). The role of tax system complexities in shaping decision-making processes of small and medium enterprises: evidence from Laghouat, Algeria. *The International Tax Journal*, 52(3), 987-998.
- Zighed, R., & Mekimah, S. (2022). Analyzing The Economic And Administrative Difficulties Of Small And Medium Enterprises In Algeria. *Review of Economic and Business Studies*, 9-24.
- القانون رقم 17-02 المؤرخ في 10 جانفي 2017 المتضمن القانون التوجيبي لتطوير المؤسسات الصغيرة . (2017). الشعيبة، ا. .الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية و المتوسطة . Récupéré sur <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2017/A2017002.pdf>