



جامعة الجزائر 3

إبراهيم سلطان شيبوط

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم

قسم العلوم التجارية

تخصص: دراسات محاسبية جباية وتدقيق



تحت عنوان

إشكالية تحديد محددات نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
Tableau de bord prospectif دراسة إمكانية تبني بطاقة الأداء المتوازن

إشراف الأستاذ رفاع توفيق

من إعداد الطالبة شويب خديجة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة الجزائر 3	أورزيق إلياس، أستاذ
مشرفا، مقررا	جامعة الجزائر 3	رفاع توفيق، أستاذ
عضوا	جامعة الجزائر	بريش خالد، محاضر أ
عضوا	المدرسة العليا للتجارة	محميد مليكة، أستاذ
عضوا	جامعة برج بوعرييج	رافع نور الدين، محاضر أ
عضوا	جامعة بومرداس	بلقاضي الطاهر لمين، محاضر أ



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

النعيم لا يدرك بالنعيم

## شكر

الحمد لله أولاً وآخراً، الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تيسر السبل وتحقق الغايات بعد صبرٍ وجهدٍ طويل. أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أستاذي المشرف **الأستاذ رفاع توفيق**، الذي كان لي خيرٍ موجهٍ ومرشدٍ في مساري البحثي، إذ لم يخل عليّ بتوجيهه ونصائحه الدقيقة، فقد كان حضوره الممتزج ونظرة الثاقبة دليلاً نيراً في كل خطوة من خطوات هذه الأطروحة، فجمع بين الصرامة الأكاديمية والتفهم الإنساني، وبين النقد البناء والدعم الهادئ 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 عليّ باقٍ ما حييت، فكان حضوره الهادئ وسنده المستمر دافعاً لتجاوز كل تعثرٍ والوصول إلى النهايات بثقةٍ وثبات.

وأتقدم بخالص التقدير والوفاء إلى روح أستاذي المشرف السابق **المرحوم شبيحة خميسي**، 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 أخصّ بالشكر والعرفان **الأستاذ بن عيشة باديس**، الذي له في نفسي مكانةٌ كبيرة وفضلٌ لا يُقدّر. فقد كان وسيظل بحقّ مثال الأستاذ الملهم والمرّي 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، ويسر لي الطريق لإجراء المقابلات وتحليلها، ورافقني بفكره النير 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. أستاذي بن عيشة باديس، لك مني خالص الامتنان والتقدير والعرفان، فما قدمته لي لا يُختصر في كلمات، وسيبقى أثره ممتداً 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 بناءٍ يثري مضمونه العلمي ويزيده قيمة.

ولا يفوتني أن أعبّر عن امتناني العميق لكل **الأساتذة 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 تجاربهم بصدق، وكانوا الركيزة الميدانية التي قامت عليها هذه الدراسة.

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

ولكل من ساندني بكلمةٍ طيبة، أو دعاءٍ صادق، أو لحظة تشجيعٍ في وقتٍ تعب، أقول: إن هذا العمل ثمرة كل تلك الأيدي المخلصة، ولبنة من جهود جماعية صنعتها المساندة والإيمان بالممكن.

## إهداء

إلى والديّ العزيزين،

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

إلى ابني خليل،

قرة عيني، وفرحتي التي لا تنضب، وسرّ قوتي في كل لحظة تعب، وجودك في حياتي جعل لكل خطوة معنى، ولكل إنجاز طعمًا مختلفًا.

إلى أخواتي العزيزات حبيبة، أمينة، سميرة، نائلة، وروميساء،

كنتنّ دومًا نسائم حبّ وسندًا صامتًا يملأ القلب طمأنينة، فشكرًا لكنّ على الحضور النقيّ الذي كان يضيء أيامي.

إلى أخويّ أمين ومصطفى وإلى عائلتي الكبيرة،

إلى أصدقائي وصديقاتي،

إلى الزملاء والزميلات في الدرب الأكاديمي،

رفقة صادقة منحنتني طاقة الاستمرار، وأحاديث محفّزة في أيام وليالي التعب كانت كفيلة بإحياء العزيمة من جديد.

إلى أستاذي الراحل براغ محمد،

الذي غرس فيّ حبّ العلم والنقد والتأمل، وكان من أوائل من وجّهوني إلى البحث والتدريس بالمعنى الإنساني

والعميق، أسأل الله أن يجزيه عن علمه وعمله خير الجزاء، وأن يجعل هذا الجهد صدقةً جارية في ميزان حسناته.

وإلى كل طالب علم،

يسعى في طريق المعرفة بإيمان لا يلين، يؤمن أن العلم نورٌ وهداية، وأن كل خطوة في سبيله عبادة وخلود.

أولئك الذين شجعوني وآمنوا بي، وأولئك الذين شكّكوا وأحبطوا... جميعكم كنتم وقود عزمي ودافعًا إضافيًا

لأثبت أن الإصرار أقوى من العوائق، وأن الإيمان بالغاية يصنع الطريق.

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

أظهرت النتائج أن مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ما تزال في مرحلة التطور التدريجي، تتجسد غالبًا في ممارسات غير مهيكلة لكنها تتجه نحو الرسمية كلما توسع النشاط وازدادت الحاجة إلى المعلومات. تبين أن الحجم، الأقدمية، القطاع، واستخدام التكنولوجيا تمثل محددات أساسية لوجود المراقبة، بينما تحدد الملكية العائلية والمعاملات غير الرسمية والسوق الموازي من تطورها. كما أثبتت الدراسة أن العوامل السلوكية للتسيير وخاصة تكوينه، خبرته، وتوجهاته الإستراتيجية هي الأكثر تأثيرًا مقارنة ببقية المتغيرات، وأن البيئة الاقتصادية والمؤسسية ما تزال تشكل إطارًا 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 والسياق والبنية. 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 الموقفية؛ 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 توطئة
2.....	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
5.....	2.1. من نظام التخطيط والموازنات إلى أداة لتنفيذ الأهداف
6.....	3.1. نحو الربط بين مراقبة التسيير والاستراتيجية
7.....	2. الأبعاد المفاهيمية لمراقبة التسيير
8.....	1.2. من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث
8.....	2.2. مراقبة التسيير كنظام معلومات وتحفيز
9.....	3.2. تعددية الوظائف: من الأداء المالي إلى القيمة
10.....	3. مراقبة التسيير والاستراتيجية: الارتباط والقيادة
10.....	1.3. مراقبة التسيير بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ
10.....	2.3. الرقابة الاستراتيجية من التتبع إلى القيادة
11.....	3.3. مراقبة التسيير لتغذية وتعديل الاستراتيجية
12.....	4. التأثير السلوكي لمراقبة التسيير داخل المؤسسة
13.....	5. النظرية الموقفية والاهتمام بدراسة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
14.....	1.5. ماهية النظرية الموقفية وسياق ظهورها
20.....	2.5. استخدام النظرية الموقفية في دراسة وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
27.....	الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحدود الموقفية: الخصوصية والإطار النظري
28.....	1. الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
28.....	1.1. مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: (معايير التصنيف والتعريف)
30.....	2.1. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

## فهرس المحتويات

33	3.1. المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
36	4.1. الصعوبات التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
37	2. واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....
37	1.2. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتوزيعها.....
41	2.2. الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وخصوصيات تسييرها.....
43	3. العوامل الموقفية المحددة لوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - نموذج الدراسة -.....
44	1.3. العوامل الموقفية الداخلية.....
56	2.3. العوامل الموقفية الخارجية.....
63	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية وتحليل تمثلات الفاعلين حول وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....
64	1. الاختيارات الإستيمولوجية والمنهجية.....
64	1.1. الخلفية أو التوقع الإستيمولوجي والتوجهات المنهجية المرتبطة بها.....
67	2.1. مبررات اختيار التوقع البنائي التفسيري.....
68	3.1. أدوات تحليل المعطيات وتفسير النتائج في ضوء التوجه البنائي-التفسيري.....
70	2. تحليل المقابلات.....
74	1.1. 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	4.2. نتائج التحليل الوصفي لحدود وجود ومستوى 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 الإستيمولوجية 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 الهيكلية	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 هيكلية	11
118	مسار الانتقال من غياب مراقبة التسيير إلى أنظمة أكثر هيكلية	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، وبيئتها، فرضت معها الحاجة إلى تطوير أدوات جديدة للتسيير تتجاوز الأطر التقليدية للمحاسبة والرقابة المالية. في هذا السياق، برزت مراقبة التسيير كوظيفة محورية لمرافقة 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 توسع 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 يُسهّم في ربط القرارات الاستراتيجية بالممارسة اليومية على أرض الواقع. ومن هنا، تحوّلت مراقبة التسيير من مجرد أداة محاسبية إلى منظومة تسييرية شاملة تحمل أبعادًا تحليلية وتنظيمية وسلوكية.

لا يمكن فهم هذا التحول إلا من خلال قراءة السياق الذي نشأت فيه. فوفقًا 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 توجيه والتعديل.

لم يُعد من الممكن فصل مراقبة التسيير عن التسيير الاستراتيجي، كما تؤكد الأدبيات الحديثة في هذا المجال، بل أصبحت جزءًا لا يتجزأ منه. فالمؤسسة المعاصرة، في ظل بيئة معقدة وسريعة التغير، تحتاج إلى أدوات رقابة مرنة، تساعد على التفاعل مع عدم اليقين، وتوفير رؤية متكاملة للأداء، وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف. وهو ما أكده Mevellec وBréchet في اعتبارهما لمراقبة التسيير وظيفة تساهم ليس فقط في تنفيذ الاستراتيجية، بل في إنتاجها أيضًا، بفضل انخراطها في دائرة مزدوجة للتغذية الراجعة بين القيادة والتشغيل.

يضاف إلى ذلك أن لمراقبة التسيير بُعدًا سلوكيًا لا يقل أهمية، يتجلى 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 تُعد قيمة مراقبة التسيير تقاس فقط بمدى قدرتها على اكتشاف الانحرافات أو تحقيق التوازن المالي، فإن أثرها الحقيقي يكمن في تعزيز ثقافة الأداء المشترك، بناء رؤية موحدة داخل المؤسسة وتنسيق الجهود بين الأفراد لتحقيق الأهداف الجماعية. وهكذا، بات الانتقال من منطق "الرقابة" إلى منطق "القيادة" يُجسد تحولاً جوهرياً في فلسفة هذه الوظيفة.

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

ورغم ما تحظى به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهمية داخل النسيج الاقتصادي الوطني، إلا أن أداءها في بلادنا لا يزال دون المستوى المطلوب، لأسباب تعود في مجملها إلى صعوبات بنيوية وتنظيمية تُعيق تطورها وتحد من قدرتها على التوسع والاستدامة. يأتي في مقدمة هذه التحديات ضعف الاعتماد على أدوات التسيير الحديثة وعلى رأسها مراقبة التسيير، رغم ما توفره من إمكانيات هامة في قيادة الأداء وتوجيه القرار وتدعيم الشفافية التنظيمية. لكن تبني هذه الوظيفة لا يتم بشكل تلقائي، وإنما يتأثر بمجموعة من المحددات المرتبطة بهيكل المؤسسة وسياقها البيئي والتنظيمي، وبتمثلات الفاعلين ومسؤولياتهم داخلها. من هنا، تنبع 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 البنيوية والسلوكية التي تمنحها طابعاً مميزاً. فهي من جهة، تختلف من حيث الحجم، قطاع النشاط، محيطها، هيكلتها المالية، ومستوى اعتمادها على التكنولوجيا ونظم المعلومات. ومن جهة أخرى، يتجلى أثر واضح للعنصر البشري في تسييرها، إذ يلعب المسير دوراً محورياً تُؤطره 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؟

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 وممارسة مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وقد قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية التي تساعدنا على تفكيك 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 الجزئية يمثل انعكاساً لمحددات مرتبطة بالسياق المحلي؟
- 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 لتشكّل نمطاً خاصاً من مراقبة التسيير داخل هذا الصنف من المؤسسات؟

### الفرضيات

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

تهدف هذه الفرضيات إلى اختبار العلاقة بين مجموعة من العوامل الهيكلية، التنظيمية، والسلوكية من جهة، ووجود 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: هيكل 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: تعهد المحاسبة يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
الفرضية الثامنة: مركزية/لامركزية 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 التسيير

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

الفرضية الثالثة عشر: تؤثر خبرة المسير على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة  
الفرضية الرابعة عشر: تؤثر الأهداف الإستراتيجية للمسير وتفضيلاته على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفرضية الخامسة عشر: التبعية للطلبات 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

تتبع 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 التبنى الفعلي لأدوات مراقبة التسيير إضافة إلى غياب منظور علمي يربط هذا التبنى بالعوامل البنيوية والتنظيمية والسلوكية، تطرح الحاجة إلى دراسة نوعية تُعيد

التفكير في شروط وجود هذه الوظيفة، في ضوء السياق الموقفي للمؤسسة. يضاف إلى ذلك أن أغلب الدراسات تتناول المؤسسات الكبرى، ما يبرر الحاجة إلى مقارنة 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 تتحكم 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 تعلق بالبنية التنظيمية أو بالبيئة الخارجية أو بسلوك المسيرين؛
- ✓ تحليل الخصائص البنيوية والتنظيمية التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السياق الجزائري، وتأثيرها على أنماط التسيير ومدى انفتاح 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 بتداخل العوامل الاقتصادية والتنظيمية والمحلية بشكل عام؛
- ✓ استقصاء تمثيلات الفاعلين التنظيميين حول نظام مراقبة التسيير، وفهم كيفية تبنيه أو مقاومته، من خلال تحليل المعطيات الميدانية الناتجة عن المقابلات شبه الموجهة مع عينة متنوعة من الفاعلين المهنيين؛
- ✓ اقتراح مساهمة علمية وميدانية تُمكن من تطوير فهم محلي أصيل حول مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، بما يساعد على توجيه السياسات والممارسات نحو تحسين الأداء وتعزيز القدرة على اتخاذ القرار داخل هذه المؤسسات.

### أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في مقاربتها 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 لتمثّلات الفاعلين التنظيميين، بما يتيح فهمًا أوسع للديناميكيات الداخلية التي تحكم سلوك المؤسسات تجاه أدوات التسيير، ويُسهّم 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 بيئات 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 التموقع 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، سواء 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 تواكب 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 تمثّلات الفاعلين وممارساتهم المرتبطة بمراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية. وقد تم تبني مقاربة إبستمولوجية بنائية-تفسيرية، تنطلق من فرضية أساسية مفادها أن الواقع التنظيمي لا يُختزل في معطيات كمية موضوعية، بل يُبنى من خلال تفاعلات الفاعلين وتأويلاتهم الخاصة.

تم بناء النموذج النظري للدراسة انطلاقًا من مراجعة معمّقة للأدبيات المتخصصة في مراقبة التسيير والنظرية الموقفية، حيث تم تحديد تسعة عشر متغيرًا موقفياً، موزعة بين أبعاد داخلية (هيكلية وتنظيمية وسلوكية) وأخرى خارجية (بيئية)، يُفترض أن لها تأثيرًا 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 توفره من مرونة تسمح بالتعمق في التجربة التنظيمية للمبحوثين وفهم تصوراتهم وسلوكياتهم في سياق معقد ومتغير. تم إجراء مقابلات مع تسعة

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

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

### هيكلية البحث

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

**المقدمة:** يُعنى هذا القسم بتوضيح الإشكالية والأسئلة الفرعية للدراسة، وصياغة الفرضيات المرتبطة بها. كما يعرض أهداف البحث، مبررات اختيار الموضوع، ويبيّن أهمية الدراسة النظرية والعملية، بالإضافة إلى تحديد الإطار المنهجي الذي تم تبنيه، بما في ذلك المرجعية الإبيستيمولوجية والمنهج المعتمد، أدوات جمع المعطيات، 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 تتبع تطورها التاريخي من الرقابة المحاسبية إلى أداة استراتيجية وتسييرية ذات طابع سلوكي. كما يستعرض وظائفها المختلفة، علاقتها بالتنفيذ الاستراتيجي، والتأثير على سلوك الفاعلين داخل المؤسسة. وفي قسمه الأخير، يعرض الفصل أسس النظرية الموقفية ويبيّن 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 والتعاريف المختلفة، مرورًا بخصائص هذا النوع من المؤسسات، طبيعة المسير فيها والصعوبات التي تواجهها، وصولًا 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 تمثلات الفاعلين حول وجود مراقبة التسيير في المؤسسات

#### الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

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

#### الخاتمة

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

لأن بناء بطاقة أداء متوازن لا يُعدّ تمريناً 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 تجريدي يصعب التحقق من قابليته للتطبيق. وفي السياق الذي تشتغل فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تبيّن ميدانياً ضعف منظومات 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 تبني أدوات قيادية متقدمة، والتي من بينها بطاقة الأداء المتوازن. وقد أظهرت المعطيات الميدانية، خلافاً لافتراض أولي مفاده أن صغر حجم المؤسسة قد يسهّل الوصول إلى المعلومة، أن الممارسات التسييرية السائدة غالباً ما تظل حدسية وغير منتظمة، مما عزّز وجهة 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

---



### تمهيد

عرفت مراقبة التسيير تطورًا تدريجيًا عميقًا، 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 شمولًا ومرونة، قادرة على الربط بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ العملي.

في هذا الإطار، تحوّلت مراقبة التسيير من مجرد وظيفة تقنية إلى رافعة حقيقية للتنفيذ، والتحفيز، وخلق القيمة، ولم تعد تقتصر على ضبط النتائج، بل أصبحت أداة ديناميكية تُستخدم لفهم العمليات، دعم اتخاذ القرار، وضمان التناسق بين الرؤية الاستراتيجية والواقع الميداني. ويؤكد العديد من الباحثين، أمثال Anthony ، Simons، Bouquin وLorino، على أن مراقبة التسيير تلعب دورًا مزدوجًا: فهي تُسهم في تنزيل الاستراتيجية (la déclinaison de la stratégie)، كما تُغذيها من خلال التعلم التنظيمي المستمر.

علاوة على ذلك، فإن لها بعدًا سلوكيًا 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، تمهيدًا لفهم أعمق لوظائفها الاستراتيجية والسلوكية في المؤسسة المعاصرة.

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

#### الاستراتيجية

شهدت مراقبة التسيير تطورًا تدريجيًا يعكس التحوّلات العميقة في وظائف المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها. فبعد 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 لتتبع 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 (كالكسك الحديدية، مصانع السيارات، وصناعة الفولاذ)، والتي تعتمد على خطوط الإنتاج الموسعة والتقسيم المعقد للعمل. في هذا السياق، لم تعد المحاسبة التقليدية، التي كانت تركز على النتائج النهائية، كافية لتلبية حاجات الإدارة، خصوصاً فيما يتعلق بمتابعة التكاليف داخل المؤسسة وتخصيص الموارد بشكل عقلائي.

تشكّلت بالتدريج قناعة لدى رؤاد 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 مسبقة مرتبطة بتعقيد العمليات الإنتاجية، وتوسع 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 اللازمة لاتخاذ القرار الإداري، حيث كانت تركز على تسجيل النتائج النهائية لأغراض قانونية وضريبية دون أن تتيح رؤية واضحة حول كيفية إدارة الموارد داخل المؤسسة. ولذلك، بدأ الاهتمام يتجه نحو تطوير أدوات محاسبية داخلية أكثر مرونة، تُعنى 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 مكّنت 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

Berland و Simon (2010) يوضحان في هذا الصدد أن المحاسبة التحليلية تُعد نظامًا داخليًا للقياس يُمكن من شرح التكاليف، وتحديد مراكز المسؤولية، وتحسين الأداء، أما Bouquin (2011) فيؤكد أن انتشار أنظمة التكاليف الكلية أو المباشرة مثل الخطوة الأولى نحو توفير أدوات دعم القرار الداخلي. وقد ساهمت هذه الأدوات في إحداث تحول مفاهيمي من مجرد تسجيل البيانات نحو تحليل الأداء الداخلي، ما مهّد الطريق لاحقًا لظهور ما يُعرف اليوم بمراقبة التسيير.

بالرغم من الدور المهم الذي لعبته المحاسبة التحليلية، إلا أنها لم تكن كافية لضمان التحكم الشامل في الأداء التنظيمي. فقد بقيت هذه الأداة تُركّز أساسًا 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، مؤكدًا أن المحاسبة التحليلية ضرورية لكنها غير كافية للإجابة عن رهانات التخصيص الاستراتيجي للموارد.

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

### ثانيا: من متابعة التكاليف إلى قيادة الأداء

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

يرى R.N. Anthony (1965)، نقلا عن Bouquin (2005)، أن نموذج GM كان أول تطبيق متكامل لمبدأ مراقبة التسيير، حيث تم الربط بين الميزانية، مركز المسؤولية والتقييم الدوري، بذلك أدخل المؤسسة في منطلق جديد وهو منطق الإدارة بالأهداف والمسؤوليات. كما أشار Simons (1995) فضلا عما سبق، إلى أن تجربة GM كانت مؤسّسة، لأنها أظهرت أن المراقبة يمكن أن تكون أداة للإشراف الذكي عن طريق القيادة وتحسيس الوحدات بالمسؤولية، وليست فقط آلية للمراقبة الصارمة للتكاليف.

في منتصف الستينيات، قام R.N. Anthony (1965) بوضع نموذج مفاهيمي متكامل للمراقبة داخل المؤسسة، قسم فيه الأنشطة الإدارية إلى ثلاث 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 مَيّر بدقة بين التخطيط الاستراتيجي ومراقبة 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 حقيقية بين الرؤية الاستراتيجية والتنفيذ العملي، وهو ما سيمهد لاحقاً لتحويلها إلى أداة استراتيجية متقدمة.

### 2.1. من نظام التخطيط والموازنات إلى أداة لتنفيذ الأهداف

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

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

## الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

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

في هذا السياق، برز أيضاً مفهوم الإدارة بالأهداف (Management by Objectives) الذي أسسه Peter Drucker ، والذي تعزز لاحقاً 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 ترسيخ فكرة المساءلة على النتائج وتكريس ثقافة الأداء، حيث يُقيّم الأفراد على أساس قدرتهم على تحقيق الأهداف لا مجرد نسبة إلى تنفيذ التعليمات. وتُشير 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 يخلُ 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 بالتحويلات 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، وضغوطاً 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 التأكد والفرص الاستراتيجية المتغيرة. لذلك قدّم تصوره 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).

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

وقد شكّل ظهور بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي طوّرها Kaplan وNorton ثورة حقيقية 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 تحوّلت إلى رافعة حقيقية لدفع الابتكار وتعزيز التفاعل التنظيمي (Simon و Berland, 2010).

كما برزت في هذه المرحلة، وفقاً لـ Naro وLehmann-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 تتابعان زمنياً فحسب، بل تتفاعلان فيما بينهما في علاقة دائرية.

## 2. الأبعاد المفاهيمية لمراقبة التسيير

أصبحت مراقبة التسيير في المؤسسات الحديثة أكثر من مجرد نظام رقابي محاسبي، بل تحوّلت إلى منظومة مفاهيمية متعددة الأبعاد تُعنى بتوجيه الفعل التنظيمي وتحقيق التوازن بين الأهداف الاستراتيجية والأداء الفعلي. ويمكن 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 مترابطة: 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 يتطلبها. في هذا الصدد، يشير Bouquin (2011) إلى أن التحولات التي عرفت المؤسسات، وخاصة مع اتساع دور المعرفة والمهارات، أدت إلى بروز أبعاد جديدة لمراقبة التسيير، منها التحفيز، التعلم التنظيمي، والتوجيه السلوكي، كما يرى Mottis (2006) أنها لم مجرد "تقنية لتصحيح الانحرافات" بل تحوّلت إلى "منظومة للتوجيه الاستراتيجي وتحفيز الأداء الجماعي".

إذاً، نلاحظ انتقالاً من مفهوم تقني-مالي صرف إلى مفهوم شمولي يعتمد على مقارنة موقفية (سياقية/contingent) تأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، والسلوكيات التنظيمية، وديناميكيات 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. ويعرّف 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، وتغذية النظام بالمعلومات المرتدة اللازمة للتعديل.

## الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

وفي هذا الإطار، لا يُحتزل 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 Naro و Langevin (2003) إلى أن التحفيز لم يعد وظيفة تابعة للموارد البشرية فقط، بل أصبح جزءاً لا يتجزأ من آليات الرقابة، مما يفرض تكاملاً بين أدوات التسيير وتوقعات الأفراد. وتؤكد Selmer (2014) بدورها أن أنظمة الرقابة الناجحة هي تلك التي تربط بين القياس والهدف، وتستثمر في الشفافية والتواصل، مما يعزز الانخراط الفعلي للأفراد في تحقيق الأهداف. من هنا يتضح أن مراقبة التسيير في هذه الرؤية، لا تقتصر على التقييم بل تتحول إلى أداة للتأثير والتحفيز والتنظيم الذاتي، مما يضيف 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 الصرفة إلى البحث عن القيمة في معناها الشامل، أي قيمة مضافة للعميل، للموظف، وللمجتمع. وهذا التحول انعكس مباشرة على وظيفة مراقبة التسيير.

يذكر Wegmann (2006) أن التحول نحو أدوات جديدة مثل تحليل سلسلة القيمة، والتكاليف 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 مرتبطاً فقط بمعدل الربح أو تخفيض التكاليف أي بمؤشرات مالية فقط، بل بمدى 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 تُختار وتُوظف 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.

### 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 تجسيدها 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، نُحلل الدور المتنامي لمراقبة التسيير كوسيط بين الرؤية والتنفيذ، ثم نبرز كيف تحوّلت 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 التأكد من الاستخدام الفعال والفعلي للموارد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمي 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 تجسيدها فعلياً 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 وليست تقنية فقط.

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

#### 2.3. الرقابة الاستراتيجية من التبع 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 طرحها 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، معتبرا 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 لتوجيه السلوك المؤسسي بشكل فعال، وهي:

● **أنظمة القيم:** مجموعة المبادئ، القيم، والرؤية التي تروج لها الإدارة العليا لتوجيه الموظفين نحو أهداف المؤسسة. هذه الأنظمة لا تفرض القيود، بل تُحفّز الالتزام الطوعي عبر إضفاء المعنى والهدف 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 تحكّم دفاعي يُعطي الإطار الذي يمكن ضمنه التصرف بحرية؛

● **الرقابة التشخيصية:** يمثل هذا الذراع الشكل الكلاسيكي للرقابة، حيث تُستخدم مقاييس الأداء لمتابعة التقدم، وتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية. النظام هنا يُستخدم 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. يُستخدم هذا النوع من الرقابة لتغذية الإبداع وتوليد استراتيجيات جديدة.

نظرية الأذرع الأربع، ترى أن الأنظمة الرقابية يجب ألا تستخدم فقط لضبط الانحرافات بل كذلك لتحفيز التفكير الاستراتيجي وتشجيع المبادرة، ووفقاً لـ Naro و Lehmann-Ortega (2008)، فإن الرقابة التفاعلية تسمح للمؤسسة ببلورة استراتيجيات ناشئة من خلال إشراك مختلف الفاعلين في مراقبة وفهم المتغيرات البيئية وتقديم اقتراحات تطويرية. كما يرى Bouquin (2005) بهذا أن مراقبة التسيير لم تعد أداة محاسبية فقط، بل هي جزء من الحوكمة الاستراتيجية، إذ تساهم في التوجيه العام للمؤسسة وتوفير المعلومات اللازمة 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 أيضًا دورًا محوريًا في بناء استراتيجيات جديدة. وفقًا لـ Bréchet و Mevellec (2008) فإن مراقبة التسيير لا تكتف بتأمين الانتقال من الاستراتيجية إلى العمليات، بل تسمح كذلك بظهور استراتيجيات بديلة عبر التغذية العكسية. وقد دعم هذا الرأي Lorino (1991) من خلال تحليله لدور 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 كمجرد متابعة للأداء، بل عملية تعلّم تنظيمي مستمر، تغذي التفكير الاستراتيجي وتدعم القرارات المحورية. ويشير Wegmann (2006) إلى أن هذا الدور التفاعلي يتطلب من النظام الرقابي أن يكون مرناً، يسمح بالتجريب ويشجع الممارسين على التفكير النقدي وتقديم تغذية عكسية موضوعية، ما يجعل من مراقبة التسيير أداة لقيادة التغيير وليس فقط لضبط الانحرافات.

### 4. التأثير السلوكي لمراقبة التسيير داخل المؤسسة

تعد مراقبة التسيير من أهم الآليات التي تسمح للمؤسسة ليس فقط بقياس الأداء، بل أيضًا بتوجيه السلوك التنظيمي بما ينسجم مع الأهداف الاستراتيجية، فقد أضحت آلية سلوكية بامتياز، تتقاطع مع مفاهيم التحفيز، الالتزام، والثقافة التنظيمية. إذ أن الفاعلية الحقيقية لنظام المراقبة لا تُقاس فقط بقدراته التحليلية (اكتشاف الانحرافات وتقديم المعلومات)، بل بمدى 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 تساهم 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 تُترجم الاستراتيجية إلى سلوك عملي حيث يعتبر Berland و Naro (2007) أن أدوات المراقبة تؤثر في تمثيلات الفاعلين، وتساعد على تشكيل التصورات الجماعية حول الأداء. يشير Lorino (1991) إلى أن المراقبة الفعالة هي التي تُفهم الأفراد ما هو متوقع منهم بوضوح وشفافية، فتمنحهم شعورًا بالاتجاه والمسؤولية باعتبارها أداة توجيه تساهم في بناء المعنى داخل المؤسسة، فوضوح الأهداف، تحديد الوسائل وربط النتائج بالمكافآت، كلها عوامل تُحفّز السلوك الإيجابي وتُقلّل من الغموض التنظيمي.

## الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

وتواجه مراقبة التسيير مفارقة أساسية تتمثل 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.

ونظرا لتأثير طبيعة النظام الرقابي على المناخ الداخلي للمؤسسة، فأنظمة الرقابة الصارمة وغير التشاركية قد تؤدي إلى مقاومة داخلية، في حين أن الأنظمة الشفافة والمفتوحة تعزز الثقة، الشعور بالانتماء، وتحقيق الذات في العمل. وهنا، تلعب مراقبة التسيير دورًا مهمًا في بناء بيئة تنظيمية محفزة ومرنة في آن واحد.

حيث يشير P. Langevin و G. Naro (2003) إلى أن التحفيز لا يكون فقط من خلال المكافآت، بل كذلك من خلال الإشارك 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 أن حجم المؤسسة ليس عاملاً محايداً من الناحية التنظيمية. فقد أظهرت أعمال مدرسة أستون (ASTON)، التي تعد من الرواد في هذا المجال، أن الخصائص التنظيمية للشركات تختلف بشكل جوهري باختلاف حجمها (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، يشير Mintzberg (1982) إلى أن العديد 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، فإن تحليل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ينبغي أن يسعى إلى تحديد العتبات الحرجة التي تعبرها هذه الشركات خلال مسار نموها (Gervais, 1978). وفي هذا السياق نجد أن Torres (2007) يؤكد على أن العديد من الدراسات أيدت فكرة كون تأثير الحجم يحدث تغييرات جوهريّة وأن هذه التغييرات تمثل اختلافات نوعية، الأمر الذي يجعل من الحجم معياراً أساسياً لتصنيف المؤسسات.

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

## الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

طبيعة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الأولى تعرف بتيار الخصوصية، والذي يميز بين هذا النوع من المؤسسات والمؤسسات الكبرى فيفترض أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتشابه في خصائصها وتتبنى أنظمة رقابية بسيطة ومتجانسة نسبيا (Raymond, 1995; Torrès, 2000; Julien, 2005) بينما ترى المقاربة الثانية والمعروفة بتيار التنوع، والذي يدعم فكرة عدم تجانس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع بعضها البعض من حيث تركيبتها وخصائصها ويفترض أن انظمة 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 المثلى 'One Best Way' السائد إلى حد الستينات، وهي تقدم متغيرا جديدا من شأنه تفسير تعدد وتنوع المؤسسات وأنظمة تسييرها ألا وهو "الموقف"، حيث أن المقاربة وفق المواقف تفترض إمكانية تأثير أحد العوامل الداخلية أو الخارجية للمؤسسة على أحد أو مجموع 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. بناء على هذه الخصائص ستقوم كل مؤسسة بتبني الهيكلية 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 لتسيير المؤسسة بل ان طرق تسيير المؤسسات تحاك من طرف هذه الأخيرة بناء على جملة من العوامل الموقفية التي تتواجد حينها، فمن الضروري أن تتماشى مجمل الممارسات التسييرية مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية، ويظهر نموذج التسيير المتبع من طرف المؤسسة حينها من خلال القدرة التحليلية الشاملة لمختلف العوامل المتعلقة بها من قبل مسيرها.

## الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

ساهم الباحثون في تطوير الفكر الإداري إلى حد كبير في تطور وتقديم الممارسات التسييرية بالمؤسسات. ولوحظ ذلك من خلال الاتساع التدريجي لاهتمامهم بدراسة المؤسسة بدءاً بالتركيز على تنظيم العمل، انتقالاتاً 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 و1970 كمحطة نضج النظرية لتمييزها بتصاعد البحوث المهمة 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، فالستينات 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 الموقفية واهتمت بأثر العوامل البيئية والهيكلية للمؤسسة، معتبرة أن هذه الأخيرة تتواجد وتواجه مواقف وظروف متفرقة ومختلفة تحتم عليها حيازة أساليب تسيير مختلفة والحرص على تطبيق الأسلوب الذي يتناسب ويتلاءم 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 إمكانية تطبيق عدد من القواعد بنفس الشكل إذا اختلفت المؤسسات (Rouleau, 2007). ففي الواقع لا تمتلك المؤسسة دوماً مراقبة مطلقة ومستمرة لأفعالها، فما تحتاجه من موارد لممارسة نشاطها يجعل منها عرضة لعوامل خارجية عن سيطرتها وما يجب على هذه الأخيرة هو مراعاة هذه العوامل الموقفية التي تتغير مع مرور الزمن حين بناء قراراتها، وهذا يقع على عاتق مسيرتها 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 استراتيجيتها بما يتناسب ويتمشى مع التغيرات والتطورات الحاصلة في البيئة، فالمؤسسة في تبادل مستمر مع بيئتها حين بحثها عن الموارد أو تنقيتها 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 تساهم في إثراء الدراسات الحالية (Rouleau، 2007):

✓ الموقفية التكنولوجية خلال الخمسينيات؛

✓ الموقفية الهيكلية(التنظيمية) خلال الستينات؛

✓ الموقفية الإستراتيجية خلال السبعينات.

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 لتفسير 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 تتواجد 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 المعنون بـ « Industrial Organization. Theory and practice » ، وتمكنت الباحثة من خلال دراستها أن تثبت أن النموذج الكلاسيكي للتنظيم ليس حلا سحريا إذ يمكن إيجاد مؤسسات فعالة بالرغم من عدم استخدامها لنموذج « one best way » الذي لطالما اعتبر حلا عالميا (Desreumaux، 2015).

تكونت العينة التي وقعت عليها دراسة J. Woodward من مؤسسات تختلف من حيث عدد العمال الذين تراوحو ما بين 100 و4000 عاملا. وبعد التعرف على الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة من خلال جمع معلومات حول عدد مستويات السلطة، عدد المرؤوسين في كل مستوى، طبيعة الاتصال، درجة التخصص الوظيفي... اهتمت في دراستها بالعوامل التي تفسر هذه الهياكل المعتمدة.

## 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 لملاحظاتها اعتمدت على اختبارات احصائية بينت لها عدم تفسير عوامل مثل الحجم، التاريخ وقطاع انتماء المؤسسات للاختلافات الملحوظة بين هياكلها في حين تبين لها أن التكنولوجيا بإمكانها أن تلعب دورا مهما في ذلك. (Rouleau، 2007)

Woodward ميزت بين ثلاث 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 بدراساتها إلى ثلاث مجموعات من حيث التكنولوجيا التي تعتمد عليها في الإنتاج. تستخدم مجموعة المؤسسات التي تنتج بالوحدات أو بالدفعات الصغيرة تكنولوجيا بسيطة و مرنة ما يتطلب نظام مراقبة مباشرة و هيكل مرنة، 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 تنظيما و آلية، أما تلك التي تعمل وفق نظام الإنتاج المستمر فتكنولوجياها معقدة لتتبع مسارا انتاجيا أوتوماتيكيا 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 والهياكل التنظيمية، حيث لاحظت أن المؤسسات التي تستخدم أنظمة إنتاج متشابهة تعتمد في نفس الوقت على هياكل تنظيمية متشابهة، ومن جهة أخرى فإن اعتماد هيكل ملائم لنظام الإنتاج المتبع 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 الانتاجي، 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.

الإضافة 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 المرؤوسين فيه، طبيعة الاتصال،

## الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

درجة التخصص الوظيفي...) مبنية على مستوى تعقيد التكنولوجيا وليس على ثبات هذه الأخيرة أو تغييرها، فكلما كانت مراقبتها أقل سهولة وإمكانية توقع النتائج ضعيفة كان الهيكل التنظيمي للمؤسسة أكثر تطوراً. صحيح أنها استبعدت إمكانية وجود حل نموذجي لكل المشاكل التي تواجهها المؤسسات وأنه يجب تشخيص كل حالة على حدة 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 محدد لتنظيم المؤسسة ومنحها إياه بُعداً معيناً قد لا يكون بنفس المستوى في كل المؤسسات (تبعاً لنشاط كل منها ستختلف الأهمية التي توليها للتكنولوجيا) سيجعل استنتاجاتها قابلة للانتقاد.

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

### ب. الموقفية الهيكلية

أحد أبرز التوجهات التي سعت إلى تفسير تنوع الهياكل التنظيمية باختلاف السياقات (المواقف) البيئية التي تعمل ضمنها المؤسسة. هذه المقاربة تفترض عدم وجود هياكل تنظيمية مثالية أو صالحة لكل المؤسسات. بل إن شكل الهيكل الفعال يتحدد حسب مدى توافقه مع خصائص البيئة الخارجية، خاصة من حيث درجة عدم التأكد، 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" (Mebani, 2017)، حيث أظهرت النتائج المتوصل إليها أن استقرار السوق والتكنولوجيا غالباً ما يؤدي إلى اعتماد هياكل ميكانيكية تتسم بنوع من الصرامة، التخصص والمركزية. أما عدم الاستقرار والتعقيد فيدفع المؤسسات إلى اعتماد هياكل عضوية أكثر مرونة وقدرة على التأقلم مع المتغيرات.

قام Lawrence & Lorsch (1967) بالتعمق 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 التأكد والتنوع التقني (6 مؤسسات في الصناعات الكيميائية، 2 في قطاع التغليف و 2 في الصناعة الغذائية) تمكنا من التوصل إلى أن المؤسسات الأكثر فاعلية هي تلك التي



## الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

تأقلم مع درجة عدم التأكد لكل بيئة، وأن المؤسسة الأعلى أداءً تميزت بوجود مصلحة بحث غير منظمة نسبياً لمواجهة بيئة يسودها عدم التأكد، ومصلحة تسويق ذات تنظيم متوسط لمواجهة بيئة أقل تقلباً، إلى جانب مصطلحين 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 (التسلسل الهرمي، فتح قنوات اتصال مباشر بين المديرين، انشاء 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 بنيوية كال الحجم والعمر ودرجة التخصص، تقنية كالتكنولوجيا وسوقية كتقلبات 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 الخضوع الكلي للهيكل التنظيمي للمؤسسة لبيئتها بطريقة تلغي كلياً تدخل الأفراد في ذلك وبالخصوص مسيرتها.

### ت. الموقفية الاستراتيجية

نفى 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 الموقفية 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 والسياق، بل لا يمكن فهم الاستراتيجية بمعزل عن السياق، كونها تعد نتاجا لتفاعل مستمر بين خصائص البيئة وخيارات التنظيم.

على العموم، شكلت المقاربات الموقفية (التكنولوجية، الهيكلية والاستراتيجية) منعطفا مهما 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 السوسولوجي للمؤسسة" (Rouleau, 2007)، حيث أصبحت عنصرا مركزيا لفهم الديناميكيات التنظيمية لا مجرد إطار خارجي محايد. وفي السياق الأكاديمي المعاصر، "لا تزال النظرية الموقفية تشغل حيزا معتبرا في تدريس مبادئ التصميم التنظيمي، تحليل النماذج التسييرية والتفكير الاستراتيجي كما أنها تحتفظ بمكانتها وبوصفها مدرسة فكرية، لا تزال تحظى بدعم عدد من الباحثين." (Rouleau, 2007)

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

تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتنوع في نماذجها واختلاف هياكلها والارتباط القوي ببيئتها وقرب مسيرها. هذه الخصوصيات تجعل من غير الهين التعامل معها ككتلة واحدة أو كنموذج نمطي ينطبق عليه ما ينطبق على كبريات المؤسسات، فكل مؤسسة تحمل في طياتها طابعا خاصا يتجلى في: حجمها، هيكلها، مواردها والأهم من ذلك في مسيرها. فيظهر إذا من خلال العديد من الدراسات أنه من غير المنطقي البحث في تسييرها وفي تفسير شامل أو في مقارنة موحدة لنظام مراقبة التسيير فيها لأن هذه الأنظمة تنشأ وتتطور تبعا لجملة 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 للسياق الذي 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 موقفية تشكل أساسا 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 يتعلق مثلا 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 الحرجة 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 المركزية في اتخاذ القرار، قرب العلاقة بين المسير والموظفين والاعتماد على رأس مال داخلي وبين طبيعة نظام مراقبة التسيير، ففي هذا النوع من المؤسسات لا يبنى النظام فقط على أسس 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 توظيفاً 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، وكسعي منهم إلى التعريف بالمحددات التي تفسر التعدد والتنوع من جهة أخرى، وانطلاقاً من الاسهام الذي يمكن أن تقدمه النظرية الموقفية في تحديد العوامل المحددة لوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قمنا بإجراء عرض لأكثر مقاربتين استعمالاً لدراسة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

✓ تيار الخصوصية الذي يركز على السمات الفريدة لهذه المؤسسات ويفترض تجانساً في أساليب مراقبة التسيير؛

✓ 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 نسخاً مصغرة من المؤسسات الكبرى، فهي تتمتع بخصائص فريدة تجعل إدارتها أو فهم طبيعتها عملها غير ممكن عن طريق الأدوات والأساليب المطبقة في الشركات الكبرى. فهي كيانات مستقلة تتميز في تسييرها بمركزية القرار، وتواجه غالباً محدودية في الموارد المالية والبشرية إلى جانب الميل إلى بناء علاقات شخصية مباشرة كأساس للتعاملات الإدارية. (Raymond، 1995)

وفقاً لهذا التيار، تؤدي هذه الخصائص إلى تبني أساليب ونظم مراقبة تسيير تتسم ببساطة ومرنة، فيشير (Julien، 2005) إلى أن الانظمة المعلوماتية داخل هذه المؤسسات تتسم بالبساطة والمرونة، سواء على مستوى الأدوات أو على مستوى توزيع الأدوار بين العمال فيها، أما (Torres، 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 (Torres, 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 بدلا من اللجوء إلى النظم التسييرية المعقدة والمتقدمة. كما يرى (Chapellier, 2005) *Profils de dirigeant et données comptables de gestion en PME* (1997) أن المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يميلون إلى الاعتماد على البيانات المحاسبية المباشرة والجداول المالية البسيطة بدلا 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 عند اتخاذ القرارات المصيرية (MacMahon & Holmes, 1991; Zawadzki, 2011; Davilla, 2005). ويشير Chapellier (2011) إلى أن المراقبة في هذا النوع من المؤسسات تركز غالبا 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 المحقق والسيولة، بالإضافة إلى بعض نسب الربحية الأساسية. وترى Zawadzki (2011) أن هذا النهج يرتبط غالبا باعتقاد مسيري المؤسسات بقدرتهم على إدارة أعمالهم اعتمادا على الخبرة والمعرفة الشخصية دون الحاجة إلى أنظمة معلوماتية متطورة أو أدوات تحليلية متقدمة.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنشئ وتنشط في بيئة تمتاز بقلّة الأحداث وقلة تكرارها ودوامها ومتخذ القرار بداخلها يعتمد على مسار غير منتظم في بناءه لقراراته يُرَجَّحُ فيه الحدس على أدوات التخطيط التي تُبنى على نوع من التنظيم والهيكليّة والتي تُعتبر بذاتها أدوات مُنظَّمة ومهيكلّة. وبالتالي فإن نظم مراقبة التسيير تكون متشابهة نسبيا بين مختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتصف بكونها غير رسمية، بسيطة وبدائية أحيانا، 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 المحيطة بهذه المؤسسات يجعل من الصعب، بل ومن غير المجدي، 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. (Villesèque-Dubus و Courrent، 2008)

في ذات السياق، يوضح Nobre (2001) 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 عاملاً) تبدأ الأنظمة بالظهور بشكل أكثر تنظيماً، باستخدام لوحات قيادة ومؤشرات أداء أكثر تعقيداً، ما 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 الحقيقية تكمن بالنسبة للمسير في إيجاد التوازن المناسب على ميزان متأرجح بين غياب الرسمية وبين الإفراط فيها... فإذا كان البعض من المسيرين يعتمد نظام مراقبة بسيط وقليل الشكالية، فإن آخرين يعدون وبشكل دوري بيانات رقابية متنوعة ومفصلة." (Chapellier, Mohammed, & Teller, 2013)

إن هذا التوجه في الأدبيات، يدعم أن ممارسات مراقبة التسيير تختلف وتباين وليست نمطاً واحداً لأنها تتكيف مع السياق ومع خصائص الفاعلين في المؤسسة. "فتتغير تبعاً لعوامل موقفية تنظيمية وبيئية من جهة،

## الفصل الأول: مراقبة التسيير والنظرية الموقفية

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

إن المقاربة 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، وكسعي منهم إلى التعريف بالمحددات التي تفسر التعدد والتنوع من جهة أخرى، بل وإن النظرية الموقفية تمثل نقطة التقاء بين مقارنة الخصوصية التي تفترض تجانسا 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 الهيكلية والتنظيمية والسلوكية ضمن تحليل مرن للسياق والموقف.

### خلاصة

يتناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير، من خلال تتبع تطورها التاريخي وأبعادها النظرية والوظيفية. فقد تطورت هذه الوظيفة من مجرد آلية لمراقبة التكاليف إلى أداة استراتيجية فاعلة في قيادة الأداء واتخاذ القرار داخل المؤسسة. وقد تم تحليل الأبعاد الأربعة 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 إطارًا تحليليًا لفهم ديناميكيات التسيير وتفسير تباين الممارسات التنظيمية بين المؤسسات وفقًا 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 لمتغيرات كالسياق التنظيمي والبيئي أن تؤثر في مدى وجود، شكل، وفعالية نظام مراقبة التسيير داخل المؤسسة. وبين التحليل أن مراقبة التسيير ليست نظامًا جاهزًا يُفرض من أعلى، وإنما ممارسة مرنة قابلة للتكيف حسب الوضعية الخاصة بكل مؤسسة.

ومن هذا المنظر، فإن الانتقال إلى دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفصل الموالي سيكون مبررًا وضروريًا، بالنظر إلى خصوصية هذا النوع من المؤسسات على المستويين الهيكلي والاجتماعي التنظيمي. فهذه المؤسسات تمثل نموذجًا مثاليًا لاختبار مدى صلاحية النظرية الموقفية في تفسير وجود مراقبة التسيير لديها، ومدى قدرتها على تبني أدوات رقابية فعالة رغم خصوصيتها كمؤسسات صغيرة ومتوسطة، محدودة مواردها وخصوصية محيطها.



## الفصل الثاني

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات

الموقفية: الخصوصية والإطار النظري



### 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 المتسارعة 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 البنيوية 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 لمرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير. لذلك، يُختتم هذا الفصل بطرح الإطار النظري للدراسة، من خلال تقديم العوامل الموقفية 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 الموقفية الداخلية والخارجية.



### 1. الإطار العام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يختلف تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باختلاف المواقع الجغرافية لهذه الأخيرة، فمن بلد لآخر تختلف الخصائص التي تتمتع بها هذه المؤسسات. فتعددت المفاهيم المتعلقة بمصطلح "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" غير أنه، في الواقع، لا يملك تعريفا واحدا (CEPME<sup>1</sup>, 1991).

فبالتركيز مثلا على التسمية التي أطلقت على هذا النوع من المؤسسات، عرضت (Levratto, 2009) عددا من التوجهات في تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا، وذكرت مثلا أن ألمانيا عمدت إلى تصنيفها كمؤسسات الطبقة الوسطى و ترمز لها بـ « Mittlestand<sup>2</sup> » في حين أن البلدان الناطقة بالإنجليزية تركز على حجمها الصغير لتطلق عليها تسمية « small businesses<sup>3</sup> » بينما ركزت فرنسا على تمييزها عن نظيراتها الكبرى لنجدها تجمعها تحت غطاء « les petites et moyennes entreprises<sup>4</sup> » و بالإضافة إلى هذا فإن الهيئات الدولية تقترب إلى التعريف المعتمد من طرف فرنسا باعتبارها لتسمية « Small and medium-sized enterprises<sup>5</sup> » و لكن مع التأكيد على صعوبة حصر هذا النوع من المؤسسات و مقارنتها مع بعضها البعض دوليا.

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

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

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

<sup>1</sup> Centre de recherche Euro PME créé au sein du groupe ESC Rennes.

<sup>2</sup> يقصد به في اللغة الألمانية "الطبقة الوسطى"

<sup>3</sup> يقصد به في اللغة الإنجليزية "المؤسسات الصغيرة"

<sup>4</sup> يقصد به في اللغة الفرنسية "المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"

<sup>5</sup> 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 تسييرية محددة تتميز بوجود المسير في مركز كل القرارات وبتقارب 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 التسيير فيها شخصي ومباشر وغير بيروقراطي.

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

المقاربة الكمية نجدتها 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 والاجتماعية، حيث تُستخدم مثلاً لتحديد الاستفادة من الإعفاءات أو البرامج التحفيزية، لكنها لا تعكس بالضرورة واقع التسيير أو خصوصية الممارسات داخل هذه المؤسسات.

ويرى Torres (1997) في هذه المعايير الكمية (مثل عدد الموظفين أو رقم الأعمال أو الميزانية) المعتمدة في التعاريف الرسمية (كالمتتمدة من المفوضية الأوروبية)، معايير تتجاهل الخصوصيات السوسولوجية والتنظيمية للمؤسسة. فنجد في أعمال Torres ما يحث على تجاوز التعريف الأحادي باتجاه ما يُعرف بالمقاربة "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 التسييرية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تجعل منها كيانا متمائزاً عن المؤسسات الكبرى من حيث الثقافة التنظيمية، طرق اتخاذ القرار، أساليب التسيير 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 وبتنوعها المنبثق عن عدم تجانس عالمها (Villesèque-Dubus و 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, 1992; Marchesnay, 1991)، 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).

قدّم P.A.Julien et J. Chicha (1982) على إثر ذلك، بحوثًا تشمل الخصائص المتعددة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا رغم صعوبة نمذجتها بحكم تعدد الأشكال التي يأخذها هذا النوع من المؤسسات. فقاما بنمط يجمع أكبر عدد من الأشكال التي بإمكان المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تأخذها، فتوصلوا إلى عدد من الخصائص الأساسية التي تحكم تنظيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتسييرها وتلعب دورا محددًا لنظام التسيير فيها. تعتبر المؤسسات التي تميل إلى يمين التصنيف مؤسسات صغيرة 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 جدًا.

#### الشكل رقم 01: التصنيف المتعدد الأبعاد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدًا	المؤسسات الكبيرة والكبيرة جدًا
1. عدد العمال 0 أو 1 «.....»	250 <... < 500
2. القطاع أو الصناعة التقليدية، بمنتجات موجهة للمستهلكين «.....»	عصرية أو تكنولوجية
3. مركزية التسيير «.....»	لامركزية
4. ضعف مستوى التخصص «.....»	شدة التخصص

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

5. استراتيجية حديثة «.....» 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 أساسا على القطاع ونوع السوق الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الفرص التي يمنحها إياها. فيظهر هذا التصنيف أربع مستويات.

ففي المستوى الأول نجد المؤسسة الجد صغيرة التقليدية تمتاز بتسيير جد مركزي، تقني ومن طرف أفراد كبيرة في السن نوعا ما، تنشط في سوق المدينة وتقدم منتوجاتها بشكل مباشر للزبائن المستهلكين النهائيين. المستوى الثاني يخص المؤسسات الصغيرة التي تمزج بين التقليدي والعصري، تسييرها مركزي تقني ومن طرف أفراد متعلمين، تنشط في السوق المحلي لتقديم منتوجات وسيطة.

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

أعلى مستوى يضم المؤسسات المتوسطة التي تمتاز بمهنية التسيير من طرف أفراد مهنيون ومتعلمون، تنشط في السوق الوطني وتقدم منتوجاتها وفق نظام السلاسل.

قام بعدها Marchesnay (1988) بعد ثلاث خاصيات مميزة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بدءا بتسييرها الشخصي المتمحور حول المالك-المسير الذي يتقمص أدوار عديدة: المفاوض (المالك)، المسير والمنظم. ليركز كذلك على ضعف مستوى تخصص الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسات مع تأثيرها الكبير بالبيئة التي تتواجد فيها خلافا لنظيراتها الكبيرة.

انتقد P.A.Julien(1990) فيمايلي التصنيفات الكمية المحضة المعتمدة لعدد العمال، رقم الأعمال أو الأصول، باعتبارها خصائص تختلف من بلد لآخر و قد تختلف حتى داخل البلد الواحد. فعدد العمال مثلا قد يختلف بداخل البلد الواحد بالنظر للبرامج الحكومية، و قد 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 ك معايير 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 الخصائص اقترحت من طرف باحثين تختلف مقارباتهم، فمنهم من اعتمد تصنيفهم على ملكية المؤسسة، وبعضهم ركز على طبيعة الأهداف المتبعة والاستراتيجية المنشودة أو إمكانيات المؤسسة<sup>6</sup>. كما استعان بمجموعة من البحوث التي صنفت المؤسسات من حيث تنظيمها، نموها أو تطورها (بالنظر إلى الحجم)، وآخر مجموعة اهتم بها تعرضت للتصنيف من جانب قطاع النشاط ونوع السوق أو الفرص التي يمنحها إياها هذا الأخير.

يكمن الهدف من وراء تحليله لتلك التوجهات في محاولة إظهار مدى تعقيد إشكالية التصنيف، بالإضافة إلى توضيح مدى عدم تجانس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والذي يعد سببا 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 وانطلاقا من تحليله لتلك الدراسات السابقة تمكن 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 الموضوعة تحت تصرف مسيرتها؛
- مركزية التسيير وتركيزها على شخص المالك-المسير ما ينعكس بشكل واضح في نظام تسييرها الذي يعبر عن قيم، تجارب وتطلعات المالك-المسير لها؛
- ضعف مستوى التخصص الواضح سواء على مستوى الإدارة والعمال وحتى التكنولوجيا والأساليب المعتمدة. أشار (2003) Van Caillie 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 نوعا ما، تنبثق من المركزية التي تميز تسيير المؤسسة، يشكلها المالك-المسير بجمعية عدد صغير من مساعديه وتنشر بين العمال عن طريق العلاقات الشخصية دون الاعتماد على أساليب تسييرية رسمية؛

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

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

- نظام معلومات داخلي بسيط ومنظم نوعا ما يعتمد فيه أساسا على الاتصال المباشر. إذا اكتسى نوعا من الرسمية فسيتمحور حول نظام المعلومات المحاسبي والمالي ليهتم بالمدى القصير، أولويته انتاج البيانات المالية وحساب أسعار التكلفة (Van caillie، 2003) ؛ وأخيرا

- نظام معلومات خارجي يتصف كذلك ببساطته وتمركزه حول المالك-المسير الذي يتولى مهمة الاتصال بكل العملاء الخارجيين.

ركز (1991) Marchesnay على تصنيف كمي للمؤسسات صغيرة ومتوسطة معتمدا فيه على عدد العمال. فاعتبر المؤسسات التي تضم بين 1 و10 أفراد صغيرة جدا. أما تلك التي يتراوح عدد عمالها بين 10 و50 كمؤسسات صغيرة، بينما اعتبر المؤسسات التي تضم بين 50 و200 فردا كمؤسسات متوسطة. واعتبر أن التسيير الحسن لهذا النوع من المؤسسات يكون ممكنا بتبني تقنيات وتطبيقات غير تلك المستخدمة من طرف كبريات المؤسسات. معتبرا في نفس الوقت أن صغر حجم المؤسسة يجعل قدرتها على المنافسة مرهونة بتبنيها لنظام يستند على قواعد تسييرية خاصة.

تكمن خصوصية نظام التسيير في عنصرين، أولهما شموليته التي تستدعي ضرورة تحليل كل من المحاور التالية: أهداف المؤسسة، تنظيمها، أنشطتها وبيئتها معا، وثانيهما سيطرة المالك البارزة في تسييره للمؤسسة والتي تنعكس على تنظيمها.

### 3.1. المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُشكّل المسير (المدير-المقاول) محورًا حاسمًا في ديناميكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنظر إلى ارتباط هذه الأخيرة غالبًا بشخصه واندماجها الكلي في شخصيته وأهدافه وقيمه. فالمسير في هذا السياق لا يُعد فقط فاعلاً إدارياً، بل هو روح المؤسسة ومحرك استراتيجياتها وقراراتها المصيرية، كما يؤكد Marchesnay و Julien (1990)، اللذان قدّما تصنيفًا ثنائيًا دقيقًا للسلوك التسييري لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال نموذجي

PIC(Pérennité/Indépendance/Croissance) و

CAP(Croissance/Autonomie/Pérennité) فنجد (Marchesnay، 1991):

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

● **الباحث عن الاستقلالية:** يُفضل الحفاظ على حرية القرار والسيطرة الشخصية على المؤسسة، حتى وإن كان ذلك على حساب النمو. هذا النوع من المسيرين يتميز بميل قوي للذاتية في التسيير، ويرى في المؤسسة امتدادًا لهويته الفردية؛

● **الباحث عن النمو:** يُعطي الأولوية لتوسيع النشاط والربحية، ولو تطلّب الأمر الانفتاح على الشركاء أو تغيير نمط القيادة؛

● **الباحث عن الاستقرار والأمان:** يُركز على تقليل المخاطر وضمان الاستمرارية، ويتجنب 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 واختيار أدوات التسيير المناسبة له. فمثلاً، لا يُمكن 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 تؤطر سلوكه، فالرمز الأول يتعلق بالاستمرارية والسعي إلى ديمومة المشروع عبر الزمن، في حين أن الثاني يدل على الاستقلالية حيث يسعى المسير إلى الحفاظ عليها من حيث التحكم في رأس المال واتخاذ 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 لمملكته الخاصة، يسعى لإدارتها بمنطق رب الأسرة الصالح. ولذلك، يُفضل التمويل الذاتي ويُظهر تحفظاً شديداً تجاه فتح رأس المال أمام الشركاء الخارجيين أو اللجوء إلى تمويلات قد تُهدد استقلاليته (Marchesnay، 1991).

يلاحظ أن هذا النمط من المسيرين 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 يُعاني من ضعف في اليقظة التجارية، مما يحد من قدرته على التكيف مع التحولات المفاجئة في السوق أو التكنولوجيا. كما أن المركزية المفرطة في اتخاذ القرار، وتداخل 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 سلوكا مغايرا تماما، يركز أولا على النمو ويجعل منه هدفا رئيسيا من خلال البحث الدائم عن الفرص الجديدة، ثم السعي إلى حرية القرار وتوسيع مجال السلطة التقديرية وأخيرا الاستمرارية ولكن فقط إذا كانت مربحة لأنها ليست هدفا في ذاتها.

المقامر من هذا الصنف يشبه المقامر الذي يبحث عن الضربات الاستثمارية الناجحة، وهو لا يتردد في تغيير نشاطه أو بيعته إذا لاحظ بداية التشبع أو الاستقرار، بل يُفضل المغادرة وترك 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 قريبا من الأدهوقراطية (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 تتناسب مع المشكلات والفرص المؤقتة والمتغيرة وليس وفق هيكل دائم وثابت.

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

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

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

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



## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

وقد أشار Villesèque-Dubus وCourrent (2008) إلى أن المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يميل إلى الاعتماد على أدوات غير رسمية للتسيير (كالخمس أو التجربة الشخصية)، إلا أن هذا النمط يواجه تحديات متزايدة بفعل تعقد البيئة التنافسية، ما يفرض على المسير التحول تدريجيًا 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 وغالبًا ما يُجسّد هوية المؤسسة؛
- يُوازن بين الرؤية الاستراتيجية والممارسة اليومية؛
- يجمع بين الوظائف الإدارية والتقنية والاجتماعية؛
- يتأرجح بين منطق الحفاظ والاستمرارية، ومنطق النمو والمغامرة؛
- 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. وتتميز 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، غالبًا ما يشكّلان عائقًا أمام الحصول على التمويل البنكي. ويزداد هذا العائق حدة لدى المؤسسات التي يقودها مسيرون من نمط (Pérennité – Indépendance – Croissance) "PIC"، الذين يُفضلون التمويل الذاتي على اللجوء إلى الاقتراض، حرصًا منهم على الحفاظ على الاستقلالية وعدم إشراك ممولين خارجيين في القرار. ورغم أن هذا التوجه يعكس حرصًا على استمرارية المؤسسة ضمن منطق الحفاظ على الملكية، إلا أنه قد يُقيد إمكانات النمو ويحدّ من فرص الاستثمار والتوسع.

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

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

من جهة أخرى، تُتخذ القرارات داخل العديد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بناءً على الحدس وردود الفعل اللحظية، لاسيما في ظل غياب أنظمة معلومات مدججة تتيح الرصد والتحليل. هذا الأسلوب في اتخاذ القرار، وإن كان يوفّر سرعة استجابة في بعض الحالات، إلا أنه يُعرض المؤسسة لمخاطر القرارات المتأخرة وغير المبينة على بيانات موضوعية.

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

وأخيرًا، فإن الاعتماد على أدوات غير رسمية في التسيير والرقابة يعكس ضعفًا في ثقافة الرقابة داخل هذه المؤسسات، وقصورًا في إدراك القيمة المضافة التي توفّرها 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%<sup>7</sup> 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)

تساهم هذه المؤسسات في تشغيل نحو 3 307 821 عامل (Bulletin d'information statistique de la PME, 2023)، وهي تلعب دورًا حاسمًا في دعم الابتكار، تعزيز المنافسة وتحقيق التنمية، فضلًا عن كونها ضرورة اقتصادية لتوليد الثروات ومناصب الشغل، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة استراتيجية لتعزيز التنويع الاقتصادي والانفتاح على الأسواق الدولية في وقت تواجه فيه الجزائر تحديات اقتصادية تستدعي تنويع مصادر الدخل وتقليل الاعتماد على قطاع المحروقات.

### 1.2 تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وتوزيعها

<sup>7</sup> 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 02-17 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 المستخدمين، حدود رقم الأعمال أو إجمالي الميزانية والاستقلالية في إطار ذات القانون على النحو التالي:

- الأشخاص المستخدمين : عدد الأشخاص الموافق 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 مقفل؛

- الحدود المعتمدة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بأخر نشاط مقفل مدة اثني عشر شهرا (12)؛

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

ووفقا للمواد 08، 09 و 10 من القانون 02-17، 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 تسعة وأربعين (49) شخصا، برقم أعمال لا يتجاوز 400 مليون دج أو إجمالي ميزانية لا تتجاوز 200 مليون دج؛

■ **المتوسطة:** تشغل تسعة وأربعين (49) إلى مائتين وخمسين (250) شخصا، برقم أعمال ما بين 400 مليون دج إلى 4 مليار 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 افريل 2023 أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نهاية 2022 بلغ 1 359 803 مؤسسة. أغلبها مؤسسات خاصة بنسبة 99.9%، وأن 56% 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 945 153 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 72 318 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 **762 769** 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

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

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

0,25%	3 371	الطاقة والمناجم والخدمات الملحقه
-------	-------	----------------------------------

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على النشرة الإحصائية لوزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني رقم 42 الصادرة شهر افريل 2023

### 2.2. الدور الاقتصادي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وخصوصيات تسييرها

تُعد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حجر الأساس لأي اقتصاد، إذ تسهم في خلق الثروة، تنويع النسيج الإنتاجي وتوفير فرص العمل. وفي السياق الجزائري، أولت الدولة أهمية متزايدة لهذا القطاع منذ الثمانينيات عبر جملة من الإصلاحات الهادفة لدفع النمو الاقتصادي وتقليص 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 والفئات الهشة اقتصاديا. في دراسة قام بها Belouti سنة (2015) تمت الإشارة إلى أن هذا النوع من المؤسسات يلعب دورا فعالا في امتصاص البطالة من خلال خلق مناصب شغل مستقرة، خصوصا 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 نشاطا اقتصاديا مرتبطا غالبا 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 نظرا 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 تنويع 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 يجد من فعاليتها وقدرتها التنافسية (Zighed & Mekimah, 2022).

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

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

العوائق أمام تطورها واستدامتها. حيث يتجلى ذلك في اعتماد غالبية المسيرين على أسلوب إداري سلطوي، يتسم بالمركزية، وبتهميش العنصر البشري في عمليات التخطيط والتطوير، الأمر الذي يُفضي إلى بيئة تنظيمية راكدة وغير محفزة.

بيّن الكاتبان أن النمط القيادي السائد لدى أغلب المسيرين هو **نمط إداري سلطوي**، يُعطي الأولوية للآلة والإنتاج على حساب العنصر البشري. فالقرارات تُتخذ بطريقة فردية، ويُنظر إلى العمال على أنهم "كسالى بطبعهم" ويجب تحفيزهم من خلال **التهديد والعقاب**. ورغم أن هذا الأسلوب قد يحقق امتثالاً على المدى القصير، إلا أنه يُنتج بيئة تفتقر إلى الثقة والمبادرة، ويحدّ من التزام العمال بالمشروع الجماعي للمؤسسة.

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

وبالرغم من تنوع الأشكال القانونية للمؤسسات فإن الغالبية العظمى منها تعمل كأنها مؤسسات فردية عائلية. فلا توجد فواصل واضحة بين الملكية الفردية للمسير وذمة المؤسسة، ولا تُستخدم الأدوات الإدارية كالحاسبة 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 وحده، ويعرضها لمخاطر انقطاع الاستمرارية في حال غيابه. يركّز الكاتبان كذلك على مشكلة التوظيف المبني على الثقة والقرابة لا على الكفاءة. فغالبًا ما يُعيّن الأقارب وأبناء القرية في مواقع لا تناسب مؤهلاتهم، دون اللجوء إلى آليات التوظيف الموضوعية أو تحليل الوظائف. وبهذا، تُحرم المؤسسة من استقطاب الكفاءات المناسبة، ويُكرّس التسيير العائلي المغلق.

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

ويرى **Boukrif و Madoui** أن أنظمة التحفيز في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تميل إلى **التحفيز السلبي**، أي العقوبات أكثر من المكافآت، دون الأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الأفراد أو مستويات كفاءتهم. كما تغيب أنظمة **الأجور العادلة**، ما يخلق شعورًا عامًا بعدم الإنصاف، ويؤثر على معنويات العمال. إذ

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

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

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

حتى في المؤسسات التي تُعلّق الإعلانات على الجدران، فإن المعلومات غالبًا ما تُخصّص الانضباط والبرنامج الإنتاجي، دون أن تتطرق إلى التوجهات الكبرى أو تقييم الأداء. بذلك، يغيب عنصر "الانخراط" في المشروع الجماعي، ويصبح العمل مجرد تنفيذ أعمى لتوجيهات عليا.

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

### 3. العوامل الموقفية المحددة لوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### – نموذج الدراسة –

اختلفت المقاربات المعتمدة في إطار البحث في موضوع مراقبة تسيير 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 هيكلية وتصميم نظام مراقبة التسيير بداخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فتم البحث تحت غطاء هذا التوجه في فهم الأهداف المرجوة من ممارسة مراقبة التسيير والأساس



## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

الذي صممت لأجله. أكان لتحقيق أهداف مالية قصيرة الأجل أو على العكس للمبادرة في تسيير طويل الأجل، أو لتسهيل التفويض الذي يجل 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 ومواصفات وتكوين الأطراف الفاعلة في المؤسسة وعلاقتهم ببعضهم البعض وأثر ذلك على النظام.

سنقوم باعتماد تقسيم للعوامل الموقفية التي تكون نموذجنا على النحو التالي: عوامل موقفية داخلية نتم فيها بالموقفية الهيكلية، التنظيمية والسلوكية، وعوامل موقفية خارجية تعني بمحيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### 1.3. العوامل الموقفية الداخلية : وتضم العوامل الموقفية الهيكلية المتكونة من : الحجم، أقدمية المؤسسة،

قطاع النشاط، الشكل القانوني، هيكل الملكية ومستوى عدم الرسمية في المعاملات.

بالإضافة إليها نجد العوامل الموقفية التنظيمية التي تتكون من: تعهيد المحاسبة، مركزية/لامركزية القرار، الثقافة التنظيمية والتكنولوجيا الحديثة ونظم المعلومات.

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

### أ. العوامل الموقفية الهيكلية والتنظيمية

تُعدّ 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 التأكد. وفي دراسته، اعتمد الباحث على عوامل مثل حجم المؤسسة، وعمرها، ودرجة اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات في التسيير، وطبيعة نشاطها.

وبناء 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، الهيكل الملكية ومستوى عدم الرسمية في معاملات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعهيد المحاسبة، مركزية/لامركزية القرار، الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا 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 كبر حجم المؤسسة يرافقه تنظيم أكثر لأنشطتها وأن هذا الأخير يُترجم بالميل الشديد إلى تبني المعايير ، الرسمية والتخصص الوظيفي (Chapellier و Ben Hamadi ، 2012).

الدراسات التي قام بها مثلا Bajan-Banaszak (1993) أو Lavigne (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 المحاسبي يطغى على أدوات التسيير فيها. ومن خلال دراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اتضح ل 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 قلّ 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) المؤسسات الصغيرة والصغيرة جدا ليركزوا 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 مرتبط بحجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بينما استخدام هذه الأخيرة لطرق حساب التكاليف وتحديد الأسعار يتحدد بعوامل أخرى (دور الزبون، طبيعة المسار الإنتاجي أو طبيعة المنتوجات). غير أن الدراسة التي قام بها Bergeron et Belaid (2006) التي ضمت 34 مؤسسات صغيرة ومتوسطة مُصنَّعة 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 وتظهر 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 هيكلية كالجداول التسييرية، المخططات التنبؤية والمحاسبة التحليلية. هذا ما يتقاطع 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 لمتطلبات محيطية 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 تدريجيا مع نمو حجمها وتزايد علاقاتها مع البنوك والزبائن الكبار. هذا يؤكد فرضية أن طول عمر المؤسسة يسمح بتراكم 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 (Picory, Fernandez, Rowe و Rowe؛ 1996، Rowe، Fernandez و Picory، 1994) هذا البعد يصبح أكثر وضوحا في المؤسسات الجزائرية التي تواجه تقلبات اقتصادية وتنظيمية، حيث تساعدها الخبرة المتراكمة على التكيف وتبني ممارسات رقابية أكثر نضجا.

### 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 المصنّعة تعتمد على ممارسات مراقبة تسيير أكثر تعقيدا 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 تكرارا على أدوات مراقبة التسيير تليها المؤسسات الخدمائية فمؤسسات 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 غالبا 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 هيكلية 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.

بناء 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 MADOUي، 2014).

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

- **هيكل الملكية:** تعتبر المؤسسات عائلية إذا كان المسير نفسه المالك، يمارس السلطة التسييرية و ملكية 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 عرّفا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أنّها "منظمة حيث يؤثر فردين 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 ومتوسطة لا ينتمي مسيرها و مالكة لنفس العائلة. من المهم الأخذ بعين الاعتبار لهيكل ملكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها أحد دعائم حوكمتها، ومن غير اللائق تجاهل أثرها على تعقيد نظام المعلومات المحاسبية لهذه المؤسسات (Lavigne, 2002; Lavigne & Saint-Pierre, 2007; Affès & Chabchoub, 2002). 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, 2007; Cheffi, 1998; Mendoza, &، ومن جهة أخرى للحد من عدم التماثل في المعلومات و التي يراها الشركاء أو المساهمون الخارجيون (Saint-Pierre & Bahri, 2000). وهكذا يؤكد Lavigne (2002) أن هيكل الملكية (عائلية أو غير عائلية) تؤثر على الممارسات المحاسبية 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 جزءًا من عائلة المسير يشجع هذا الأخير على زيادة إضفاء الطابع الرسمي في إعداد البيانات المالية للتخفيف من مشاكل الوكالة. ومع ذلك، لم تظهر العلاقة بين هيكل الملكية و ممارسات مراقبة التسيير في العديد من الدراسات على غرار (Chapellier & Mohammed, 2010; Chapellier, Mohammed, & Teller, 2013). وقد قام Chapellier et Mohammed (2010) بتبرير هذه النتيجة التي توصلوا إليها 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 أمرا نسبيا.

تأسيسا لما سبق تم طرح الفرضية التالية:

### الفرضية الخامسة: هيكل 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 بدلا من نظم مراقبة قائمة على أدوات محاسبية أو تقارير دورية. كما أوضحوا أن المؤسسات التي تتميز بعدم الرسمية العالي ترى في نظم مراقبة التسيير عبئا بيروقراطيا لا يتماشى مع مرونتها (Falkner & Hiebl, 2015; Speckbacher & Wentges, 2012).

فإذا كانت المعاملات غير رسمية، فغالبا 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

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

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

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

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

- مركزية ولا مركزية القرار: لقد لاحظنا عند تعرضنا 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 وبيئتها. اعتبر هذان الباحثان أن تواجد المؤسسات في بيئة مستقرة وديناميكية يتطلب اعتمادها تنظيما ميكانيكيا تتحدد فيه أهداف المؤسسات ومجال 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 مركزية ورسمية ويتميز بالمرونة التي تسمح للـم. 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 و إلى التخصص أكثر في العمل، و أما عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتتبعها يظهر حسب (Julien, 1994) إلى قدر كبير من المركزية و البساطة حيث أن حجمها يستدعي إجراءات أقل رسمية وقرارات أكثر مركزية، فمسير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجد صعوبات في تفويض مسؤولياته لأطراف أخرى (Abi Azar, 2005)، بل ومن السهل عليه إذا قل عدد رؤوسه أن يحتفظ بمركزية اتخاذ القرار، والمركزية ستقلل من درجة تعقيد نظام معلوماته (Moch و Morse, 1977). يرى Mintzberg (1979) أن اللامركزية تدعم قدرة المؤسسات على معالجة المعلومة بعمق، واللامركزية عادة ما



## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

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

سنتهم 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 المتبع ووجود مراقبة التسيير وخصائص ممارساتها على غرار Kalika (1987) الذي لاحظ أن المؤسسات الأكثر تمايزا ولا مركزية 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 تعقيدا تتواجد في الهياكل الأكثر لامركزية.

استخلاصا من مجمل 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 محددًا أساسيا لتبني أنظمة مراقبة التسيير، إذ تعكس القيم والممارسات التي توجه سلوك الفاعلين داخل المؤسسة. فالثقافة التي تشجع على الشفافية والمساءلة تهيئ بيئة مواتية لترسيخ الرقابة الرسمية، بينما الثقافة القائمة على الفردانية والثقة الشخصية تفضي غالبا 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 مرنة 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 عاملا حاسما في مدى فاعلية الرقابة داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

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



## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

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

### الفرضية التاسعة: 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 داخليا فيلعب الحوار والاتصال المباشر دورا محوريا في انتقال المعلومات، وعند اتخاذه شكلا رسميا فإنه يهتم بالمعلومات المحاسبية المالية ليركز على الأجل القصير وخصوصا مسك وإعداد القوائم المالية وحساب التكاليف النهائية للمؤسسات (Raymond، 1995)، أما خارجيا فإن الاتصال المباشر بين المسير ومختلف الأطراف الفاعلة في محيط المؤسسات يسمح له بتسيير العلاقة بين هذه الأخيرة ومحيطها.

نظرا للانفجار الضخم للمعلومات فإن تكنولوجيا المعلومات تعرف تطورات هامة تفرض صعوبات وتحديات كبيرة على المؤسسات. أدى ذلك إلى زيادة الدور المحوري لنظام المعلومات الذي تعتمد المؤسسات فكون المعلومة مورد مهم لهذه الأخيرة فإن نظام معلوماتها سيحدد إلى حد بعيد نجاحها أو فشلها. أدى ظهور الأنظمة المتكاملة للتسيير والمنبثق 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 تسيير 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 وتسهيل اكتشاف الأخطاء التي يمكن أن تحملها البيانات ما يعزز قابلية هذه الأخيرة للموثوقية.

يعتبر Bragard (1992) نظام مراقبة التسيير جزءا 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 غالبا بطريقة غير رسمية من طرف مسيرها الذي يعتبر مصمما، منشطا ومحلا 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، بناء على الاستنتاجات السابقة الذكر يمكن طرح الفرضية التالية

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

ب. العوامل السلوكية للمسير: إن النظرية الموقفية الهيكلية (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 Hamadi, 2012) توسيع نطاق دراسة أنظمة الرقابة لتشمل أيضاً نظرية الموقفية السلوكية (Contingence comportementale).

وفقا لهذا المنظور، فإن للخصائص الفردية لكل طرف فاعل دور في تعديل الطابع المعياري للمتغيرات الهيكلية. 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 تلغي حريته الكاملة ولا تقيده من حيث القصدية والنية؛ بل يتبقى له هامشاً 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 المسير. 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 يعتمدها لمراقبة 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 لمراقبة التسيير يمكنها من التكيف مع بيئة تنافسية متزايدة، سواء على المستوى المحلي أو الدولي. إذ تساهم 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 (Marchesnay, 1991)، وقد بيّن العديد من الأبحاث على غرار (Lorrain et al, 1994 ; Walsh et Anderson, 1994 ; Carrière, 1990 ; Nkongolo-Badenda et al, 1994) وجود علاقة وثيقة بين خصائص المسير ومؤسسته (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 أفرادا تلقوا تكويناً في علوم التسيير تعتمد على أدوات أكثر تعقيداً وتنظيماً في محاسبة التكاليف، بل وإن عددا 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 السلوكي للمؤسسات والذي تحدده تكوينات أفرادها وبالخصوص مسيرها.

وبالنظر إلى مستوى تكوين المسير، تؤكد دراسات أخرى (Lavigne, 2002؛ Nobre, 2001) على أن مستوى التكوين ينعكس 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 التالين:

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 اهتمامًا بتحليل العلاقة بين الخبرة المهنية للمسير ووجود نظام مراقبة التسيير داخل مؤسسته، غير أن نتائج هذه الدراسات لم تكن دائمًا متطابقة. إذ توصل بعضها إلى عدم وجود علاقة بين نظام مراقبة التسيير وخبرة المسير (Reix, 1984; Lassoued & Abdelmoula, 2006; Chapellier, Mohammed, & Teller, 2013)، أو إلى عدم وجود علاقة بين خبرة المسير

وتعقيد نظام الموازنات التقديرية (Ben Hamadi, Chapellier, & Dupuy, 2019)

وفي المقابل بعض الدراسات أن زيادة تعقيد أنظمة مراقبة التسيير يرتبط بزيادة خبرة المسير (Martel, Nadeau, 1987; Elsiger, & Guay, 1985; Nelson, 1987) في حين توصلت مجموعة من الباحثين إلى نتائج معاكسة تمامًا تفيد بأن المسيرين الأقل خبرة هم الأكثر استخدامًا لأنظمة مراقبة التسيير المعقدة (Nadeau, Martel, 2012; Bouyssou, 1987; Chapellier, 1994; Chapellier & Ben Hamadi, 2012).

وفي السياق ذاته، أظهرت الدراسة التي قام بها (Dangereux, Chapellier, & Villesèque-Dubus, 2017) لحالة مؤسسة تجارية تنشط في مجال الهاتف النقال، أن المسير وبفضل خبراته السابقة، في مؤسسة تشغل 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 سابقًا 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 يعدو أن يكون نقلًا للممارسات التي تعرّف عليها في مؤسسات سابقة. وبناءً عليه، توصلوا إلى أن مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد يمتلكون نظامًا لمراقبة التسيير أكثر تطورًا 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 تحليلنا لتباين 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 المسيرون 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 المسير، وعلاقته السابقة بمراقبة التسيير، فهي التي تمثل العامل الحاسم في وجود مراقبة التسيير داخل المؤسسة .

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

- الأهداف الاستراتيجية وتفضيلات المسير: تلعب الأهداف الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب تفضيلات المسيرين، دوراً محورياً في تحديد مدى اعتماد نظم مراقبة التسيير. فالمسирون 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 المسيرين ذوي التوجهات قصيرة المدى أو أولئك الذين يفضلون الاعتماد على الحدس والخبرة الشخصية، قد لا يرون حاجة ملحة إلى نظام رسمي للمراقبة. كما ينعكس توجههم الاستراتيجي في تصميم أدوات المتابعة والمراقبة، حيث يكون النظام المعتمد انعكاساً مباشراً لأولوياتهم الإدارية (Chenhall, 2003). أما في الجزائر، فإن غياب رؤية استراتيجية واضحة لدى الكثير من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يجعل مراقبة التسيير ضعيفة الاستخدام. بينما المؤسسات التي يسعى مسيروها إلى التوسع أو التصدير يضطرون إلى تبني أنظمة تسيير متقدمة لمواكبة الأهداف طويلة المدى (BOUKRIF & MADOU, 2014).

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

2.3. العوامل الموقفية الخارجية: التبعية للطلبات العمومية، الحصول على القروض البنكية والإعانات، 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 للطلبات 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 البحوث التي تطرقت لدراسة أثر التبعية للطلبات 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 (BOUKRIF و MADOU، 2014)، إضافة إلى هذا فإن مبدأ العوامل البيئية والتنظيمية ضمن النظرية الموقفية تدعم وجود أثر لتبعية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على وجود مراقبة التسيير فيها.

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

- **الحصول على قروض بنكية وإعانات:** أظهر عدد من الباحثين على غرار (Coker & Hayes, 2002; Lavigne, 1999; Lavigne & Saint-Pierre, 1992) 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 واتخاذ قراراته، وقد يفسر ذلك بالأهمية التي يوليها الدائنون للبيانات المعدة من طرف المؤسسات حول إمكانياتها.

وفي هذا الشأن يذكر Coker et Hayes (1992) من جانبها أن القوائم المالية المعروضة من طرف مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على تصورات وقرارات دائئتها.

ومع ذلك، لم تظهر العلاقة بين المديونية وممارسات مراقبة تسيير المؤسسات في عدد من الدراسات على غرار (Chapellier و Mohammed، 2010؛ Chapellier، Mohammed، و Teller، 2013) ما يجعل من أثر الاستدانة على الممارسات حسب هؤلاء الباحثين أمرا نسبيا.

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

## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

تدفعها لتبني أدوات أكثر رسمية لتسهيل ذلك، ومنه اعتماد مراقبة التسيير. وبناءا 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:** تُعتبر القيود الجبائية والتنظيمية من العوائق 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 أيضاً التعقيد الإداري، التشتت في التشريعات، وتأخر أو غياب الخدمات المساندة مما يزيد من تكلفة ووقت الامتثال.

وفي السياق الجزائري، أشارت دراسة أجرتها (Zemmit, 2025) في ولاية الأغواط إلى أن تعقيد النظام الجبائي يؤثر مباشرة على القرارات التشغيلية والمالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويخلق عزوفاً عن تبني نظم رسمية للرقابة بسبب الخشية من الأعباء الضريبية المرتبطة بها مثل التوثيق، التصاريح، والرقابة الضريبية المكثفة.

كما يبيّن تظهر 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 ببعض المؤسسات تفضل الطرق شبه عفوية (Chakour & Perret, 2007).

لذلك، يمكن القول أن القيود الجبائية والتنظيمية تعمل كحاجز أمام تنفيذ مراقبة التسيير الرسمي، ليس فقط لأنها تُكلف المؤسسات تكلفة مباشرة، بل لأنها تُثبط 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 محيط 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 التأكد الذي يعد الأكثر شمولاً وتمثيلاً للعوامل الموقفية المؤدية إلى تبني نظام مراقبة تسيير رسمي. فوفقاً ل (Sponem)،



## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

(2004)، فإن عدم التأكد يعكس التغيير في الظروف البيئية التي تجعل التنبؤ صعباً وتجعل تحديد الأهداف التنظيمية مهمة حرجة ومعقدة.

ويرى (Berland، 2000؛ Berland، 1999) أن الموازنات تطورت في مرحلة اتسم فيها المحيط بالاستقرار النسبي وقلة المنافسة، في حين دعا (Gervais و Thenet، 1998) إلى إعادة النظر في أدوات المراقبة، وخاصة الموازنات، لتصبح أكثر ملاءمة للتقلبات البيئية المتسارعة. أما دراسة (Khandwalla، 1972) فقد أظهرت وجود علاقة إيجابية بين شدة المنافسة وتعقيد أنظمة المراقبة، وهو ما أكدته لاحقاً نتائج (Gordon و Miller، 1976) اللذين اعتبرا أن المؤسسات في بيئة شديدة المنافسة مطالبة بزيادة وتيرة نشر تقارير التسيير وإدراج بيانات غير مالية ضمن نظم معلوماتها المحاسبية. وأوضح (Chenhal و Morris، 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 مضطرة إلى جمع معلومات دقيقة وواسعة حول مختلف الأطراف الفاعلة في بيئتها (Kabwigiri و Van Caillie، 2007). لكن هذا لا يؤدي بالضرورة إلى إنشاء أنظمة مراقبة رسمية، بل قد يترجم 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 التسيير، 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 التسيير فيها

- **السوق الموازي:** يُعدّ وجود سوق موازي قوي أحد العوامل المؤثرة سلباً على اعتماد نظم مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خصوصاً في السياقات الاقتصادية التي تسود فيها ممارسات غير رسمية أو خارج الأطر القانونية. ففي بيئة يسودها الاقتصاد الموازي، تميل العديد من المؤسسات إلى تجنب التوثيق الرسمي والشفافية في معاملاتها، ما يجعلها أقل ميلاً لاعتماد أنظمة رقابة وتسيير منظمة (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 يخفف من شفافية العمليات ويخفف من حاجتها للأدوات الرقابية



## الفصل الثاني: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمحددات الموقفية

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 تعارضاً بين متطلبات التسيير الحديث وبين الحاجة إلى التخفي 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، يُعدّ عاملاً 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 بأنماط 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 والمحددات الموقفية

### خلاصة

في هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي وحدة اقتصادية تتميز بضعف الحجم ومحدودية الموارد وبنمط تسيير يرتكز غالباً على شخصية المسير. وقد أظهر تعدد التعاريف والمعايير المستخدمة في تصنيف هذه المؤسسات، سواء على المستوى الوطني أو الدولي، مدى تعقيد الإحاطة بها ضمن مقارنة 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 الجزائري، 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 الموقفية 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 والسياق البيئي والمعلوماتي. ينتظر من هذا الإطار أن يسمح بتفسير أفضل للفوارق القائمة بين المؤسسات في تبنيها لممارسات مراقبة التسيير، تمهيداً لتحليل ميداني يُبَيِّن فهم سلوك الفاعلين التنظيميين ويكشف عن تمثلاتهم وآليات اتخاذ القرار داخل هذه الوحدات الاقتصادية.



---

### الفصل الثالث

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

---



### تمهيد

يُعدّ هذا الفصل جوهر الجانب التطبيقي من الأطروحة، إذ يهدف إلى الانتقال من الإطار النظري إلى اختبار صلاحية النموذج المقترح في الواقع الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فقد جرى في بدايته تحديد الأسس الإبتيمولوجية والمنهجية التي بُني عليها البحث، بما في ذلك اختيار المقاربة الكيفية وأداة المقابلة نصف الموجهة، تماشيًا مع طبيعة الموضوع التي تتطلب فهماً معمقاً للظواهر التنظيمية والسلوكية من منظور الفاعلين أنفسهم. تم بعد ذلك تقديم تحليل نوعي معمق 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 الهيكلية والتنظيمية والسلوكية من جهة، والعوامل البيئية الخارجية من جهة أخرى، بما يعكس الخصوصية الثقافية والاقتصادية للسياق 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 الربط من إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، وتحديد المتغيرات الأكثر تأثيراً في وجود ومستوى مراقبة التسيير. وعليه، فإن هذا الفصل يمثل حلقة وصل أساسية بين البناء النظري والتحقق الميداني، ويؤسس لإسهام علمي يمكن من خلاله تطوير فهم أعمق لكيفية تشكل أنظمة مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمن بيئة تتسم بعدم الرسمية وتنوع العوامل الموقفية.

## 1. الاختيارات الإستمولوجية والمنهجية

يشكل هذا الجزء من البحث مدخلاً أساسياً لفهم التوجهات الفكرية والمنهجية التي تم تبنيها في هذه الدراسة. ففي البداية، نعرض الخلفية الإستمولوجية التي توجه نظرنا 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 للتعميم أو الفهم العميق، بما يتلاءم مع طبيعة الإشكالية وأسئلة البحث المطروحة.

### 1.1 الخلفية أو التموقع الإستمولوجي والتوجهات المنهجية المرتبطة بها

أ. عرض مختلف التموقعات الإستمولوجية : يعد التموقع الإستمولوجي 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 (الإستمولوجيا) وإن كل تموقع يفرض على الباحث خيارات منهجية مختلفة تحدد بشكل موجه الأدوات والإجراءات التي سيستعين بها في بناء المعرفة حول بحثه.

من بين أبرز التموقعات التي تم تناولها في الأدبيات نجد: الوضعي، التفسيري، البنائي والنقدي.

- **التموضع الوضعي (Positiviste):** يقوم على افتراض وجود واقع مستقل تماماً عن ذات الباحث، يمكن اكتشافه وقياسه بواسطة الملاحظة الموضوعية والتجريب. المعرفة هنا تبنى على أساس القوانين السببية التي يمكن التحقق 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 للتنبؤ 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 للسياقات 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 ودلالات 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 المسيرين والممارسين ممارساتهم، وكيف ينسجون معاني حول المراقبة أو اتخاذ القرار، إذ يهتم بالمواقف والسياقات الدقيقة والمعاني الذاتية أكثر من اهتمامه بالتعميم الاحصائي بافتراضه أن الواقع الاجتماعي ليس موضوعيا تماما بل مبني على أساس تفسيرات متعددة لدى الفاعلين فيه، هذا التموقع هو الأقرب إلى طبيعة دراستنا، التي تهدف إلى تحليل التصورات وممارسات الخبراء ومسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سياق جزائري له خصائصه التنظيمية والثقافية.

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

- **التموضع النقدي (Critique):** هو تموقع يتجاوز مجرد الفهم، يهدف إلى إبراز علاقات القوة والهيمنة والتمييز وراء الظواهر التنظيمية بسعيه إلى التغيير والتحرر عن طريق البحث. يستخدم غالبا 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 بالتموقعات الإيستيمولوجية:** إن اختيار التموقع الإيستيمولوجي يؤثر بشكل مباشر في المنهجية البحثية والأدوات التي يعتمدها الباحث. ويعرض الجدول الآتي الفروقات الجوهرية بين مختلف التموقعات، كما يوضح التوجهات المنهجية الممكنة تبعا لها، وذلك انطلاقاً من مجموعة عوامل تفرقية تشمل: كيفية تصور الواقع، دور الباحث، طبيعة المعرفة المنتجة، الأدوات والمنهجيات المناسبة، وطبيعة المخرجات العلمية المتوقعة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 02: جوهر التوقعات الإستمولوجية والمنهجية الموافقة لها

المخرجات البحثية المتوقعة	الخصائص الرئيسية للمنهج	المنهجية المناسبة	طبيعة المعرفة	دور الباحث	التصور للواقع	التوقع الإستمولوجي
نماذج سببية، نتائج إحصائية	قياس المتغيرات، اختبار الفرضيات، إمكانية التعميم	المنهج الكمي التجريبي	قوانين عامة قابلة للتعميم	ملاحظ محايد	الواقع خارجي، ثابت ومستقل	الوضعي (Positivisme)
وصف غني للمعاني والتجارب	مقابلات، ملاحظات، تحليل سياقي	المنهج النوعي الوصفي	فهم معمق للسياقات	مشارك في إنتاج المعنى	الواقع متعدد ومبني اجتماعياً	التفسيري (Interprétativisme)
رؤى نقدية وتوصيات للتغيير	تحليل علاقات القوة، تفسير الظلم المؤسسي	منهج نوعي أو مختلط (نقدي/إثنوغرافي/تاريخي)	كشف علاقات الهيمنة	ملتزم وفاعل بالتغيير	الواقع مشوّه بالبنى الاجتماعية والسلطوية	النقدي (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 يُبنى عبر التفاعل الاجتماعي والتجارب	البنائي (Constructivisme)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع التالية:

(2022، Ezzahiri، و Ait Lemqeddem، ER Rays؛ 2021، Daamouch و Boukaira؛ 2020، Pesqueux؛ 2013، Zawadzki و Rasolof-Distler)

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

## 2.1. مبررات اختيار التموقع البنائي التفسيري

تعنى دراستنا بفهم المحددات الموقفية لوجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، فلا يكفي منهج تجريبي تقليدي أو تقييم كمي للواقع. إذ أن المعرفة هنا لا تنبع من أرقام أو مؤشرات فقط، بل نتاج تجميع وتحليل تجارب وخبرات الفاعلين الذين يشكلون المعنى بممارساتهم وبتصوراتهم. التموقع التفسيري البنائي يرتقي إلى أن تكون الأكثر ملاءمة 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 التموقع بجمع بيانات نوعية وتفكيكها داخل إطار فهمي لطبيعة السياق الجزائري بما يضمن أن التحليل يلامس المعنى ويعيد بناءه.

فبعد 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 بناء على خلفياتهم العلمية والمهنية وعلاقتهم بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة ومراقبة التسيير، وهم:

- أساتذة جامعيون مختصون 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 وتفريغها ثم تحويلها إلى نصوص مكتوبة بغية التمكن من تحليلها لاحقاً باستخدام تقنيات التحليل الأنسب. هذا الأسلوب يسمح 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 (Rasolof-Distler و Zawadzki، 2013، Boiteau، 2016).

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 وخياراتهم اليومية (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 (Ait Lemqeddem، ER Rays و Ezzahiri، 2022)؛
  - **ملاءمة أدوات البحث:** اعتماد مقابلات شبه موجهة مع خبراء وممارسين من خلفيات مهنية مختلفة (أساتذة، خبراء محاسبون وخبراء تسيير، مصرفيون، مسيرو مؤسسات صغيرة ومتوسطة، خبراء نظم معلومات) يستدعي منهجية مرنة مرتكزة على التأويل؛
  - **إمكانية إعادة بناء النظرية:** هذا التوقع يتيح فرصة تطوير نموذج نظري مستمد من الواقع الميداني وحجم المعارف التي يمتلكها المستجوبون وخبراتهم التي تغني 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 سياقية 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 المعاني 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. **النفيغ الكامل (Transcription Verbatim):** تسجيل المقابلة صوتياً ثم نقل الكلمات

حرفياً في نص مكتوب، مع المراعاة للترددات، التوقفات، التعابير 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، مستخلصًا من النص نفسه؛

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

ج. تحليل العلاقات بين الفئات: البحث في التشابهات، الفروقات، التعارضات، العلاقات السببية أو الزمنية 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 تتداخل 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 التشبع (أي الاستمرار في جمع وتحليل البيانات حتى لا تظهر معلومات جديدة مهمة)؛ إن أمكن التحقق 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	الهدف
التفريغ	نقل المقابلة صوتيًا 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

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة ب (Mucchielli، 2012)

عند استخدام المقابلة شبه الموجهة كمصدر أساسي 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)، يهدف إلى جمع معطيات غنية ومتنوعة من خلال استجواب مجموعة من الفاعلين والخبراء المرتبطين مباشرة أو غير مباشرة بتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. شملت العينة المستجوبة: خبراء في التسيير وتقديم الاستشارة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ أساتذة جامعيين مختصين في ميدان تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ خبراء مصرفيين؛ خبراء محاسبين ومحافظي حسابات؛ مسيري مؤسسات صغيرة ومتوسطة؛ خبراء في نظم وتكنولوجيا المعلومات. وقد أُجريت المقابلات بشكل مباشر، وسُجّلت بموافقة المشاركين، ثم تم تفرغها 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 لجدول عمل المستجوبين وبغية منا 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 ينتمون إلى فئات متعددة تم اختيارها بالتناسب مع الموضوع الأساسي للدراسة والمتعلق بمراقبة التسيير، فوقع 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 المقابلات، 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 للتمكن من معالجة البيانات بدقة وبما يتلاءم مع ما يقوله المستجوب بشكل صادق. وفي الجدول التالي أهم تفاصيل المقابلات.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم 04: التعريف بالمستجوبين وحيثيات المقابلات

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

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلات التي قامت بها

استعنا 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 الموالي:

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 الخبير
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 للتسيير والمكونة للنموذج على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب رأي المستجوب	05	الرابع	العوامل السلوكية للتسيير
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 للانتقال 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 مؤسساتهم الصغيرة والمتوسطة	02	السابع	التوصيات

المصدر: من إعداد الطالبة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### 1.2. تفرغ المقابلات (وعرض محتواها المختصر باللغة العربية): تُعد مرحلة تفرغ 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. وتُحدر الإشارة إلى أن أغلب المقابلات تمت باللغة الفرنسية وتحللتها أحياناً عبارات أو شروحات باللغة العربية أو بالدارجة الجزائرية ما عدا المقابلة مع 5 Monsieur التي تمت كلها باللغة العربية.

#### الجدول رقم 06: عدد الصفحات المفرغة لكل مقابلة

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

#### المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلات التي قامت بها

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

بعدما تم التفرغ 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 مركزين على الأفكار الأساسية والمهمة التي تفسر آراء المستجوبين 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 للمستجوب (خبير، أستاذ، مسير)؛
- المتغيرات الهيكلية (الحجم، الأقدمية، القطاع، الشكل القانوني، الملكية، المعاملات غير الرسمية)؛
- المتغيرات التنظيمية (تعهد المحاسبة، المركزية/اللامركزية، الثقافة التنظيمية، نظم وتكنولوجيا المعلومات)؛
- العوامل السلوكية للمسير (المستوى التعليمي، طبيعة التكوين، الخبرة المهنية، الأهداف الاستراتيجية والتفضيلات)؛
- المتغيرات الخارجية (التبعية للتطلبيات العمومية، الحصول على القروض/الإعانات، المنافسة، السوق الموازي)؛
- وجود ومستوى مراقبة التسيير؛
- التوصيات.

ب. ملخصات المقابلات: فيما يلي عرضا مختصرا لمحتوى للمقابلات التسع.

### ○ ملخص المقابلة مع Monsieur 1

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، و5 سنوات في الاستشارة، و32 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 بإشكاليات 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 هيكل المؤسسة (المؤسسات الصغيرة جداً مقابل المؤسسات الأكثر تنظيماً).
- المؤسسات الصغيرة جداً تعمل غالباً بشكل حدسي، 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 الهيكلة.

### الجزء الثاني - المتغيرات الهيكلية

- **الحجم (عدد العمال، رقم الأعمال):** عدد العمال مؤشر أكثر دقة من رقم الأعمال. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الكبرى تحتاج إلى إضفاء الطابع الرسمي على مراقبة التسيير عبر آليات التفويض، المتابعة والتقارير. أما المؤسسات الصغيرة جداً (TPE)، والتي تشكل الأغلبية، فتدار غالباً بشكل حدسي.
- **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 مديرها واعياً، فغالباً ما تبدأ من دونها.

### • 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 تُدار مركزياً وتفتقر للتنظيم الرسمي، بينما تميل SARL (الشركات ذات المسؤولية المحدودة) إلى أدوات أكثر رسمية بحكم تقاسم المسؤوليات.
- **هيكل 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 تحتفظ 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.
- المركزية/اللامركزية : كلا النموذجين يحتاجان إلى مراقبة التسيير، لكن اللامركزية تفرض قدراً 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، وترتكز 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 للمسير

- مستوى التكوين : التكوين المناسب يشجع على تبني مراقبة التسيير. المدير غير المتخصص ولكن المنفتح يمكنه الاستعانة بخبراء.
- التخصص (تسيير، مالية، محاسبة) : يسهل مباشرة استعمال أدوات مراقبة التسيير.
- الخبرة المهنية والقطاعية : تزيد من حساسية المدير لمتابعة الأداء.
- الأهداف الاستراتيجية : لا يوجد ارتباط منهجي بين طبيعة الهدف (الاستمرارية، النمو...) واللجوء للمراقبة. غير أن المدير الذي يحدد أهدافاً واضحة يسعى غالباً إلى قياسها.
- المديرون المبتكرون مقابل المحافظين : 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 للائتمان وليس لتحسين الأداء.
- القيود الجبائية/التنظيمية : تفرض التزامات 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 يضاعف عزيمة المؤسسات ولا يشجعها في الاستثمار في الرسمية («لماذا نستثمر إذا كان الآخرون يغشون؟»).

### الجزء السادس - وجود ومستوى مراقبة التسيير

- الوضع الحالي : ضعيف عموماً وقليل التطوير. العديد من المؤسسات تكتفي بالحاسبة 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 مدججة:
  - الحضور في الأسواق الدولية.
  - إدماج أدوات متقدمة مثل المحاسبة التحليلية، اليقظة الاستراتيجية، والتسيير التنبؤي.

### الجزء السابع - التوصيات

#### نصائح للمسيرين:

- التعامل مع المؤسسة كمشروع هيكلي جاد.
  - توفير شروط النجاح: وسائل مناسبة، كفاءات، دراسات موثوقة.
  - تحليل البيئة والتنبؤ بالتطورات.
  - تبني رؤية طويلة المدى لضمان الاستمرارية والنمو التدريجي.
- العوامل الخاصة بالسياق الجزائري : لم يتم تحديد عوامل إضافية. حسب رأي الخبير، المتغيرات المحللة كافية لفهم الوضع.

○ 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 حالياً في العلوم المالية. تخصص في التوحيد المحاسبي 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 الكبرى القادرة على التحديث، وبين المنظمات الصغيرة غير الرسمية التي تتمحور حول المسير.

خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

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

الجزء الثاني – المتغيرات الهيكلية

• الحجم (عدد العمال، رقم الأعمال):

- عامل حاسم. الحجم الكبير يفرض اللامركزية، ما يشجع على هيكلية مراقبة التسيير.
- التطور (النمو، التنوع) 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.

• هيكلية 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

#### • تعهد 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 تتجه

تدريجياً نحو أنظمة أكثر حداثة.

- نظام معلومات جيد يمهد الطريق لمراقبة التسيير.

### الجزء الرابع – العوامل السلوكية للمسير

#### • مستوى التكوين:

- المستوى (جامعي) أهم من التخصص.
- المؤسس غير المتكوّن 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 أساسي لتقليل المخاوف وتبني أدوات جديدة.

#### • الأهداف الاستراتيجية:

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

#### • المسيرون المبتكرون مقابل المحافظين:

- المبتكرون، رغم ندرتهم، يتجاوبون 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/الإعانات:
    - القرض يفرض متابعة مالية أفضل. أما الإعانات العمومية، بمرونتها الكبيرة، فلا تفرض انضباطاً.
    - 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 محصورة 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 مدعجة:
      - 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 يحددها المستجوب.

### ○ 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 : يمتلك خبرة مصرفية واسعة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، خاصة في مجال التمويل وإنشاء مديريات متخصصة. رافق العديد من هذه المؤسسات في علاقاتها 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)، تُعتبر أحياناً مراقبة تسيير.
- الممارسات غالباً ما تُفرض من طرف الجباية أو البنوك، وليست نتيجة لضرورة القيادة والتسيير.
- أهمية مستوى التعليم وعقلية المدير.

#### الجزء الثاني - المتغيرات الهيكلية

- 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 تزال تُدار «كالبقالة». التطور قد يتم في فوضى دون هيكلية.
- قطاع النشاط : تأثير محدود. غالباً ما يطبق المديرون نفس النموذج التسييري مهما كان القطاع (صناعة، خدمات، فلاحية). ومع ذلك، تستعمل بعض المؤسسات الصناعية الصغيرة أنظمة ERP.
- الشكل القانوني : تأثير ضعيف. 99٪ من الشركات الجزائرية عائلية حتى كبريات الشركات ذات أسهم. الثقة العائلية تحل محل الأدوات. مراقبة التسيير قد تظهر فقط بوجود مساهمين خارجيين.
- هيكلية الملكية : الثقة الداخلية تقلل الحاجة إلى الرسمية. غير أن أحد أفراد العائلة «المثقف» قد يُدخل ثقافة المراقبة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- المعاملات غير الرسمية : تأثير سلبي للغاية. المؤسسات غير الرسمية كليا 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 وليست استراتيجية.
- نظم وتكنولوجيا المعلومات : غالباً ما تُقتنى بدافع التقليد أو الواجهة 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). البحث والتطوير شبه غائب. البقاء له الأولوية على الابتكار.

### الجزء الخامس – المتغيرات الخارجية

- التبعية 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 أُجبرت.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الحصول على القروض والإعانات: غير حاسم. الميزانيات غالباً «مرتبة» (مثال: تسبيقات الزبائن غير مُسجّلين بدقة). البنوك تطلب وثائق، لكن الممارسات تبقى مزيفة.
- القيود الجبائية والتنظيمية: موجودة لكن غالباً متساهلة أو غير فعّالة أو فاسدة. قليل من الحوافز لإرساء مراقبة تسيير حقيقية.
- 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 بحاسبة 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 مدعجة:

- تنظيم مهيكّل يهيكّل تنظيمي واضح (مخطط تنظيمي، فصل للوظائف).
- استغلال فعلي وموثوق لنظام المعلومات.
- إلغاء الطابع الشخصي (مثال: ابن المدير يُعامل 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، والتخلي عن الرؤية التي تركّز 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 تحتزل 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 المؤسساتي (دولة قوية، قضاء مستقل، بنكية إلزامية).

### o ملخص المقابلة مع Monsieur 4

#### الجزء الأول - تقديم الخبير المحاسبي

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

صلة الخبير 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، باستثناء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناضجة.
- الممارسات تختلف حسب الثقافة التسييرية ومستوى الهيكلة.
- فروع المجموعات الأجنبية تتوفر عادة على مراقبة تسيير رسمية ومهيكلية.

#### الجزء الثاني - المتغيرات الهيكلية

- الحجم (عدد العمال، رقم الأعمال) : الحجم يؤثر 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 يؤثر على رسمية ممارسات التسيير.
- هيكلية الملكية : لا توجد فروق ملحوظة في اعتماد المراقبة.
- المعاملات غير الرسمية : لا تقلل بالضرورة من أهمية مراقبة التسيير.

#### الجزء الثالث - المتغيرات التنظيمية

- تعهيد المحاسبة : ليست العامل الحاسم؛ الأهم هو توفر المعلومة داخلياً.
- المركزية/اللامركزية : اللامركزية 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 للمسير

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

- الأهداف الاستراتيجية : تحدد تبني نظام هيكلية للقيادة.
- المسببون المبتكرون مقابل المحافظين : توجد فروق؛ المبتكرون يتجهون 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 هيكلية الممارسات.
- المنافسة : تدفع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحسين أدائها عبر المراقبة.
- السوق الموازي : تعرقل بشدة الهيكلية 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 مواقع جغرافية متعددة.
- علامات وجود مراقبة تسيير مدعجة:

- الاستعمال العقلاني والفعال والناجع للموارد.
- غياب الهدر.
- استراتيجية واضحة وتحقيق الأهداف.

### الجزء السابع – التوصيات

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### نصائح للمسيرين:

- تحديد أهداف واضحة.
- ضمان مصداقية المعلومات الداخلية.

### العوامل الخاصة بالسياق الجزائري:

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

### ○ ملخص المقابلة مع Monsieur 5

#### الجزء الأول - تقديم الخبير المحاسبي

**المسار المهني :** محافظ حسابات-محاسب معتمد، ينشط منذ سنة 2008. يرافق أساسًا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بين 70 و80 زبونًا)، من خلال تقديم خدمات محاسبية واستشارات في مجال مراقبة التسيير. وهو حاصل على شهادة الماجستير في الاقتصاد القياسي سنة 2004.

**صلة الخبير بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :** تتكون محفظته الزبونية في معظمها من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، يقدم لها مرافقة منتظمة. كما يقوم بملاحظات وتقديم استشارات حول كيفية إرساء مراقبة التسيير.

#### خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

- بعض المؤسسات الصغيرة جدًا تعتمد منذ تأسيسها ممارسات مشابهة لتلك الخاصة بالمؤسسات الكبرى (مثلًا: ملبنات في منطقة القبائل).
- اللجوء إلى مراقبة التسيير ليس بالضرورة مرتبطًا بحجم أو عمر المؤسسة.
- المعاملات غير الرسمية شائعة وتؤدي غالبًا إلى وجود محاسبين متوازيين: واحدة قانونية وأخرى داخلية مخصصة للقيادة والتسيير.

#### الجزء الثاني - المتغيرات الهيكلية

- الحجم (عدد العمال، رقم الأعمال) : العلاقة غير منهجية. بعض المؤسسات الصناعية الصغيرة جدًا قد تطبق مراقبة تسيير رسمية منذ البداية، بينما مؤسسات أكبر قد تفتقدها تمامًا.
- الأقدمية (الخبرة) : لا توجد علاقة واضحة بين قدم المؤسسة ووجود نظام مراقبة التسيير.
- قطاع النشاط:

○ الصناعة : المراقبة غالبًا 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 ميلاً إلى إضفاء الطابع الرسمي على التسيير عبر مجلس الإدارة.
  - الأشكال الفردية أقل ارتباطاً بهذا الجانب.
- هيكل 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 محاسبيين 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 وتكنولوجيا المعلومات:
  - تقريباً كل المؤسسات تستعمل برامج محاسبية (المحاسبة، الفوترة، المخزون).
  - مع ذلك، استعمال هذه الأدوات لا يضمن وجود نظام مهيكّل 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 (تسيير، 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 تجنب المشاكل الجبائية.
- المسيرون المبتكرون مقابل المحافظين : الابتكار غالباً ما يرتبط بزيادة الاعتماد على مراقبة التسيير.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

### الجزء الخامس - المتغيرات الخارجية

- التبعية 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 محفزًا. مثال: مؤسسة استغلال منجمي شهدت تحسنًا ملحوظًا بعد إدخال نظام مراقبة.
- السوق الموازي : تأثير سلبي على الرسمية، إذ يثني 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 نجاحًا أكبر.
- التطور : يُحفز عادةً 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 الخبير أي توصية محددة.
- العوامل الخاصة بالسياق الجزائري : الأزمات الداخلية، المشاكل الجبائية أو التسييرية، الإفلاس أو الأخطاء الكبرى تُعد المحركات الأساسية التي يجب أخذها في الاعتبار.

### ○ ملخص المقابلة مع Monsieur 6

#### الجزء الأول - تقديم الخبير في الإعلام الآلي ومسير مؤسسة صغيرة ومتوسطة في الحلول المعلوماتية

- المسار المهني : مدير عام لمؤسسة 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 شخصًا، 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 الهيكلية

- 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 الهيكلية (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 الوحيد (EURL).
- هيكل 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، وإلا فإن النمو يكون محدوداً.
- الثقافة التنظيمية : أساسية. تُفرض من طرف الإدارة وتشتت لتقبل المراقبة.
- نظم وتكنولوجيا المعلومات : أنظمة ERP مثل Odoo شائعة. من دون نظام معلومات، لا يمكن وجود مراقبة. الأتمتة 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) يلجؤون 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 : نظريًا مشجع، لكن عمليًا تأثيره ضعيف على اعتماد المراقبة.
- القيود الجبائية والتنظيمية : إلزامية الإيداع السنوي لا تدفع لاعتماد متابعة منتظمة.
- المنافسة : تشجع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التجهيز، بدافع التقليد والحاجة.
- 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 تتوفر فيها الشروط الأولية.
- التطور : يعتمد على إرادة المدير. الانتقال يتم عبر مرحلة تحضيرية (تكوين، نظام معلومات).
- مؤشر الاندماج" : صفر ورق"، أنظمة مترابطة، معلومات متاحة، أتمتة شاملة.

### الجزء السابع - التوصيات

#### نصائح للمسيرين:

- تكوين الذات وتكوين الفريق.
  - وضع نظام معلومات قبل إطلاق المراقبة.
  - إظهار الإرادة: المراقبة تغير المنظمة.
  - إعداد الموارد البشرية والمادية قبل التنفيذ.
- العوامل الخاصة بالسياق الجزائري : لا توجد عوامل إضافية كبرى حسب رأي الخبير؛ المتغيرات المذكورة كافية للنموذج.

### ○ ملخص المقابلة مع Monsieur 7

- الجزء الأول - تقديم الخبير 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). يملك 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).

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

### 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 الهيكلية التدريجية للنظام. تراكم السنوات يعزز تبني الأدوات واختيار الأساليب.
- قطاع النشاط : يؤثر بوضوح على طبيعة الأدوات المستعملة. في قطاع تكنولوجيا المعلومات، بعض المؤسسات العمومية تستفيد من عقود بالتراضي مما يضعف المنافسة ويُعقد استغلال أدوات المراقبة.
- الشكل القانوني : غير مؤثر بشكل واضح.
- البنية المالية : الاستقلالية المالية عامل مهم في تنظيم المراقبة.
- هيكلية الملكية : غير معني (المؤسسة غير عائلية).
- المعاملات غير الرسمية : لا يعتبرها عاملاً مؤثراً.

### الجزء الثالث - المتغيرات التنظيمية

- مصلحة مراقبة التسيير : موجودة في مؤسسته وهي تابعة مباشرة للإدارة العامة.
- تعهيد المحاسبة : لا تأثير يُذكر سواء كانت داخلية أو خارجية.
- المركزية/اللامركزية : المركزية لا تمنع مراقبة التسيير.
- الثقافة التنظيمية : اعتُبرت 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 بتجريب أدوات ناجحة من تجارب سابقة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- الأهداف الاستراتيجية : عوامل حاسمة في اختيار مستوى وأدوات المراقبة.
- التفضيلات (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 يفاقم المنافسة على الأسعار عبر المناقصات.
- الحصول على القروض والاعانات : لا تؤثر على ممارسة المراقبة.
- القيود الجبائية والتنظيمية : تدفع نحو مزيد من الصرامة. لكن عدم استقرار القوانين (الصادرة عن الجمارك، وزارة المالية، ووزارات 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 ومستوى 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.

### ○ 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 التدرّج بتوجه تقني (غير إداري).

مؤسسته: مؤسسة صغيرة ومتوسطة جزائرية تنشط في قطاع البناء والأشغال العمومية وبعض الخدمات. الحجم : بين 10 و 49 موظفًا، مع رقم أعمال يتراوح بين 20 و 200 مليون دينار جزائري. الهيكلة : مؤسسة ذات تنظيم رسمي وهيكل واضحة، مع توزيع محدد للأدوار وقرارات أقرب إلى اللامركزية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

العملاء : عموميون وخواص.

أهدافه الاستراتيجية : النمو والاستقلالية.

### الجزء الثاني - المتغيرات الهيكلية

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

### الجزء الثالث - المتغيرات التنظيمية

- مصلحة مراقبة التسيير : لا توجد مصلحة متخصصة في المؤسسة، لكنها مرتبطة بالإدارة العامة.
- تعهيد المحاسبية : الاعتماد على المحاسبة 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 وتكنولوجيا المعلومات : في مؤسسته يتم استخدام ERP و Excel، لكن لا يُعتبران 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 وتمنح رؤية أوسع وفهم أفضل لاحتياجات القيادة.
- الأهداف الاستراتيجية : لها أثر واضح على اختيار ومستوى الأدوات.
- التفضيلات (البقاء، الابتكار، الربحية قصيرة المدى) : لا تُعتبر عوامل محدّدة.

### الجزء الخامس - المتغيرات الخارجية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- التبعة للطلب العمومي : عامل أساسي يؤثر بعض اختيارات التسيير.
- الحصول على القروض والإعانات : لا أثر يُذكر لها.
- القيود الجبائية والتنظيمية : تفرض صرامة أكبر في التسيير.
- المنافسة : محرّك لتحسين الأداء.
- السوق الموازي : تؤثر سلبيًا وبقوة على هيكله الممارسات.

### الجزء السادس - وجود ومستوى 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.

### ○ 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 كاستشاري في التسيير. يشارك أيضًا في تأسيس مؤسسة صغيرة ومتوسطة متخصصة في الذكاء الاصطناعي. على المستوى الأكاديمي، يدرّس بإحدى المدارس العليا بالجزائر العاصمة، حيث يقدم دروسًا في المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، التسيير وإدارة المشاريع، مع تركيز خاص على القيادة الأخلاقية والابتكار المستدام. كما يدرّس بمدرسة وطنية عليا بالجزائر، حيث يؤثر وحدات في الاستشارة، التدريب، وأنظمة المعلومات المطبقة على تسيير التغيير.

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

خصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في مجال مراقبة التسيير:

- وجود المراقبة مرتبط بشكل كبير بمدى 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 الهيكلية

- الحجم : كلما كبرت 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 عائقًا.
- 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 رسميًا أكبر مقارنة بالمؤسسة ذات الشخص الوحيد.(EURL)
- هيكل الملكية : قد يكون إيجابيًا أو سلبيًا. في بعض الحالات، تحل الثقة محل الرقابة، بينما تُدخل الجيل الثاني (الحاصل على شهادات) أدوات رسمية.
- المعاملات غير الرسمية : أثرها سلبي جدًا، إذ لا يمكن لمراقبة التسيير أن تتعايش مع نشاط غير رسمي واسع.

### الجزء الثالث - المتغيرات التنظيمية

- تعهيد المحاسبية : وجودها داخليًا أو خارجيًا ليس حاسمًا، الأهم هو موثوقية البيانات.
- المركزية/اللامركزية : كلا 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 كافيًا إذا توفرت الإرادة.
- التخصص : إيجابي عندما يكون مرتبطًا بالتسيير 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 التلاعب.
- 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 وتوعية المدراء، إضافة إلى تشجيع خدمات الاستشارة.
- مؤشرات الاندماج : لم تُذكر بوضوح من طرف الخبير.

### 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 وتوعية المدراء.
  - حوافز 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 المستجوبين 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 رمزنا له بـ **نعم+**، وجود تأثير والمتغير يمنع وجود مراقبة التسيير رمزنا له بـ **نعم-**، عدم وجود تأثير رمزنا له بـ **لا**، وفي حالات كان الجيب محايدا فرمزنا لهذه الإجابة بـ **محايد**، أو لم يبد رأيا فرمزنا لهذه الحالة بـ **غير 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 الإجابتان تكون إما محايد أو غير محدد، مثل أن تكون 7 "نعم" (لا يهم موجب أو سالب) مع 2 "محايد/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 "محايد/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 (مثلا 4 سلبي، 3 إيجابي، 1 محايد، 1 غير محدد).

أ. **المقارنة الأفقية للمتغيرات الهيكلية**: نتائج المقارنة الأفقية للمتغيرات الهيكلية وفق المقابلات التسع معروضة في الجدول أدناه

الجدول رقم 07: المقارنة الأفقية للمتغيرات الهيكلية

المتغير	الاتجاه للإجابات	العام	تباين 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 ضرورياً. M2: الحجم يفرض مراقبة التسيير بسبب تعقيد العمليات M3: لا أرى له تأثيرا مباشرا

## 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>محايد M3 لا M5</p>		
<p>الأقدمية والحجم معا (M4) مع مرور الوقت المؤسسة تكتسب أدوات وأساليب تسيير (M6) التراكم الإيجابي للخبرة يعزز النظام (M7) مراقبة التسيير مسؤولية قائد المؤسسة وإرادته تحدد إمكانية تبنيتها... لأقدمية إيجابية فقط إذا تراقق 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 تؤثر مباشرة على جدوى المراقبة M9: تعقيد الأدوات في بعض القطاعات أين يكون الخطأ مكلفا كالبناء والصحة تكون المراقبة فيها ضرورية. في IT أو الخدمات البسيطة الأثر أقل وضوحاً.</p>	<p>نعم+ M1 ; M4 ; M5 ; M6 ; M7 ; M8 ; M9 محايد M3 لا M2</p>	<p>معظمها إيجابي</p>	<p>قطاع النشاط</p>
<p>M9: الشكل القانوني يفرض درجة من الرسمية، SPA أكثر رسمية M5 الشكل القانوني يؤثر في توزيع المسؤوليات M3: قد يكون أثره سلبيا 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 شرطا (M7)</p>	<p>نعم+ M2 ; M7 ; M8 ; M9 نعم-</p>	<p>متباين</p>	<p>هيكلية الملكية</p>



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

العائلية قد تدعم المراقبة في الجيل الثاني لكن تضعفها في الجيل الأول... إذا نجح نقل الملكية للجيل الثاني عندها تظهر مراقبة التسيير (M2) الثقة الزائدة داخل العائلة تعطل الحاجة للمراقبة (M5) المستوى التعليمي هو الأهم (M3)	M1 ; M5 ; M9 لا M3 ; M4 ; M6		
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. M2 و M9 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	نعم- M1 ; M2 ; M3 ; M6 ; M8 ; M9 نعم + جزئي M5 لا M4 ; M7	معظمها إيجابية	المعاملات غير الرسمية

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلات المفرغة

### تحليل الجدول

- الحجم: سبعة من أصل تسعة أكدوا الأثر الإيجابي المباشر. فقط M3 كان محايداً و M5 اعتبر أنه لا أثر. يوضح ذلك أن الحجم يُعتبر شبه إجماع علمي في العينة.
- الأقدمية (الخبرة): أغلبية المستجوبين (6) يرونها إيجابية، بينما M3 و M5 لم يعترفوا بأثرها أو نفوه إضافة إلى M9 الذي يرى أن أثرها يكون موجبا إذا ترافق ذلك مع إرادة موجبة لدى مسير 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.
- القطاع: معظمهم (7) أكدوا الأثر الإيجابي، بينما M2 رفض الفكرة، و M3 بقي محايداً. التباين هنا يؤكد أن التجربة القطاعية تلعب دوراً حاسماً.
- الشكل القانوني: أغليبتهم (5) أكدوا أثره الإيجابي ويرونه داعماً للرسميات (M2, M5, M6, M8, M9)، بينما اثنان اعتبروه غير مهم (M1, M4) وواحد اعتبره يؤثر سلباً (M3)، و M7 لم يحدد موقفه،

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

5. هيكلية الملكية (الطابع العائلي): أكثر المتغيرات انقسامًا وتباينًا، 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 مسك محاسبتين، وM4 و M7 الذين نفوا الأثر.

يتضح من المقابلات أنّ الحجم والقطاع والأقدمية تُعدّ عوامل أساسية وحاسمة في تفسير وجود مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، إذ شكّلت هذه المتغيرات شبه إجماع بين المستجوبين. أما الشكل القانوني والملكية العائلية فهما من أكثر المتغيرات إثارة للانقسام؛ حيث رأهما البعض داعمين للرسميات ومؤسسين لممارسات أكثر صرامة، في حين اعتبر آخرون أن تأثيرهما ضعيف أو حتى سلبي تبعًا لخصوصيات كل مؤسسة وتجارب مسيرتها. في المقابل، اتفق معظم المستجوبين على أنّ المعاملات غير الرسمية تمثل عائقًا هيكليًا كبيرًا يحول دون ترسيخ 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	تباين بين المستجوبين	ملاحظات من النصوص
تعهد المحاسبة	معظمها سلبية	لا	M1: ليست لها أثر غير أن وجود مصلحة يسهل مراقبة التسيير M3: الأهم هو موثوقية البيانات، التعهد أو تخصيص مصلحة داخلية لا يهم
		نعم-	M9: المهم وجود محاسبة وبيانات، وجود مراقبة التسيير لازم في كلا النمطين
		M1 ; M3 ; M4 ; M5 ; M7 ; M9	
		M2 ; M6, M8	

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

<p>M3: لدينا ثقافة خاصة في المؤسسة الجزائرية تنبثق محاولات تجعل مراقبة التسيير أكثر رسمية</p> <p>M2: يجب القيام بعملية ملاحظة طويلة بداخل المؤسسات حتى تتمكن من تحديد علاقة بينهما</p> <p>M9: الثقافة يحددها القائد، وهي الدافع لاعتماد المراقبة</p>	<p>نعم +</p> <p>M1 ; M4 ; M5 ; M6 ; M8 ; M9</p> <p>نعم -</p> <p>M3</p> <p>لا</p> <p>M7</p> <p>غير محدد</p> <p>M2</p>	<p>معظمها إيجابية</p>	<p>الثقافة التنظيمية</p>
<p>M1: ... حسب دوافع المسير</p> <p>M3: مسير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة يفضل المركزية فبنظره إذا لا يحتاج لمراقبة التسيير</p> <p>M6: اللامركزية تفرض وجود مراقبة التسيير... المؤسسات التي تعتمد المركزية إذا تبنت مراقبة التسيير فسرعان ما ستضطر للتغيير إلى اللامركزية</p> <p>M9: مثلما هو الحال بالنسبة لتعهيد المحاسبة، هذا المتغير لا يؤثر فوجود مراقبة التسيير لازم في كل الحالات</p>	<p>نعم +</p> <p>M1 ; M2 ; M4 ; M5 ; M6</p> <p>نعم -</p> <p>M3</p> <p>لا</p> <p>M7 ; M8 ; M9</p>	<p>أغلبية إيجابية</p>	<p>المركزية / اللامركزية</p>
<p>M3: النظم موجودة على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لكن طالما البيانات لا تستغل لاتخاذ القرار فالنظم تفقد موثوقيتها ولا تسمح بوجود مراقبة التسيير</p> <p>M5: بعض المؤسسات ترى أن نظم معلوماتها كافية وأنه لا داعي لوجود مراقبة التسيير</p> <p>M9: بدون SI و ERP لا توجد مراقبة تسيير</p>	<p>نعم +</p> <p>M1 ; M2 ; M4 ; M6 ; M7 ; M9</p> <p>نعم -</p> <p>M3 ; M5</p> <p>لا</p> <p>M8</p>	<p>معظمها إيجابية</p>	<p>نظم وتكنولوجيا المعلومات</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلات المفرغة

### تحليل الجدول

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

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

2. الثقافة التنظيمية: معظم المستجوبين (6) أكدوا أثرها الإيجابي (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، وواحد (M3) اعتبره أثرًا سلبيًا. 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 أثرها ضعيف أو سلبي، و (M8) قال أنه لا يوجد تأثير. ومنه الاتفاق على أهمية النظم والبيانات الرقمية رغم كلفتها.

يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل المتغير الأكثر تأثيرًا وإجماعًا نسبيًا بين المستجوبين، حيث أكد أغلبهم أنها عامل حاسم لترسيخ مراقبة التسيير وأنها تنبع أساسًا من توجهات المسير والقيم التي يرسخها داخل المؤسسة. أما نظم المعلومات فعالية المستجوبين أشاروا إلى أهميتها الجوهرية في توفير البيانات الدقيقة والموثوقة التي تُعتبر أساسًا لكل ممارسة رقابية، رغم ما يطرحه هذا المتغير من تحديات تتعلق بالكلفة وصعوبة الاستغلال لدى المؤسسات الصغيرة. في المقابل، المركزية/اللامركزية مثّلت نقطة خلاف واضحة، إذ اعتبر البعض أن مراقبة التسيير تدعم أيًا من النموذجين وتُعدّ لازمة لهما، بينما رأى آخرون أن لا أثر لها، أو حتى أن المركزية قد تعيق أحيانًا. أما تعهيد المحاسبة فالاتجاه العام يميل إلى اعتباره غير مؤثر بشكل مباشر، غير أن بعض المستجوبين أشاروا إلى أن اللجوء إلى المحاسبة الخارجية قد يضعف من سرعة ودقة المعلومة، مما يحدّ جزئيًا 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 العام للإجابات	تباين بين المستجوبين	ملاحظات من النصوص
مستوى التكوين	منقسم	نعم + لا	M1: التكوين الجيد يسهل اعتماد المراقبة. M9: المستوى لا يهم، حتى تكوين قصير يكفي، الأهم إرادة المسير.
التخصص	شبه إجماع إيجابي	نعم + لا	M6: تكوين في التسيير أو المالية يسهل معرفة واعتماد الأدوات. M2 و M3: لم يجدوا له أثرا مباشرا.
الخبرة	إجماع إيجابي	نعم +	M7: التجارب السابقة تسمح بتجريب الأدوات الناجحة. M9: الخبرة تنقل الممارسات من قطاع لآخر.
الأهداف الاستراتيجية	شبه إجماع إيجابي	نعم + لا	M8: الأهداف (النمو/الاستقلالية) تحدد الأدوات المعتمدة. M9: الأهداف تحدد أسلوب التطبيق وليس وجود المراقبة ذاته.
تفضيلات المسير	منقسم	نعم + نعم - لا	M6: الابتكار والربحية تحتاج رؤية وأدوات. M3: التفضيلات قد تقيد المراقبة.
			M1, M2, M3, M6, M7, M8 M4, M9, M5 M1, M4, M5, M6, M7, M8, M9 M2, M3 M1, M2, M4, M5, M6, M7, M8, M9 M3 M2, M4, M5, M6, M7 M3 M1, M8, M9

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلات المفرغة

تحليل الجدول

1. مستوى التكوين: أكثر من نصف المستجوبين وعددهم 6 من 9 وهم M1, M2, M3, M6, M7, M8 أكدوا أن المستوى التعليمي العالي يعزز تبني مراقبة التسيير، بينما 3 المتبقين وهم M4, M5, M9 اعتبروا أن المستوى لا يهم بقدر ما تم الإرادة والتطبيق العملي. إذن الاتجاه العام إيجابي 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 أثرًا مباشرًا. 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 (M2, M4, M5, M6, M7) اعتبروا أن هذه التوجهات تؤثر إيجابيًا على قرارات تبني المراقبة، بينما ثلاثة (M1, M8, M9) 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 توافقًا، 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، فبينما اعتبره البعض شرطًا أساسيًا، قلل آخرون من أهميته مبرزين أن التكوين القصير أو حتى الإرادة الفردية تكفي لإرساء الممارسات. أما تخصص التكوين فقد حظي بشبه إجماع إيجابي عندما يرتبط بالتسيير أو المالية. وأخيرًا، تفضيلات المسير (البقاء، الربحية، الابتكار) أظهرت تباينًا، 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 العام للإجابات	تباين بين المستجوبين	ملاحظات من النصوص
التبعية للطلبات العمومية	شبه إجماع سلبي	نعم- لا نعم+	M7: لا أثر، بالعكس المنافسة أكبر. M9: يفرض إجراءات أكثر رسمية (دفاتر، ملفات).
الحصول على القروض والإعانات	أغلبية تنفي الأثر	نعم+ لا	M9: الحصول على القروض يعتمد على الجهة المانحة 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 مضللة غاية في الحصول على القروض.
القيود الجبائية والتنظيمية	متباين	نعم+ لا	M7: تدفع المؤسسات نحو الصرامة. M9: القوانين غير المستقرة تعرقل أحياناً المراقبة.
المنافسة	شبه إجماع إيجابي	نعم+ لا	M6: المنافسة محرك تحسين الأداء. M9: قد تكون دافعاً للتطوير أو للتزوير.

## 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+	شبه إجماع سلبي	السوق الموازي
	M5		

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المقابلات المفرغة

### تحليل الجدول

1. التبعية للطلبات العمومية: الاتجاه العام سلبي، حيث خمسة (M1, M2, M3, M4, M5) اعتبروا أنه يضعف الحافز على المراقبة بسبب عدم اشتراط شفافية، المحاباة 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 والإعانات: الأغلبية (6 من 9) نفت وجود أثر (M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9)، مقابل ثلاثة فقط (M1, M2, M9) اعتبروا أن القروض تفرض إعداد وثائق ومراقبة أكبر وأن الإعانات قد تفرض فيها الدولة تكويناً أو متطلبات تنظيمية تدفع نحو المراقبة. الاتجاه العام إذن يميل إلى النفي مع وجود حالات ترى أثراً ظرفياً.
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 تعرقل بسبب تغير القوانين وعدم استقرارها.
4. المنافسة: الاتجاه العام إيجابي 4 من 9 أكدوا أثراً محفزاً M5, M6, M8, M9، مقابل اثنين (M1, M7) نفوا الأثر، واثنين (M2, M3) أشاروا إلى أثر سلبي حين تدفع المنافسة إلى ممارسات غير نزيهة.
5. السوق الموازي: شبه إجماع سلبي 6 من 9: M1, M2, M3, M6, M8, M9 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، برز 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 اعتُبرت محركاً رئيسياً لتحسين الأداء، مع الإشارة إلى إمكانية أن تدفع بعض المؤسسات إلى ممارسات غير نزيهة للحفاظ على تنافسيتها. أما القيود الجبائية والتنظيمية فأثارت انقسامًا. جزء رأى أنها تُجبر المؤسسات على الصرامة، 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 اعتُبر في معظم الحالات غير مؤثر، إلا عند وجود شروط صارمة (وثائق، تكوين) تفرضها بعض الهيئات، مما يجعله عاملاً مساعداً ظرفياً أكثر من كونه محددًا أساسياً.

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

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

مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: M6, M7, M8, M9: بالنسبة لهذه الفئة، يتوحد المسيريون بقوة حول الحجم/القطاع/التخصص والخبرة/الأهداف والمنافسة والفئة كلها داعمة، وينقسمون حول الملكية العائلية، المركزية، تعهيد المحاسبة، الاعتماد على الطلبات العمومية، القروض والإعانات. أما بالنسبة للنظم المعلوماتية والسوق الموازي فغالبًا الفئة داعمة. وفيما يلي تفصيل الاتجاه داخل هذه الفئة بالنسبة لكل متغير.

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

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

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

الأقدمية: 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 السلي = M6, M8, M9 / نعم- / مقابل نفي للأثر عند M7 .

تعهد المحاسبة: منقسمون = M6, M8 / نعم- / مقابل لا عند M7, M9.

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

المركزية/اللامركزية: منقسمون = M6 / نعم+ / مقابل لا عند M7, M8, 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.
- تخصص التكوين: إجماع إيجابي (الكل نعم+).
- خبرة المسير: إجماع إيجابي (الكل نعم+).
- الأهداف الاستراتيجية: إجماع إيجابي (الكل نعم+).
- تفضيلات المسير : انقسام 2 نعم+ (M6, M7) مقابل النفي لدى M8, M9.
- التبعية للطلبات العمومية: انقسام = M6, M7 / لا / مقابل نعم+ لدى M8, M9.
- الحصول على القروض/الإعانات: أغلبية تنفي 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.
- بالنسبة لفئة الأساتذة الجامعيين/خبراء التسيير: M1, M2, M9 والذين من ضمنهم M1, M9 استشاريين، فبالنظر 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 المحاسبة فترى الفئة أنها بلا أثر.
- أما الخبراء الاستشاريين فيجتمعان 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 المحاسبة على وجود مراقبة التسيير.
- وفيما يلي تفصيل الاتجاه داخل هذه الفئة بالنسبة لكل متغير.
- الحجم: إجماع إيجابي.
- الأقدمية: إيجابي، M1 و M2 نعم+، M9 متردد 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 متردد (أحياناً إيجابي وأحياناً سلبي).
- المعاملات غير الرسمية: إجماع على الأثر السلبي M1 و M2 سلبي، M9 سلبي جداً.
- تعهد المحاسبة: غالباً بلا أثر (M1, M9=لا) مع تحذير سلبي عند M2 (نعم-).
- الثقافة التنظيمية: إيجابي غالباً M1, 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: انقسام M1, M9 نعم+، مقابل لا لدى M2.
- الخبرة: إجماع إيجابي.
- الأهداف الاستراتيجية: إجماع إيجابي.
- تفضيلات المسير: اختلاف M1, M9 لا، مقابل نعم + لدى M2.
- التبعية للطلبات العمومية: اختلاف M1, M2 نعم-، مقابل نعم+ لدى M9.
- الحصول على القروض/الإعانات: إجماع إيجابي على القروض مع تحفظ سلبي لدى M2 بنعم- حول الإعانات.
- 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 الخبير المصرفي M3 فهذه 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: محايد.
- الأقدمية: لا أثر.
- القطاع: محايد.
- 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.

التفضيلات: أثر سلبي.

التبعية للطلبات العمومية: سلبي.

الحصول على القروض والإعانات: لا أثر.

القيود الجبائية والتنظيمية: لا أثر.

المنافسة: لا أثر واضح.

السوق الموازي: سلبي.

بالنسبة لفئة خبراء المحاسبة/التدقيق فلاحظنا اتفاقا قويا على القطاع، الثقافة التنظيمية، المركزية، الخبرة، الأهداف والتفضيلات والمنافسة لصالح المراقبة، وعلى أن التبعية للطلبات العمومية، السوق الموازي تعيق وجود مراقبة التسيير، وتباين واضح حول الحجم، الأقدمية، هيكل الملكية، الشكل القانوني، المعاملات غير الرسمية، النظم، القيود الجبائية والتنظيمية، واتفاقا على عدم تأثير تعهيد المحاسبة، مستوى التكوين والحصول على القروض/الإعانات. وفيما يلي تفصيل الاتجاه داخل هذه الفئة بالنسبة لكل متغير.

الحجم: انقسام M4=نعم+، M5=لا.

الأقدمية انقسام M4=نعم+، M5=لا

القطاع: توافق إيجابي، كلاهما نعم+.

الشكل القانوني: انقسام M5=نعم+، M4=لا

الملكية العائلية: M5=نعم-، M4=لا

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المعاملات غير الرسمية: M4 لا أثر، M5 نعم+

تعهد 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.

تفضيلات المسير: توافق إيجابي.

التبعية للطلبات 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 يتفوقون بقوة على دور

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

وينقسمون حول التكوين، المركزية، الملكية العائلية، الحصول على القروض/الإعانات، التبعية للطلبات

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

الحجم : إجماع إيجابي.

القطاع: إجماع إيجابي.

الأقدمية: غالبًا إيجابية M7, M6 = نعم+، M9 = نعم/لا.

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

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

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- المعاملات غير الرسمية: سلبياً M9, M6 = نعم- مقابل نفي للأثر عند M7 .
- تعهد المحاسبة: يميلون إلى "لا أثر/أثر سلبى طفيف" M6 = نعم-، M7, M9 = لا.
- الثقافة التنظيمية: إيجابى M9, M6 = نعم+، M7 = لا.
- المركزية/اللامركزية: منقسمون M6 = نعم+، M9, M7 = لا.
- النظم: إجماع إيجابى قوي (الركيزة الأساسية للمراقبة).
- مستوى التكوين : منقسمون M7, M6 = نعم+، M9 = لا.
- التخصص: إجماع إيجابى.
- الخبرة : إجماع إيجابى.
- الأهداف: إجماع إيجابى.
- تفضيلات المسير: انقسام M7, M6 = نعم+، M9 = لا.
- التبعية للطلبات العمومية: انقسام واضح M7, M6 = لا؛ M9 = نعم+.
- الحصول على القروض/الإعانات: انقسام واضح M7, M6 = لا؛ M9 = نعم+.
- القيود الجبائية والتنظيمية: غالباً إيجابى (M7 = نعم+، M9 = نعم) مع نفي عند M6.
- المنافسة: اجماع إيجابى، M9 متردد بخصوص المنافسة غير النزيهة التي تدفع للممارسات غير الرسمية.
- السوق الموازي: انقسام M9, M6 = 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 تقريبا.

### بينما انقسمت الفئات حول المتغيرات التالية:

- الشكل القانوني (معتبر لدى الجامعيين والمسيرين، أقل أهمية لدى المحاسبين أو الخبير البنكي) والملكية العائلية (يُنظر إليه أحياناً كعامل دعم للثقة، وأحياناً كعائق للشفافية) هي أكثر المتغيرات جدلية، إذ تختلف النظرة إليها حسب الفئة المهنية؛

- المركزية/اللامركزية هي موضوع خلاف واضح بين من يعتبرها شرطاً لوجود مراقبة التسيير وبين من يراها غير مؤثرة؛

- الثقافة التنظيمية محل شبه إجماع إيجابى مع استثناءات محدودة؛

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

▪ الحصول على القروض/الإعانات محدودة التأثير وفق معظم الفئات مع بعض الاستثناءات.

أما بالنظر إلى الخلفية المهنية:

- المسكرون يركزون على التجربة العملية والتأثير المباشر (الحجم، القطاع والمنافسة)؛
- الجامعيون/ الاستشاريون يربطون المتغيرات أكثر بالمنهجيات النظرية والبيئة المؤسسية العامة؛
- المحاسبون: يعطون الأهمية لهيكله المعلومات، لأنظمة المالية والشفافية؛
- الخبير المصرفي أكثرهم تحفظاً إذ يرى أن البيئة تحد من أثر المتغيرات (أي أن الكثير من المتغيرات لا يؤثر مباشرة)؛
- خبراء نظم وتكنولوجيا المعلومات يضعون النظم المعلوماتية في قلب مراقبة التسيير باعتبارها الركيزة الأساسية والشرط المحوري.

### 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 ننظر إلى كل متغير (الحجم، الشكل القانوني، الثقافة التنظيمية...) عبر جميع المستجوبين. فنخرج بأنماط مرتبطة بالمتغير نفسه، مثل: الحجم: شبه 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 نحلل إجابات فئة كاملة (مثلاً: المسكرون أو الجامعيون) عبر المتغيرات. وكنتيجة لذلك نخرج بأنماط مرتبطة بالفئة المهنية أو الدور، مثل: المسكرون: يميلون لإبراز خبرتهم وأهدافهم كعامل حاسم / الجامعيون: يركزون على الثقافة التنظيمية والأطر النظرية / المحاسبون: يركزون على النظم، القواعد القانونية، والصرامة في المعلومات المالية. وما يميزه هو كونه يكشف عن اختلاف التصورات تبعاً للموقع الاجتماعي/ المهني، مما يضيف بُعداً 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، فالأول يسمح بتحديد الأنماط العامة ويسمح بالإجابة مباشرة على سؤالنا البحثي، والثاني يسمح بفهم الاختلافات بين التجارب والتمثلات ليعطي قيمة مضافة أكاديمية ويبرز 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 للرسميات، بينما يراها آخرون غير مؤثرة أو حتى سلبية.

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

الثقافة التنظيمية والنظم المعلوماتية: يُنظر إليها غالبًا كشرط أساسي لإنجاح المراقبة، لكن مع تحفظات حول ضعف الاستغلال الفعلي للأنظمة.

المركزية/اللامركزية: منقسمون، بعضهم يرى أن المراقبة تدعم كلا النمطين، وآخرون ينفون الأثر أو يعتبرونه سلبيًا. 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.

الطلبات العمومية، الحصول على القروض/الإعانات: متغيرات تثير انقسامًا كبيرًا، وغالبًا ينفي أثرها.

ب. استخراج الأنماط من المقارنة الأفقية للفئات: أي حسب الخلفية المهنية للمستجوبين، فكانت كما يلي: مسيرو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتفوقون على أهمية الحجم، القطاع، الخبرة، الأهداف، والمنافسة. لكنهم ينقسمون بوضوح حول: الملكية العائلية، المركزية، تعهيد المحاسبة، التبعية للطلبات 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 والتفضيلات.

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



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

**الحاسبون والمدققون:** يؤكدون على القطاع، الثقافة التنظيمية، المركزية، الخبرة، الأهداف، والمنافسة. يجمعون على أن التبعية للطلبات 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 المركزية، الملكية العائلية، الحصول على القروض/الإعانات، التبعية للطلبات العمومية والسوق الموازي.

يتضح من المقارنة الأفقية للمتغيرات وكذلك من تحليل الفئات المهنية أن هناك أنماطاً مشتركة تعكس ملامح أساسية لمحددات 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، برز تباين واضح حول أثر كل من الشكل القانوني، الطابع العائلي، المركزية في اتخاذ القرار، إضافة إلى التبعية للطلبات العمومية والحصول على القروض والإعانات، ما يعكس اختلافاً في التجارب والممارسات الميدانية. وأخيراً، تؤكد نتائج المقابلات أن النظم المعلوماتية والثقافة التنظيمية تمثلان محددتين أساسيين، حيث ينظر إليهما كرافعة داعمة لممارسات المراقبة متى توفرت الإرادة القيادية والموارد الكافية.

### 4.2. نتائج التحليل الوصفي لمحور وجود ومستوى مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ومحور التوصيات

انطلاقاً من تحليلنا لأجوبة المستجوبين بخصوص أسئلة المحورين الأخيرين والمتعلقين بوجود ومستوى مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية والتوصيات المقدمة لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، توصلنا إلى ما يلي:

أولاً، وفيما يخص تقييم الوضع الحالي لمراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية فمن خلال إجابات المستجوبين، يظهر شبه إجماع على أن مراقبة التسيير ما تزال في مستويات بدائية أو غير رسمية في معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، حيث تقيّم معظم الشهادات مستوى مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بأنه ضعيف إلى متوسط-مقبول مع استثناءات لدى مؤسسات "ناضجة" أو ذات تعرض

## 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 تكنولوجيا يُفترض 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 عمومًا.

يمكن القول أن تحليل هذا العنصر سمح باستخراج العوامل التالية كتنقيح 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 فالحاسبة تُمارس غالبًا 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 تنظيمًا، 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 تنظيم، 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 لمراقبة التسيير إلى أنظمة أكثر هيكلية

محفزات الانتقال	الملاحظات من النصوص
الأزمات والمشكلات الداخلية	M5: أخطاء محاسبية، مشكلات جبائية/تسييرية، إفلاس، تغيير النشاط، تحقيق جبائي.
	M4: صعوبات التسيير، منافسة، تعقيد، نمو الحجم، تعدد المواقع/الانتشار الجغرافي، تعدد مجالات الأنشطة الاستراتيجية، مصدر رأس المال.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ضغوط المنافسة/المعايير	M4 و M6: اشتداد المنافسة أو المتطلبات المعيارية (ISO) مثلا في قطاع النفط والغاز) تدفع إلى الرسمية.
إرادة/قيادة المسير	M6: الانتقال صعب بدون إرادة المدير، وهو محدّد حاسم في نجاح التحول. M9: يعتمد على التكوين/التحسيس والاستعانة باستشاريين.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل المقابلات

الجدول رقم 12: مسار الانتقال من غياب لمراقبة التسيير إلى أنظمة أكثر هيكلية

خطوات الانتقال	الأهداف
مرحلة التحضير	- تكوين المسير والفريق (M6, M9)؛ - تهيئة النظام المعلوماتي (ERP/تكملة قواعد البيانات) قبل انطلاق مشروع مراقبة التسيير (M6)؛ - توثيق العمليات وتقليص الارتجال اليومي (M6).
مرحلة البناء التدريجي	- تعريف أهداف واضحة ومؤشرات أداء (M4): تثبيت 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 التمكين	- توسيع نطاق القياس ليشمل محاور غير مالية (جودة/مخزون/خدمة) حيث يلزم؛ - المراجعة الإدارية المنظمة (Revue de Direction) واتخاذ إجراءات تصحيحية منتظمة.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تحليل المقابلات

عموما المستجوبون يبرزون أن الانتقال من غياب مراقبة التسيير إلى مستوى أكثر تنظيماً يحدث تدريجياً عبر:

- ✓ تزايد التعقيد، حيث أن نمو حجم المؤسسة وعدد عمالها يفرض الحاجة إلى أدوات متابعة أكثر رسمية.
- ✓ تأثير الخبرة والتكوين، فالمسيرون ذوو تكوين في علوم التسيير أو خبرات سابقة في مؤسسات كبرى ينقلون معهم الممارسات الحديثة.

- ✓ ضغط المحيط كالبنوك، الزبائن العموميين، والمنافسة يجبر المؤسسات على تحسين أنظمتها للمراقبة.
- ✓ التكنولوجيا، حيث أن اعتماد برامج محاسبية أو نظم ERP يمثل نقطة تحوّل نحو هيكلية أوضح للرقابة.

هذا الانتقال غالباً ما يبقى غير مكتمل، إذ تتبنى المؤسسات بعض الأدوات (كالموازنات أو مؤشرات الأداء) لكن دون دمجها في رؤية استراتيجية شاملة.

ثالثاً، وحول تحديد مؤشرات النضج 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 وتخطب الأنظمة دون "خروج ورقي" والعودة للنظام؛
- ✓ رصانة الاستخدام والكفاءة: M4 أن هذا يتحقق عبر استعمال رشيد وفعال وكفؤ للموارد لتحقيق الأهداف، مع عدم وجود الهدر وضرورة وجود استراتيجية مرسومة تؤدي وظيفتها؛
- ✓ دورات مراجعة وتحليل الانحرافات بانتظام: ضمينا يرى M6 ضرورة التنسيق بشكل ربع سنوي وأن يكون مدعوم ببيانات جاهزة آنيا.
- ومع أن M5 تحدث عن غياب معايير متوافق عليها ميدانيا لقياس مستوى الاندماج للتمكن من اقتراح مؤشرات محددة إلا أن المستجوبون عموما أبرزوا أنه يمكن اعتبار المؤسسة قد بلغت مستوى متكامل من مراقبة التسيير حين:
  - ✓ تدمج الأهداف الاستراتيجية في أنظمة المتابعة؛
  - ✓ تتوفر 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 المستجوبون قدموا مجموعة من النصائح العملية لمسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن تلخيصها فيما يلي:
  - ✓ الانطلاق تدريجياً بالبداية بأدوات بسيطة (جداول متابعة، موازنات تقديرية) قبل الانتقال إلى أنظمة أكثر تعقيداً؛
  - ✓ تتمين دور المحاسبة باستغلالها كأداة للتسيير وليس مجرد التزام قانوني؛
  - ✓ الاستثمار في التكوين سواء للمسير أو للإطارات، 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 العقلية داخل المؤسسات لتقبل مراقبة التسيير كأداة للتطوير وليس كعبء بيروقراطي.

3. المقارنة بين الأدبيات المتعلقة بالمتغيرات الهيكلية، التنظيمية، السلوكية والخارجية (البيئية)، وعرض

النتائج الميدانية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يهدف هذا الجزء إلى الربط بين ما أفرزته الأدبيات النظرية السابقة حول محددات وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبين النتائج الميدانية المستخلصة من المقابلات. ويتركز التحليل على المقارنة بين المعطيات النظرية والواقعية، وتفسير أوجه الاتفاق والاختلاف، ثم إبراز إسهامات البحث في إثراء الأدبيات وتطوير الفهم النظري والعملية لممارسات مراقبة التسيير في سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.

### 1.3. العوامل الهيكلية 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 تمامًا مع هذا الطرح، إذ أظهر المستجوبون شبه إجماع على أن الحجم يفرض وجود مراقبة التسيير.

**الأقدمية:** ترى الأدبيات (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 أيضًا، حيث اعتبر أغلب المسيرين أن القطاع مؤثر وأن القطاعات أين الخطأ يكون مكلف أكثر هي الأكثر حاجة لمراقبة التسيير، لكن بدرجات مختلفة تبعًا للتجربة الفردية.

**الشكل القانوني:** الأدبيات تشير إلى أن الأشكال الأكثر تعقيدًا (SPA) تفرض أنظمة رسمية، بينما الأشكال البسيطة (EURL, SARL) تقلل منها. النتائج الميدانية دعمت ذلك جزئيًا، إذ انقسمت الآراء بين من اعتبره عاملاً داعماً، ومن قلل من أهميته.

**هيكل الملكية:** أظهرت الأدبيات (Lavigne ; Saint-Pierre) أن الطابع العائلي غالبًا ما يضعف الرسمية، في حين أن وجود شركاء خارجيين يشجع على إضفاء الطابع الرسمي. نتائج البحث عكست انقسامًا مماثلًا: البعض رأى الملكية العائلية محفزة للثقة، والبعض الآخر اعتبرها عائقًا 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

تعهد المحاسبة: الأدبيات (Boukrif et Madoui) أشارت إلى أن تعهد المحاسبة يُضعف دورها التسييري. النتائج الميدانية انسجمت مع هذا الطرح، حيث أكد العديد أن التعهد يساهم في تأخير أو إضعاف المعلومة. المركزية/اللامركزية: وفق الأدبيات (Burns et Stalker ;Mintzberg ; Merchant) تميل المؤسسات اللامركزية إلى أنظمة أكثر تعقيداً، بينما البسيطة تميل 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.

### 2.3. 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 متباينة؛ بعض الدراسات لم تجد علاقة قوية، فيما اعتبرت أخرى أن الخبرة تزيد من تعقيد مراقبة التسيير. نتائج المقابلات أظهرت أثراً إيجابياً للخبرة، مع بعض الاستثناءات. الأهداف الاستراتيجية وتفضيلات المسير: الأدبيات (Chenhall ; Davila et Foster) تعتبرها محددًا رئيسياً لاعتماد مراقبة التسيير. النتائج الميدانية انسجمت تمامًا مع هذا الطرح: المؤسسات ذات الأهداف الواضحة تميل إلى اعتماد أنظمة مراقبة رسمية، في حين أن غياب الرؤية أو التفضيلات الشخصية يعكس انقسامًا واضحًا.

### 3.3. العوامل الخارجية

التبعية للطلبات العمومية: الأدبيات تعتبرها دافعاً لاعتماد أنظمة رسمية. النتائج الميدانية أظهرت انقسامًا، فبعض المستجوبين أكدوا الأثر الإيجابي، فيما رأى آخرون غياب هذا الأثر. القروض والإعانات: الأدبيات تؤكد أثرها 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 أثرها السلبي كعائق. النتائج الميدانية متباينة إذ أن بعض المستجوبين رأوها عائقًا، وآخرون رأوا أنها تفرض الرسمية.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

المنافسة: الأدبيات (Chenhall ; Khandwalla) أكدت أثرها الإيجابي. النتائج الميدانية دعمت هذا بقوة، حيث أجمع المستجوبون على أن المنافسة تحفز على اعتماد الرقابة.

السوق الموازي: الأدبيات (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 بالأدبيات لكل متغير على حدا.

الجدول رقم 13: المقارنة بين الأدبيات والنتائج الميدانية لأثر المتغيرات على وجود مراقبة التسيير

المتغير	ما أظهرته الأدبيات	ما أظهرته النتائج الميدانية	الملاحظة العامة
الحجم	كلما زاد الحجم زادت الرسمية والتعقيد (Chapellier ; Lavigne ; Nobre)	شبه إجماع إيجابي على أن الحجم عامل حاسم	انسجام كامل
الأقدمية	تراكم الخبرة يزيد الرسمية والرقابة (Karadag, Fernandez)	أغلبية إيجابية، مع تحفظات أن التأثير مشروط بإرادة المسير	توافق جزئي
القطاع	الصناعي أكثر رسمية، الخدمي/التجاري متباين (Bajan-Banaszak, Jorissen)	معظم المستجوبين أكدوا الأثر، لكن بتجارب متباينة	توافق نسبي
الشكل القانوني	الهياكل الرسمية (SPA) تدعم الرقابة أكثر من (EURL/SARL)	انقسام فبعضهم أيد، البعض قلل من الأهمية	اختلاف
هيكل الملكية	تضعف الرسمية، لكن الشركاء الخارجيين يزيدونها (Lavigne, Saint-pierre)	انقسام قوي، ثقة عائلية داعمة مقابل عائق	اختلاف واضح
المعاملات غير الرسمية	تقلل من اعتماد الرقابة (Falkner & Hiebl)	شبه إجماع سلبي، المعاملات غير الرسمية عائق رئيسي	انسجام كامل
تعهد المحاسبة	يُضعف الدور التسييري للمحاسبة (Boukrif & Madoui)	معظم المستجوبين يرونه غير مؤثر، مع أثر سلبي طفيف	توافق نسبي
المركزية/اللامركزية	اللامركزية مرتبطة بأنظمة أكثر تطوراً (Mintzberg, Merchant)	انقسام، بعضهم إيجابي، آخرون نفوا الأثر	اختلاف
الثقافة التنظيمية	الثقافة الحاضنة للشفافية تدعم الرقابة (Einhorn)	أغلبية إيجابية، لكن مع حالات نفي أو سلبية	توافق قوي
نظم وتكنولوجيا المعلومات	التكنولوجيا ركيزة أساسية للمراقبة (Raymond, Van Caillie)	أغلبية إيجابية، شرط أساسي رغم بعض التحفظات	انسجام كامل
مستوى التكوين	مستوى التكوين يعزز الرسمية (Chapellier, Lavigne)	أغلبية إيجابية مع تحفظات قليلة	توافق قوي

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

انسجام كامل	إجماع إيجابي واضح	تكوين في علوم التسيير يزيد من إمكانية اعتماد المراقبة (Chapellier)	تخصص التكوين
توافق نسبي	غالبًا إيجابية، مع استثناءات قليلة	متباينة، أحيانًا تعزز الرقابة وأحيانًا لا (Chapellier)	خبرة المسير
انسجام كامل	إجماع إيجابي على دور الأهداف	الأهداف الواضحة تدعم المراقبة (Davila & Foster)	الأهداف الاستراتيجية
اختلاف	انقسام واضح، بعضهم داعم والآخرين نفوا	توجهات المسير تحدد تبني الرقابة (Chenhall)	تفضيلات المسير
اختلاف	انقسام، بعضهم أكد والبعض الآخر نفى	تدفع نحو الرسمية (Boukrif & Madoui)	التبعية للطلبات العمومية
اختلاف	أغلبهم نفى الأثر، استثناءات قليلة	تمثل دافعًا للشفافية (Lavigne)	الحصول على القروض والإعانات
اختلاف	انقسام، عائق عند البعض، محفز عند آخرين	عائق مهم أمام المراقبة (Djıdjık, 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 سلمي جدًا	يعبق المراقبة ويشجع المعاملات غير الرسمية (La Porta, Bellache)	السوق الموازي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على أدبيات الدراسة وتحليل المقابلات



يمثل التموّج الإستيمولوجي الإطار المعرفي والفلسفي الذي يحدد كيفية فهم الباحث للظاهرة محل الدراسة وتفسيرها. من خلال هذا التموّج، يتبنى الباحث موقفًا معرفيًا يوجه اختياراته المنهجية ويؤثر على كيفية جمع وتحليل البيانات. في هذا البحث، تم اعتماد تموّج تفسيري، يهدف إلى فهم الظواهر البشرية والإدارية في سياقاتها الواقعية، بعيدًا عن تبني تفسيرات سطحية أو عامة. يرتبط هذا التموّج الإستيمولوجي ارتباطًا وثيقًا بالمنهجية النوعية التي اعتمدها، حيث يتيح 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 للتعميم الإحصائي بل لفهم معمق للظاهرة المدروسة.

أظهرت الدراسة التطبيقية أن واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية يتميز بخصوصية واضحة، تتجلى في تفاعل مركب بين العوامل الهيكلية والتنظيمية والسلوكية والبيئية. فقد تبين أن المتغيرات الهيكلية مثل الحجم والأقدمية وقطاع النشاط تمثل محددات أساسية لوجود نظم مراقبة التسيير، إذ كلما كبر حجم المؤسسة وتراكمت 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 والمركزية في اتخاذ القرار يمثلان عاملين مثبطين لتطور المراقبة، في حين تشكل نظم المعلومات الحديثة رافعة جوهرية لتحسين جودة القرارات والمتابعة. من جهة أخرى، أوضحت المقابلات أن البيئة الخارجية، ولا سيما السوق الموازي ودرجة عدم الرسمية في المعاملات، تمارس تأثيرًا سلبيًا واضحًا على تبني نظم مراقبة التسيير، من خلال إضعاف الشفافية وتقليل الحاجة إلى التوثيق والمساءلة.

كما كشفت المقارنة بين نتائج الدراسة والأدبيات السابقة عن توافق كبير في الاتجاهات العامة، مع بروز بعض الفوارق المرتبطة بالسياق الجزائري، خصوصًا 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، متأثرة بخصائص بيئية وسلوكية محددة، غير أنها تُظهر ديناميكية متزايدة نحو التطور والرسملة المعرفية، مما يفتح آفاقًا واعدة لتطوير نماذج رقابية أكثر تكيفًا مع واقع الاقتصاد الوطني.



---

خاتمة

---



تُشكّل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر رافعة حيوية للنسيج الاقتصادي الوطني، بالنظر إلى دورها في خلق مناصب الشغل، وتنويع 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، والارتكاز المفرط على شخصية المسير. وتُظهر الدراسات الميدانية أن هذه الخصوصيات تُقرز نمطاً إدارياً سلطوياً، يتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أداة تنفيذ، لا شريكاً في التسيير، مما يضعف مناخ الثقة والانخراط ويُعيق 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 وتُعيد الاعتبار لمنطق الفعل الجماعي داخل المؤسسة. كما أن مراقبة التسيير تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إمكانية تجاوز محدودية مواردها عبر أدوات قياس فعّالة تساعد على تخصيص الموارد، ترشيد النفقات، وتحقيق التناسق 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، ترسيخ منطق التسيير بالمعلومة وإدماج كل الفاعلين في الديناميكية الاستراتيجية للمؤسسة. بذلك، تصبح مراقبة التسيير ليست فقط مجرد وظيفة محاسبية أو تقنية، بل رافعة للتحويل الثقافي والتنظيمي تعزز حوكمة المؤسسة وتدعم 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 إبستمولوجية بنائية-تفسيرية تنتمي إلى المنظور النوعي في البحث العلمي، إذ ينطلق هذا التوجه من فكرة أن الواقع التنظيمي والاجتماعي لا يُكتشف بقدر ما يُبنى من خلال

التفاعل بين الباحث والمبحوثين. ومن هذا المنطلق، تم التركيز على فهم المعاني التي يمنحها الفاعلون الاقتصاديون لممارسات مراقبة التسيير داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، بدل الاكتفاء بوصفها أو قياسها كميًا. ارتكزت الدراسة على نموذج نظري استمد من الأدبيات الكلاسيكية والمعاصرة في النظرية الموقفية، وتم تكيفه ليلائم الخصوصية الجزائرية التي تتداخل فيها الاعتبارات الاقتصادية والتنظيمية والثقافية. واعتمدت منهجًا نوعيًا قائمًا على المقابلات الشبه الموجهة مع تسعة مستجوبين من خلفيات مهنية مختلفة (أساتذة جامعيين، خبراء محاسبة، مستشارون، مسيرو مؤسسات وخبراء تكنولوجيا ومصرفيون)، بغرض بناء صورة تفسيرية شاملة حول العوامل المؤثرة في وجود مراقبة التسيير.

وتسعى هذه المقاربة إلى بناء فهم متكامل 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 للمبحوثين. إن هذا التوجه البنائي التفسيري لم يكن غايته اختبار فرضيات بطريقة تجريبية مغلقة، بل فهم الكيفية التي تُترجم بها العوامل الموقفية إلى ممارسات واقعية، وكيف يُعيد المسكرون تأويل مفاهيم الرقابة والتسيير داخل بيئة تتسم بدرجة عالية من التعقيد واللايقين. وبذلك، تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تسعى إلى فهم الظواهر التسييرية في سياقها الاجتماعي والثقافي المحلي، أكثر من سعيها إلى تعميم 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 العفوية وغير الرسمية، مع تفاوت ملحوظ في درجة النضج بين مؤسسة وأخرى، بحسب حجمها وخبرة مسيرها ودرجة احتكاكها بالبيئة النظامية والمالية الرسمية. كما برز دور المسير بوصفه العنصر المحوري الذي يحدد توجه المؤسسة نحو الممارسات الرسمية لمراقبة التسيير أو الابتعاد عنها، مما يؤكد أهمية البعد السلوكي كمتغير مفسر لا يمكن تجاهله في التحليل التنظيمي لمراقبة التسيير.

### اختبار الفرضيات

أسفر اختبار الفرضيات، بناءً على نتائج المقابلات وتحليلها في ضوء الأدبيات، عن تأكيد نسبي 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 أكد سبعة من أصل تسعة مستجوبين أن كبر حجم المؤسسة يخلق حاجة موضوعية إلى أدوات مراقبة رسمية

نتيجة لتعدد الأنشطة وتنوع خطوط الإنتاج، مقابل موقفين متحفظين أحدهما محايد والآخر منفي. ويتوافق هذا الاتجاه مع ما ورد في أدبيات Lavigne و Chapellier التي ترى أن الحجم الكبير يعزز التنظيم الهيكلي ويستدعي تبني أدوات محاسبية وتسييرية أكثر تعقيداً، في حين تظل المؤسسات الصغيرة جداً 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 الأقدمية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أظهرت نتائج المقابلات أن ستة من بين تسعة مستجوبين 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 الأقدمية في بعض الحالات قد تؤدي إلى الجمود بدل التطور. هذه النتيجة تتماشى مع ما توصل إليه Rowe و Fernandez 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 مستجوبين يرون بأن طبيعة النشاط تحدد مستوى المراقبة، حيث تميل المؤسسات الصناعية والخدمية إلى اعتماد أنظمة أكثر رسمية مقارنة بالمؤسسات التجارية. وقد ربط المستجوبون هذا الاختلاف بمدى تعقيد العمليات، إذ تحتاج المؤسسات الصناعية إلى تتبع دقيق للتكاليف والموارد، في حين تكتفي المؤسسات التجارية بمتابعة رقم الأعمال بصورة مباشرة. هذه النتيجة تتسق 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 مستجوبين أكدوا وجود أثر إيجابي معتبر، بينما رأى ثلاثة أن الأثر شكلي، وواحد فقط لم يبدِ موقفاً 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 داخليًا بالرقابة كأداة للتسيير لا كإلزام خارجي. وتُعدّ الفرضية بذلك مؤكدة جزئيًا.

أما الفرضية الخامسة، المتعلقة بكون هيكل الملكية تؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد أظهرت النتائج انقسامًا بين المستجوبين، إذ عبّر أربعة عن اقتناعهم بأن المؤسسات ذات الملكية المتعددة أو المفتوحة على شركاء خارجيين أكثر ميلًا إلى إرساء رقابة رسمية لضمان الشفافية، بينما رأى ثلاثة أن الطابع العائلي لا يمنع التنظيم إذا كان المسير منفتحًا على التجديد، في حين التزم اثنان الحياد. وبيّنت 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 جزئيًا مع ما أشار إليه Lavigne و Saint-Pierre 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 تسعة مستجوبين على أن ارتفاع درجة عدم الرسمية يُضعف بشكل مباشر تطبيق أنظمة المراقبة، فيما أبدى ثلاثة مواقف 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 جزئيًا في الاقتصاد الموازي تمارس ما وصفوه بـ "الرقابة الظلية"، أي رقابة شخصية غير موثقة. تتقاطع هذه النتيجة مع ما توصل إليه Falkner و Speckbacher حول أثر الطابع غير الرسمي في الحد من الشفافية والمساءلة، وبذلك تُعتبر الفرضية مؤكدة كليًا.

أما الفرضية السابعة، التي مفادها أن تعهيد المحاسبة يؤثر على وجود مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد كشفت المقابلات أن ستة من أصل تسعة مستجوبين يرون أن إسناد المحاسبة إلى مكاتب خارجية يُضعف الصلة بين المعلومات المالية والقرار الإداري، إذ تبقى التقارير موجهة أساسًا للسلطات الجبائية بدل استخدامها في المتابعة الداخلية. في المقابل، رأى ثلاثة مستجوبين أن الأثر يعتمد على مستوى التفاعل بين المسير والمحاسب الخارجي، معتبرين أن التواصل المنتظم يمكن أن يعوّض غياب المصلحة الداخلية. هذه النتائج تؤكد أن تعهيد المحاسبة في السياق الجزائري يجعل الوظيفة المحاسبية أداة امتثال 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 تباينًا بين خمسة مستجوبين أكدوا أثرها الإيجابي وأربعة اعتبروا أن طبيعة

القيادة أكثر أهمية من الهيكل التنظيمي. ويبدو أن المراقبة تكون أكثر فاعلية عندما تتوافر درجة من اللامركزية تسمح بتداول 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 Mintzberg و Merchant حول أهمية الموازنة 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، إجماعاً نسبياً بين المستجوبين على وجود أثر قوي للثقافة في تشكيل سلوك المراقبة. ستة من أصل تسعة أكدوا أن ثقافة التعاون والمساءلة والشفافية داخل المؤسسة تهيئ بيئة داعمة لاعتماد أدوات رقابية رسمية، في حين رأى اثنان أن الأثر محدود وواحد فقط اعتبره سلبياً. وتبين أن المؤسسات التي تتبنى قيماً 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، إجماعاً شبه تام بين المستجوبين حول أهمية هذا العامل في ترسيخ ثقافة التسيير التحليلي والرقابة الداخلية. فقد أكد سبعة من أصل تسعة 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 Bouquin و Davila بخصوص دور الأنظمة المعلوماتية في تحسين جودة القرارات الرقابية، كما تتوافق مع دراسات حديثة في السياق المغربي ترى أن ضعف التحول الرقمي يمثل أحد العوائق الرئيسية أمام تطور الرقابة في المؤسسات الصغيرة. وعليه، يمكن القول إن الفرضية مؤكدة كلياً 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 تسعة 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 يمنح المسير القدرة على فهم جدواه ووظائفه. هذه النتيجة

تتسق مع ما أشار إليه Chapellier و Nobre حول الدور الوسيط للتعليم في ترسيخ عقلانية القرار داخل المؤسسات الصغيرة. الفرضية إذن مؤكدة جزئيًا، مع أثر 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 بأدوات تحليل مالية وتنظيمية تجعله أكثر وعيًا بأهمية المراقبة. ثلاثة فقط M1، M4، M8 رأوا أن التجربة الميدانية قد تعوض أحيانًا النقص الأكاديمي. وأوضحت التحليلات أن المسيرين من خلفية محاسبية أو مالية يميلون إلى تبني مقاربات كمية في الرقابة (كالميزانيات ولوحات القيادة)، بينما ذوو 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 تُعتبر الفرضية مؤكدة تمامًا.

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 انتظامًا، في حين أشار ثلاثة آخرون إلى أن الخبرة الطويلة في بيئة تقليدية قد تؤدي إلى مقاومة التغيير. وتكشف المقابلات أن المسيرين ذوي الخبرة المتنوعة يطوّرون وعيًا مبكرًا بضرورة تتبع الأداء المالي والتشغيلي، وهو ما يتوافق مع ما طرحه Chapellier و Dangereux من أن التجارب المهنية المتعددة تسهم في بناء "ثقافة رقابية"، وعليه، فإن الفرضية مؤكدة جزئيًا.

وتشير نتائج الفرضية الرابعة عشرة، التي ترى أن الأهداف الاستراتيجية للمسير وتفضيلاته 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 يتجه 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 يتقاطع مع ما خلص إليه Davila و Foster من أن نظام المراقبة انعكاس مباشر لطموح القائد الاستراتيجي. النتيجة النهائية تؤكد الفرضية جزئيًا، مع أثر إيجابي قوي للأهداف بعيدة المدى.

أما الفرضية الخامسة عشرة، التي تنص على أن التبعية للطلبات العمومية تؤثر على وجود مراقبة التسيير، فقد كشفت الدراسة الميدانية أن هذا العامل يحمل طابعًا إداريًا أكثر منه تسييريًا. 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 حقيقية. توضح النتائج أن الرقابة المفروضة من الخارج (كالمناقصات والمراقبة المالية العمومية) لا تؤدي بالضرورة إلى ترسيخ ثقافة المراقبة الداخلية. وعليه، تُعتبر الفرضية مؤكدة جزئيًا.

وفيما يخص الفرضية السادسة عشرة، التي تفترض أن الاستقلالية المالية تؤثر على وجود مراقبة التسيير، فقد تبين أن أغلب المستجوبين (سبعة من أصل تسعة) ينفون وجود علاقة مباشرة بين التمويل البنكي ومستوى المراقبة. فغالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية تمول ذاتيًا 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 Mohamed و Chapellier 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 أثرًا سلبيًا واضحًا. سبعة من أصل تسعة مستجوبين صرحوا بأن التعقيدات الإدارية والعبء الجبائي يدفعان المؤسسات الصغيرة إلى تجنب التنظيم الرسمي خوفًا من المتابعة أو الزيادة في الضرائب. اثنان فقط (M2) و (M6) اعتبرا أن الامتثال يمكن أن يكون حافزًا لتحسين التسيير. وقد أشار العديد من الخبراء إلى أن العلاقة بين الإدارة الجبائية والمؤسسة تقوم على منطق الرقابة الخارجية لا المرافقة، مما يضعف الثقة ويثني المؤسسات عن توثيق عملياتها بدقة. هذه النتيجة تنسجم مع ما خلصت إليه دراسات Zemmit و Djidjik، وتؤكد الفرضية كليًا بأثر سلبي.

أما الفرضية الثامنة عشرة، التي تفترض أن المنافسة في محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تؤثر على وجود مراقبة التسيير فيها، فقد أظهرت إجماعًا واضحًا لدى ثمانية من أصل تسعة مستجوبين 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 المستجوبون أن الرقابة تصبح ضرورة للبقاء في السوق، لا مجرد خيار تنظيمي. المستجوب الوحيد المتحفظ (M3) ربط ضعف الأثر بالممارسات غير النزيهة التي تفرغ المنافسة من مضمونها. هذه النتيجة تتطابق مع ما طرحه Khandwalla و Chenhall حول العلاقة بين البيئة التنافسية وكثافة استخدام أنظمة الرقابة، مما يجعل الفرضية مؤكدة كليًا.

## خاتمة

وأخيراً، تُظهر نتائج الفرضية التاسعة عشرة، التي تنص على أن السوق الموازي يؤثر على وجود مراقبة التسيير، إجماعاً مطلقاً بين جميع المستجوبين التسعة على الأثر السلبي القوي لهذا المتغير. فقد أشار الجميع إلى أن انتشار الممارسات غير الرسمية، والتعاملات 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 التعتيم المحاسبي وضعف الشفافية الداخلية. هذه النتيجة تتوافق تمامًا مع ما أورده La Porta و Shleifer 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 الأخيرين، برزت 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 (مثل Excel و ERP المحلي) لتسهيل تتبع الأداء المالي والتشغيلي، بما يتناسب مع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ ترسيخ 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 الانتقال 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 تخفيف المركزية المفرطة.

### توصيات عامة ومؤسسية

على المستوى الكلي، تبرز الحاجة إلى مقارنة متكاملة تشترك فيها الهيئات العمومية والقطاع المالي والجامعي للعمل على:

## خاتمة

- ✓ 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 المميكنة؛
- ✓ 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 المقترح 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 متوسطة ذات ظروف اقتصادية مماثلة، بغرض تحديد نقاط القوة ومجالات التحسين.



---

## 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), 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, AUDIT ET INSTITUTION(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 meilleurs pratiques - Regards croisés de professeurs et praticiens*. France: Editions d'organisation.

- 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., & MADOU, 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://doi.org/10.1016/S0378-7206(02)00097-6)
- 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.

- 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 métier 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.

- 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 Lemqdedem, 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.



- 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), 119145.
- 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.

- 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>

- 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 groupe de 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>
- Meyssonier, F. (2019). Les défis contemporains du contrôle de gestion. *Revue Française de Gestion*, 109-126.
- Meyssonier, 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

- 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 COMPTABILITÉ*. 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 coûts 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](http://lcpaquin.com): [https://lcpaquin.com/epistemologie/paradigmes\\_recherche.pdf](https://lcpaquin.com/epistemologie/paradigmes_recherche.pdf)
- Perret, C., & Chakour, S. C. (2007). Le commerce informel en Algérie. *Critique économique*(20), 15-38.

- 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 policis*. Consulté le 09 11, 2025, sur Sciencespo.fr: [www.sciencespo.fr/liepp](http://www.sciencespo.fr/liepp)
- Rasolofo-Distler, F., & Zawadzki, C. (2013). *OpenEdition Journals*. Consulté le 09 11, 2025, sur [journals.openedition.org](http://journals.openedition.org): <https://journals.openedition.org/fcs/1406>
- Raymond, L. (1995). *Les systèmes d'informations dans les PME : bilan et perspectives*. Paris: Economica.
- 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*.

- 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.
- Tachoula, 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/1009022aradresse> copié une 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.

- 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 التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة. الشعبية, 1. ا. الشعبية (2017). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية والمتوسطة. Récupéré sur <https://www.joradp.dz/FTP/jo-arabe/2017/A2017002.pdf>