

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي تبسي - تبسة -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات الحصول على شهادة الماجستير

تخصص علوم التسيير و الماناجمنت

دراسة واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

دراسة حالة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف

فترة الدراسة 2004 - 2008

إشراف:

د/ حوري زينب

إعداد الطالب:

هباش سامي

أعضاء لجنة المناقشة

| | | | |
|--------|---------------|----------------------|----------------------|
| رئيسا | جامعة قسنطينة | أستاذ التعليم العالي | أ.د: العربي دخموش |
| مناقشا | جامعة قسنطينة | أستاذ التعليم العالي | أ.د: براهيمية براهيم |
| مناقشا | جامعة قسنطينة | أستاذ محاضر | د: زعييط نورالدين |
| مشرفا | جامعة قسنطينة | أستاذ محاضر | د: حوري زينب |

الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد:

أهدي هذا العمل المتواضع ،

إلى الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما وأمدّهما بالصحة والعافية.

إلى جدتي بارك الاله لها في عمرها.

إلى إبني الحبيب آدم .

إلى زوجتي التي كانت خير عون لي .

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى الصغيرين عماد الدين وعبد الباسط.

وإلى كل الأصدقاء والزملاء، وأخص بالذكر

عماد و عبد القادر .

وإلى كل من ساهم، من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذه المذكرة.

التشكرات

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله، وبعد:
أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة *الدكتورة حوري زينب* على التوجيهات والإرشادات المقدمة طيلة فترة إنجاز هذه المذكرة.

الأستاذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة وإثراء موضوعها.
كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة منتوري -قسنطينة - وكذا بالفرع الجامعي العربي التبسي - تبسة - الذين كان لهم الفضل في تكويني، وكذا عمال و موظفي المكتبة والإدارة.

كما لا يفوتني في هذا المقام تقديم الشكر الجزيل إلى رؤساء ومدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على مساعدتهم لي في إنجاز هذه المذكرة.
وإلى كل من ساهم، من قريب أو من بعيد، في إنجاز هذه المذكرة.
إليكم جميعا جزيل الشكر.

المقدمة:

لقد أصبح موضوع تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا من طرف الحكومات و المنظمات الدولية و المحلية، فضلا عن اهتمام الباحثين بها، باعتبارها أفضل الوسائل لدفع عجلة الاقتصاد للأمام، نظرا لسهولة تكيفها و مرونتها و قدرتها على التأقلم ومواجهة التغيرات السريعة التي تميز المحيط، مما سيجعلها قادرة على الجمع بين التنمية الاقتصادية وفتح آفاق العمل من جهة، و خلق الثروة من جهة أخرى.

ونظرا لكون نظام مراقبة التسيير واحدا من بين الآليات الحديثة المستخدمة في تسيير المؤسسات بشكل عام بغرض تحسين أدائها ، فإن تطور أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يبقى مرهونا بشكل كبير بمدى تبنيتها لطرق تسيير حديثة، و بالأخص فيما يتعلق بعملية متابعة سير العمليات و الأنشطة بها، و حتمية الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها المالية والمادية والمعرفية.

وبالنسبة للجزائر وبالرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من حيث توفير الهياكل و خلق هيئات تسهر على تقديم يد العون لها، إلا أن الملاحظ هو وجود ضعف كبير في أداء هذه المؤسسات، مما يستوجب الوقوف على مختلف نقاط الخلل، و السهر على إعادة وضعها على سكة التطور و التقدم كي تلعب الدور المنوط بها. ولهذا وجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسيير، ومن هنا تظهر أهمية معرفة واقع نظام مراقبة التسيير بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة عموما و الجزائرية خصوصا.

الاشكالية

بناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية على النحو التالي :

ما هو واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وما مدى مساهمة النظام المطبق بها في تحسين أدائها ؟

و من خلال هذا التساؤل يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ وما الذي يميزها عن باقي

المؤسسات الكبيرة؟

- ماذا نعني بنظام مراقبة التسيير وما هي التقنيات المستخدمة فيه ؟

- ما هي مميزات وخصائص مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، وما مدى حاجتها إليه؟
- ما هو الدور الذي يلعبه هذا النظام في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ؟

الفرضيات:

- على ضوء التساؤلات السابقة تم بناء الفرضيات التالية:
- تختلف خصائص نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنها في المؤسسات الكبيرة ؛
- غياب رؤية واضحة بالنسبة لمسيري هذه المؤسسات عن الدور الذي يلعبه نظام مراقبة التسيير في تحسين أدائها ؛
- لا يعتمد الكثير من مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على نظام مراقبة التسيير في إدارة مؤسساتهم.

أهمية الدراسة و دوافع اختيار الموضوع

تظهر أهمية هذا الموضوع من خلال تسليطه للضوء على خصائص نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ، وكذا الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا النظام في تحسين أداء هذه المؤسسات.

أما أسباب اختيار ودوافع هذا الموضوع فيمكن إجمالها في النقاط التالية:

- حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية الوطنية، فرغم ضرورة استخدام نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن الدراسات الجامعية والبحوث التي تناولته تبقى قليلة، مما يشجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات.
- تزايد الاهتمام بالدور الذي يجب أن تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأدوات فعالة في التسيير.

- العلاقة بين التخصص المدروس في الجامعة وموضوع البحث، إضافة إلى الشعور بقيمة البحث من خلال المواضيع التي تتناول التقنيات الحديثة للتسيير.

منهجية الدراسة :

سوف نعتمد في تناولنا لهذا البحث عن المنهجين التحليلي الوصفي والمنهج التاريخي، فقد استخدم المنهج التحليلي الوصفي لعرض وتفسير وتحليل المعطيات والربط بينها، لمحاولة تفسير الظاهرة محل الدراسة واستخلاص النتائج، أما المنهج التاريخي فاستعمل متابعة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وتم اعتماد العديد من الأساليب والأدوات باختلاف المعطيات والنتائج المراد الوصول

إليها:

- أسلوب الملاحظة المباشرة: وهذا من خلال الزيارات الميدانية التي تم القيام بها في المؤسسات محل الدراسة.

- أسلوب المقابلة: و ذلك من خلال المقابلات المباشرة مع مسيري المؤسسات ورؤساء المصالح المختلفة، بهدف جمع معطيات واقعية عن حقيقة تطبيق نظام مراقبة التسيير في هذه المؤسسات.

- أسلوب الاستبيان: وهذا بإعداد استبيان مكون من عدة أسئلة، وتوزيعه على عدد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، بغرض جمع المعلومات المباشرة واللازمة لإثبات صحة الفرضيات من خطئها.

- الإحصاءات الرسمية و السجلات الإدارية : تم الاعتماد على إحصاءات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، و إحصائيات الغرفة التجارية لولاية سطيف،مديرية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، إضافة إلى الوثائق الإدارية و التقارير كأداة من أدوات جمع البيانات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، حيث تم اعتمادها كمرجع في إعداد الجزء النظري لهذا الفصل .

خطة البحث:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب هذا الموضوع تمت صياغته في أربعة فصول، حيث تناول الفصل الأول مدخلا عاما حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما الفصل الثاني فقد تم التطرق فيه إلى واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتوضيح دورها وأهميتها.

أما بالنسبة للفصل الثالث فتناول مختلف الجوانب الأساسية لنظام مراقبة التسيير و أدواته، بغرض إبراز خصائصه مقارنة بالأنظمة الرقابية الأخرى بشكل عام، إضافة إلى أهم الخطوات المتبعة لتصميم نظام مراقبة تسيير فعال، في حين تم تخصيص الفصل الأخير لإسقاط الدراسة النظرية على مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بغية الوقوف على واقع نظام مراقبة التسيير بها، و الدور الذي يلعبه في تحسين آدائها.

وتم إنهاء البحث بخاتمة طرحت فيها أهم النتائج المتوصل إليها على المستوى التطبيقي، مع تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تساعد في تحسين عملية مراقبة التسيير بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

تمهيد :

لقد حظيت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإهتمام كبير من طرف الدول المتطورة و النامية على حد سواء، ولقد تزايد إدراك الباحثين و الخبراء بدور هذه المؤسسات في تحقيق التنمية الإقتصادية و رفع معدلات نمو إقتصاديات الدول، حيث أصبحت تمثل غالبية المؤسسات التي تنشط في أغلب القطاعات .

رغم هذا الإهتمام و الإدراك الكبيرين، لم يتم وضع تعريف موحد لها يوضح معالمها و إشكالاتها كما أنها مازالت تواجه عوائق و صعوبات تحول دون لعبها لدورها المنوط بها، و هذا رغم المحاولات التي قامت بها الدول من أجل ترقية هذا النوع من المؤسسات و تطويره.

و سنحاول في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث التطرق إلى ما يلي:

- في المبحث الاول تم التطرق إلى مفهوم و تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- في المبحث الثاني فتطرقنا إلى أهمية و دور المؤسسات في إقتصاديات الدول و كذا إلى العوائق التي تواجهها و تحول دون قيامها بالدور المنوط بها؛
- وفي المبحث الثالث، تعرضنا إلى خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و طبيعة التسيير فيها، وكذا تأثير العولمة و إقتصاد المعرفة على هذ النوع من المؤسسات.

المبحث الأول: مفهوم و تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها

لم يستطع الباحثون في شؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وضع تعريف ومفهوم موحدين لها يعتمدهما الجميع في معالجة قضايا هذا النوع من المؤسسات، و ترجع هذه الصعوبة إلى عوامل عديدة و متنوعة، وهذا بالرغم من أن موضوع أهميتها والدور الذي تلعبه في مجال التنمية الاقتصادية للدول من المواضيع التي تلقى اهتماما متزايدا من طرف الباحثين.

I . مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

لقد تعددت التعاريف الموضوعية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سواء من طرف الباحثين و الخبراء، أو من طرف الدول و الهيئات المختلفة، وهذا حسب الهدف و الغاية المرجوة منها، و يرجع ذلك لإختلاف المعايير المعتمدة في وضع هذه التعاريف، فهناك تعاريف قانونية رسمية و ادارية تختلف حسب كل دولة و التي غالبا ما يكون الهدف منها المساعدة في وضع سياسات تنموية، و وضع سياسات دعم لهذا النوع من المؤسسات، كما توجد تعاريف وضعتها هيئات مختلفة تعتمد على معايير تمتاز بسهولة جمع بياناتها و معطياتها، لغاية قد تختلف عن غاية التعاريف الأخرى.

I. 1. صعوبة وضع مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة المتوسطة

ترجع صعوبة وضع مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لعدة عوامل منها¹:

I. 1. 1. اختلاف المستوى الاقتصادي بين الدول:

إن اختلاف معدلات النمو وكذلك الإمكانيات الاقتصادية بين الدول جعل من مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتغير من دولة إلى أخرى، فالمؤسسة التي تصنف على أنها صغيرة أو متوسطة في الدول المتطورة مثل الولايات المتحدة الأمريكية، قد تصنف أنها كبيرة في الدول النامية.

I. 1. 2. تعدد مصطلحات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من خلال دراستنا لهذا الموضوع، صادفتنا العديد من المصطلحات الدالة على هذه المؤسسات، منها المشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم، أو منشأة الأعمال الصغيرة أو المشاريع

¹ دمدوم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تسمين عوامل الإنتاج بين الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقالية : مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 2 الجزائر، (2000)، ص 184 .

الصغيرة والمتناهية في الصغر، ففي الجزائر مثلاً نستعمل مصطلح المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة، و الذي يرمز له بـ PME والتي تدخل ضمنها المؤسسات الصغرى .

I. 1. 3. اختلاف فروع النشاط الاقتصادي

إن تفرع النشاط الاقتصادي إلى عدد كبير من الفروع الاقتصادية، كالنشاط التجاري الذي ينقسم إلى تجارة الجملة وتجارة التجزئة، و إلى تجارة داخلية وتجارة خارجية، يجعل من توحيد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أمراً صعباً حتى داخل البلد الواحد، فلا يمكن تصنيف مؤسسة تعمل في التجارة بالتجزئة في نفس مستوى مؤسسة أخرى تعمل في التجارة بالجملة .

I. 1. 4. العوامل السياسية:

تعتبر القوانين والتشريعات التي تحدد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل رسمي، أحد الأسباب التي تصعب وضع مفهوم واحد بسبب اختلاف هذه التشريعات من بلد لآخر حسب استراتيجيته التنموية، فاختلاف التوجهات الايديولوجية لهذه البلدان يؤثر بشكل كبير على السياسة التنموية التي تتبناها .

I. 1. 5. اختلاف طبيعة النشاط

تختلف المؤسسات حسب النشاط الذي تمارسه، فالمؤسسة التي تعتبر صغيرة أو متوسطة في القطاع الصناعي قد تصنف على أنها كبيرة في قطاع الخدمات، و هذا راجع لخصوصية القطاع و كذا إلى التكنولوجيا المستعملة، إضافة إلى طبيعة النشاط في حد ذاته، فالقطاع الصناعي يحتاج إلى رأسمال و عدد عمال أكبر من قطاع الخدمات¹ .

I. 2. معايير تصنيف المؤسسات:

يعتبر تحديد مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عملية شديدة الصعوبة، نظراً للأسباب السالفة الذكر و هذا راجع لوجود خلط بين تعريفها و تعريف الأنواع الأخرى من المؤسسات، لذا كان من الضروري التطرق إلى أهم المعايير التي يتم على أساسها تصنيف المؤسسات .

¹ فاطمة الزهراء شايب ، رجم نسيب ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي 2003، ص7.

وهناك عدة معايير معتمدة في تصنيف المؤسسات، منها ما يعتمد على طبيعة النشاط، ومنها ما يعتمد على حجم المؤسسة، ومنها ما يعتمد على الشكل القانوني.

I. 2. 1. معايير تصنيف المؤسسات حسب الحجم:

توجد عدة معايير لتصنيف المؤسسات حسب الحجم نذكر منها:

أولا : المعايير الكمية

تصنف المؤسسات حسب هذه المعايير على مجموعة من المؤشرات الكمية، و التي تنقسم بدورها إلى مؤشرات كمية بسيطة أي أنها تعتمد على معيار واحد مثل عدد العمال، رقم الأعمال، حجم الإنتاج و غيرها، إضافة إلى مؤشرات كمية مركبة تربط بين مؤشرين أو أكثر، مثل رأس المال و عدد العمال، نسبة المبيعات إلى العمل و غيرها¹، وهناك عدة أنواع من المؤشرات نذكر منها:

- مؤشرات اقتصادية وتقنية:

هي مؤشرات كمية، عادة ما تمتاز بالثبات النسبي، وتشمل عدد العمال، حجم الإنتاج، حجم المبيعات... الخ، و هذا راجع لعدم تأثرها بالمتغيرات الاقتصادية المختلفة كالتضخم و ارتفاع الأسعار و غيرها.

- مؤشرات نقدية:

هي مؤشرات يمكن قياسها نقديا، تمتاز بالتغير وعدم الثبات و هذا راجع لتأثرها بالتغيرات الاقتصادية المختلفة، عكس المجموعة الأولى، و تشمل رقم الأعمال المحقق، مجموع الميزانية السنوية و غيرها من المؤشرات².

نشير فقط إلى أن معظم الدول، تعتمد في تصنيفها للمؤسسات حسب الحجم على معيارين هما: عدد العمال ورقم الأعمال³.

¹ فتحى السيد عبده، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية، مؤسسة شباب الجامعة 2005 ص 48 - 51؛

² زعرب شهرزاد، عيساوي ليلي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، واقع وآفاق، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي 2003، ص 171؛

³ Olivier TORRES, Les PME ; éd Dominos, Flammarion, France, 1999, p 4.

و رغم تعدد هذه المعايير سواء كانت الاقتصادية و التقنية أو النقدية، إلا أن الخبراء يعتبرون أن الاعتماد على معايير أخرى يساعد في وضع تصنيف أكثر دقة للمؤسسات، كما يساعد في التقليل من الفوارق الموجودة بين التعاريف المختلفة.

ثانيا: المعايير النوعية

باختلاف المعايير الكمية التي يمكن قياسها نقديا، هناك مجموعة أخرى من المعايير، و التي تختلف عن المعايير الأولى من حيث أنها تركز على مميزات و خصائص هذا النوع من المؤسسات و التي تميزها عن الأنواع الأخرى من المؤسسات، ونذكر منها¹:

- الاستقلالية:

لقد وضع الخبراء هذا المعيار لتوضيح الحدود الفاصلة بين الأنواع المختلفة للمؤسسات، ويقصد بهذا المعيار استقلالية المالك المسيّر في تسيير وإدارة مؤسسته بمختلف وظائفها، إذ أن استقلاليته في اتخاذ القرارات المختلفة تعتبر من المميزات التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- الملكية:

تختلف المؤسسات حسب هذا المعيار، حسب طبيعة ملكيتها حيث أنه غالبا ماتكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات فردية أو عائلية، أو مملوكة لعدد محدود من المساهمين، فكون مؤسسة ما فردية أو عائلية له تأثير كبير على طريقة تسييرها كما سنرى لاحقا .

- الحصة السوقية:

نظرا لكون المجال الذي تنشط فيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محلي أو جهوي، عادة ما تكون الحصة السوقية محدودة وصغيرة، وهذا راجع لضعف إمكانياتها وقدراتها التنافسية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، لذا يعتبر هذا المعيار عامل محدد لنوع المؤسسة.

- طبيعة النشاط:

تؤثر طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة على حجمها، فبعض الأنشطة تتطلب كثافة في العمل، بينما يتطلب نوع آخر كثافة في رأس المال.

¹ محمد فتحي صقر، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الاشكاليات و آفاق التنمية، القاهرة، 2004، ص 10-13.

و رغم ما تضيفه المعايير النوعية من مفاهيم تساعد في إبراز خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها لا توضح الحدود الفاصلة بين المؤسسات، لذلك فكل من المعايير الكمية والنوعية تبقى نسبية تختلف من بلد لآخر، وحتى داخل البلد الواحد، ويبقى اعتماد معايير دون أخرى راجع لطبيعة البحث وكذا الأهداف المرجوة منه، ونشير فقط إلا أن معيار عدد العمال يعتبر الأكثر استعمالاً في معظم الدول، لسهولة توفير بياناته ويسر استخدامه، إضافة إلى امتيازه بالثبات لعدم تأثره بالتضخم.

ولهذا ارتأينا أن نستعمل معيار العمال أثناء انجازنا لهذا البحث.

دفع تعدد معايير وتصنيف المؤسسات واختلافها إلى انتشار بعض المبادرات التي تحاول توحيد هذه المعايير، خصوصاً على المستوى الإقليمي مثل مجموعة دول الإتحاد الأوروبي بهدف تسهيل البحوث والدراسات الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نتيجة تعاظم أهميتها ودورها في الحياة الاقتصادية للدول، لذا سنحاول التطرق لاحقاً إلى بعض التعاريف ومحاولة استنتاج تعريف يكون شاملاً قدر الإمكان.

II . تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أظهرت بعض الدراسات التي أجريت عن المؤسسات والصناعات الصغيرة والمتوسطة أن هناك ما يجاوز مئتين و خمسين(250) تعريفاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹، وأن العديد من الدول ليس لديها تعريف رسمي لهذا النوع من الأعمال، حيث يرتبط تعريف كل دولة بدرجة النمو الاقتصادي ويكون التعريف المعتمد إما بنص قانوني مثل الجزائر والولايات المتحدة الأمريكية واليابان أو بتعريف إداري مثل ألمانيا الغربية سابقاً، وهناك بعض التعاريف المتفق عليها مقدمة من طرف بعض المنظمات الدولية.

و تختلف هذه التعاريف حسب أغراضها والغاية منها، لذا وجب التمييز بين نوعين من التعاريف، التعاريف الموضوعية لأغراض إدارية رسمية والتعاريف الموضوعية لأغراض إحصائية، والتي تستعمل في مجال الأبحاث والدراسات.

¹ جالين سينسر هل؛ ترجمة صليب بطرس، " منشأة الاعمال الصغيرة"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998 ، صفحة 109.

II. 1. التعاريف لأغراض إدارية:

يقصد بها التعاريف الرسمية التي تحددها النصوص والتشريعات و القوانين المختلفة الخاصة بكل بلد، لذا نجد أنها تختلف من بلد لآخر، و هذا حسب المعايير المعتمدة في كل منهما، و سنتطرق فيما يلي لبعض منها:

II. 1. 1. تعريف فرنسا :

عرّفت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الكنفدرالية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGPME) من خلال ما جاء به ليون جانكامبر Léon Gingembre على أنها: " تلك المؤسسة التي يعود رأسمالها لمستثمر خاص ، ويكون هو المسؤول عن التسيير الإداري والتقني لها، مع ضمان الاتصال المباشر والمستمر مع العمال"¹.

II. 1. 2. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية:

تعرف الولايات المتحدة الأمريكية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على عدة معايير، كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول 1-1 : تصنيف الو م أ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| رقم الأعمال السنوي | العمالة الموظفة | المعايير المؤسسة |
|-------------------------------|--------------------|------------------------------|
| محصورا بين 1 و 5 مليون دولار | - | قطاع الخدمات و تجارة التجزئة |
| محصورا بين 6 و 15 مليون دولار | - | قطاع تجارة الجملة |
| - | أقل من 250 عاملا. | قطاع الصناعة |

المصدر : وليد زكريا الصيام، فرص نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، ملتقى العولمة و أثرها على البلدان العربية، جامعة سكيكدة، الجزائر، يوم 13 و 14 ماي 2001، ص 08.

II. 1. 3. تعريف اليابان:

يعتمد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان على معياري رأس المال المستثمر وعدد العمال ، وكذا طبيعة النشاط كما يبينه الجدول التالي :

¹ Olivier TORRES, (1999), Op.cit., p.16 ;

الجدول 1-2 : يمثل تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان

| رأس المال المستثمر | عدد العمال | القطاع |
|-----------------------|-------------------|-------------------------|
| أقل أو يساوي 300 م ين | لا يتعدى 300 عامل | المقاولة والبناء والنقل |
| أقل أو يساوي 100 م ين | لا يتعدى 100 عامل | تجارة الجملة |
| أقل أو يساوي 50 م ين | لا يتعدى 100 عامل | قطاع الخدمات |
| أقل أو يساوي 50 م ين | لا يتعدى 50 عامل | تجارة التجزئة |

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على

OCDE, « Les statistiques sur les PME vers une mesure statistique plus systématique du comportement des PME », 2éme conférence de l'OCDE des ministres en chargés des PME, Istanbul, Turquie, 3-5 juin 2002 p.11:www.ocde-istanbul.me2004.org,22/11/2007.

II.1.4. تعريف الجزائر:

لقد حاولت الحكومات الجزائرية إعطاء تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من أجل ضبط السياسات الكفيلة بدعم إنشاء و تطوير هذا النوع من المؤسسات، و قد اختلفت التعاريف حسب التوجه الايديولوجي المتبع، وكذا الهدف المرجو من هذه المؤسسات، و سنتطرق فقط الى التعريف المعتمد من طرف الدولة الجزائرية بمختلف هيئاتها في الوقت الحالي¹. حيث قامت لجنة وزارية سنة 1999 باقتراح تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد على معياري رقم الأعمال وعدد العمال، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 1-3: تصنيف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| رقم الأعمال السنوي | الحالة الموظفة | المؤسسة / المعايير |
|---------------------------|--------------------|--------------------|
| 20 مليون د ج | من 1 الى 9 عامل | المؤسسة الصغرى |
| 200 مليون د ج | من 10 الى 49 عامل | المؤسسة الصغيرة |
| من 200 إلى 2000 مليون د ج | من 50 الى 250 عامل | المؤسسة المتوسطة |

المصدر: صالح صالح، مرجع سابق، ص 168.

¹ صالح صالح، أساليب و تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الاشكاليات و آفاق التنمية، القاهرة، 2004، ص 168.

لقد أثبتت التعاريف المذكورة سابقا، تعدد واختلاف المعايير المعتمدة من طرف الدول وحتى داخل البلد الواحد، كما أن هذه التعاريف جاءت لخدمة أغراض قانونية وإدارية، دون مراعاة أغراض البحوث والدراسات العلمية، وهذا ما أدى إلى محاولة وضع تعريف يعتمد على معايير يسهل جمع بياناتها و معطياتها.

II. 2. التعاريف لأغراض إحصائية:

تهدف هذه التعاريف التي وضعتها بعض الهيئات الدولية والتكتلات الإقليمية إلى تسهيل عملية جمع البيانات والمعلومات حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تعتمد على معيارين أساسيين يمتازان بالبساطة و الثبات هما عدد العمال ورقم الأعمال، ونذكر منهما ما يلي:

II. 2. 1. تعريف البنك الدولي:

يعرّف البنك الدولي - وهذا عن طريق فرعه المتمثل في المنظمة الدولية للتمويل - المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على ثلاثة معايير هي : عدد العمال (معياري كمي)، رقم العمال (معياري نقدي)، مجموع الأصول (معياري نقدي)¹، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 1-4: تصنيف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

| رقم الأعمال السنوي(دولار) | مجموع الأصول (دولار) | العمالة الموظفة (عدد العمال) | المعايير المؤسسة |
|------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|---------------------|
| اقل من 100.000 | اقل من 100.000 | أقل من 10 | المؤسسة الصغرى |
| اقل من ثلاثة ملايين | اقل من ثلاثة ملايين | أقل من 50 | المؤسسة الصغيرة |
| اقل من 15 مليون دولار | اقل من 15 مليون دولار | أقل من 300 | المؤسسة المتوسطة |

المصدر : أحمد مجدل، المرجع السابق، ص 34.

II. 2. 2. تعريف الأمم المتحدة:

تعتمد لجنة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية للشركات الصغيرة في الدول النامية على معيار اليد العاملة (عدد العمال) - وهو معيار كمي غير نقدي - في تعريفها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن:¹

¹ أحمد مجدل، ادراك و اتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر، بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، جوان 2004، ص 34-35.

- المؤسسة الصغيرة هي المؤسسة التي تشغل ما بين 15 الى 19 عامل؛
- المؤسسة المتوسطة هي المؤسسة التي تشغل ما بين 20 الى 99 عامل.

II. 2. 3. تعريف الإتحاد الأوربي

باعتباره أحد أهم التكتلات الاقتصادية، حاول الإتحاد الأوربي وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعترف به إقليميا من طرف الدول الأعضاء، من خلال توصيتي 1996 و 2003، و ذلك من أجل وضع خطط موحدة لتنمية هذا النوع من المؤسسات²، ويمكن توضيح هاتين التوصيتين كما يأتي:

- **توصية الإتحاد الأوربي لسنة 1996** : لقد تمت صياغة تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على عدة معايير: معيار عدد العمال (معيار كمي غير نقدي)، ورقم الأعمال السنوي (معيار كمي نقدي)، مجموع الميزانية السنوية (معيار كمي نقدي)، وقد تم اعتماد هذا التعريف ابتداء من 01 جانفي 1997، وكان التعريف كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 1-5: تصنيف الإتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توصية 1996

| النوع المعيار | الحد الأقصى لعدد العمال | الحد الأقصى لرقم الأعمال السنوي (مليون أورو) | الحد الأقصى لمجموع الميزانية السنوية (مليون أورو) |
|------------------|----------------------------|--|---|
| المؤسسة الصغرى | 09 | | ... |
| المؤسسة الصغيرة | 49 | 07 | 05 |
| المؤسسة المتوسطة | 249 | 09 | 27 |

المصدر: أحمد مجدل ، المرجع نفسه، ص 35.

¹ محمد عبد الحليم عمر، التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية ، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، تطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف ، أيام 25-28 ماي 2003 ، ص 359؛

² احمد مجدل ، مرجع سابق، ص 35-36.

وقد تم إضافة معيار آخر إلى المعايير الثلاثة المعتمدة هو معيار الاستقلالية، فحتى تكون المؤسسة صغيرة أو متوسطة، يجب أن لا تزيد مساهمة شخص آخر في رأس مال المؤسسة عن 25% كحد أقصى¹.

لقد تم إعداد هذه التوصية، في وقت كان فيه عدد دول الإتحاد الأوربي صغيرا، و مع التحضير لانضمام دول أخرى، تم إعداد توصية أخرى ، لضرورة مواكبة التغيير الحاصل في البنية الاقتصادية للدول الأعضاء الجدد.

- توصية الإتحاد الأوربي لسنة 2003:

لقد تم اعتماد نفس المعايير التي اعتمدت سابقا في وضع تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في توصية 2003، لكن التغيير الذي حدث، كان في معياري رقم الأعمال السنوي ومجموع الميزانية السنوية و هذا لكونهما من المعايير الكمية النقدية التي تتأثر بالعوامل والظروف الاقتصادية، وبقي معيار عدد العمال ثابتا لأنه معيار غير نقدي لا يتأثر بتلك العوامل، ولقد تم اعتماد هذا التعريف ابتداء من 01 جانفي 2005 كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 1-6: تصنيف الإتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توصية 2003

| المعيار النوع | عدد العمال | رقم الأعمال السنوي (مليون أورو) | الحد الأقصى لمجموع الميزانية السنوية (مليون أورو) |
|------------------|------------|------------------------------------|---|
| المؤسسة الصغرى | 1 - 9 | أقل من 2 | أقل من 2 |
| المؤسسة الصغيرة | 10 - 49 | أقل من 10 | أقل من 10 |
| المؤسسة المتوسطة | 49 - 250 | أقل من 50 | أقل من 43 |

المصدر من إعداد الباحث بالاعتماد على :

Recommandation de la commission de communauté européenne du 6 mai 2003, concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises, journal officiel de l'union européenne, article 2, c/2003/1422, Bruxelles.

¹ اسماعيل شعباني ، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العالم، الدورة التدريبية حول تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003، ص 63.

وقد تم كذلك الإبقاء على معيار الاستقلالية ، كشرط أساسي لهذا التعريف .
ويعتبر هذا التعريف هو المرجع الوحيد لتطبيق السياسة الأوروبية الموحد الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

و الملاحظ من التعاريف الماضية ، هو ثبات معيار عدد العمال ، عكس المعايير الأخرى التي تغيرت حدودها ، و لهذا السبب يعتبر هذا المعيار أفضل معيار يمكن الإعتماد عليه في وضع تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأغراض إحصائية ، إضافة إلى سهولة جمع البيانات والمعلومات حوله .

المبحث الثاني: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوائق التي

تواجهها:

على عكس الاختلاف الكبير الذي يسود تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، يوجد اتفاق شبه كلي بين الدول حول أهمية ودور هذا النوع من المؤسسات في تحقيق التنمية الاقتصادية لأي دولة ، حيث تعد إحدى الركائز الأساسية للسياسات التنموية المعتمدة من طرف الدول المتقدمة والدول السائرة في طريق النمو على حد سواء ، ولكن هناك بعض المشاكل التي تعترض نموها وتطورها ، وكذا مساهمتها في تحقيق التنمية المنشودة ، كما سنرى لاحقا .

I . دور وأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

لقد أكدت الأبحاث والدراسات التي أجريت في أكثر الدول ، الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اقتصاديات الدول ، فبالنظر للأرقام والمعطيات الخاصة بهذه المؤسسات في بعض الدول المتطورة ، يتضح الدور الذي تلعبه في مجال تحقيق معدلات نمو مرتفعة ، نتيجة لتوسع نشاطها إلى جميع القطاعات وحتى في مجال زيادة حجم الصادرات والمساهمة في تخفيض معدلات البطالة .

I . 1 . مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل

تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في توفير مناصب العمل ، إذ تعتبر أحد أهم القطاعات الاقتصادية المساهمة في خلق مناصب شغل جديدة ، و يلقي هذا الدور الذي تلعبه هذا

النوع من المؤسسات صدى واسعا في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء، فمع الارتفاع الكبير لمعدلات البطالة، يكون هذا النوع من المؤسسات هو الأقدر على القضاء على جانب كبير من البطالة¹.

و تستخدم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الغالب تكنولوجيا تبلغ فيها كثافة اليد العاملة درجة كبيرة، الأمر الذي جعلها أداة فعالة لاستعاب اليد العاملة²، وتؤكد الإحصائيات المدونة في الجدول، والتي تخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول المتطورة، الدور الكبير الذي تلعبه في مجال التشغيل:

الجدول 1-7: عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة العمالة الموظفة بها في بعض الدول

| الدولة | نسبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من كل المؤسسات | نسبة الحالة الموظفة |
|----------|--|---------------------|
| و أم | 99.7 % | 53.7 % |
| ألمانيا | 99.7 % | 65.7 % |
| بريطانيا | 99.9 % | 67.2 % |
| فرنسا | 99.9 % | 69 % |
| إيطاليا | 99.7 % | 49 % |
| اليابان | 99.5 % | 73.8 % |

المصدر: المجلس الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير من أجل سياسة تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002، ص 110.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن :

- أغلب المؤسسات الموجودة في هذه الدول، عبارة عن مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وهذا ما يؤكد مكانتها في اقتصاديات هذه الدول ؛

¹ دمدوم كمال، مرجع سابق، ص10؛

² عبد العزيز جميل مخيمر ، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم ، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة الطالة بين شباب الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص33.

- توظف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نسبة معتبرة من الأفراد، مما يؤكد دورها في تخفيض نسبة البطالة، وتوفير مناصب شغل، مما يؤدي إلى تحسين الأوضاع الاجتماعية للأفراد و التخلص من مختلف الآفات الاجتماعية ؛

كما أن أهم نتيجة يمكن استخراجها، هي أنه رغم صغر حجم هذه المؤسسات و إمكاناتها المتواضعة بالمقارنة مع المؤسسات الكبيرة، إلا أنها استطاعت أن تمتص الجزء الأكبر من الطاقة العمالية العاطلة.

I. 2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات:

تحتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدور فعال في تنمية الصادرات، و يرجع ذلك الى عدة عوامل جعلت سلعتها و منتنتحاتها و خدماتها تكتسب ميزة تصديرية، نذكر منها¹:

- منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة ما يظهر فيها فن و مهارات العمل اليدوي الذي يلقي قبولا و رواجاً في الأسواق الخارجية.
- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على فنون انتاجية كثيفة العمل، مما يخفف من تكلفة الوحدة المنتجة، مما يجعلها تنافس منتجات المؤسسات الكبيرة.
- تمتعها بقدر كبير من المرونة في التحول من نشاط لآخر و من خط انتاج لآخر، و من سوق لآخر لانخفاض حجم انتاجها نسبياً على المدى القصير.

كما تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحسين وضعية الميزان التجاري، بمساهمتها في تنمية الصادرات، حيث تبين الإحصائيات هذه النظرة كما يبين الجدول التالي:

¹ هالة محمد لبيب عنبه ، ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004 ، ص 27-28.

الجدول 1-8: قيمة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة مساهمتها في مجال

الصادرات

| الدولة | الصادرات مليار دولار | نسبة المشاركة في الصادرات |
|---------|-------------------------|------------------------------|
| و م أ | 3614 | 37% |
| المانيا | 3465 | 66% |
| فرنسا | 1775 | 27% |
| ايطاليا | 1400 | 47% |

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على

Simon HARMAN, Les Champions Cachées de la performance, Dunod, 1998, p52

يبين الجدول السابق مدى مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول المتقدمة في زيادة قيمة الصادرات، وهذا عكس ما يجري في الدول النامية ، التي لا يلعب فيها هذا النوع من المؤسسات نفس الدور.

I. 3. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة:

تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل ملموس في خلق القيمة المضافة وزيادة الناتج المحلي الإجمالي لمختلف الدول، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 1-9: مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي

| الدولة | نسبة المشاركة في الصادرات |
|---------|------------------------------|
| و م أ | 48% |
| المانيا | 34.9% |
| فرنسا | 61.8% |
| اليابان | 27.1% |
| ايطاليا | 40.5% |

المصدر: المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، 2002، مصدر سابق ، ص 110.

كما أوضحت الإحصائيات، أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، ارتفعت نسبة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي من 6.2 % سنة 1980 إلى 10.6 % سنة 1993، كما ارتفعت نسبة مساهمتها في خلق القيمة المضافة من حوالي 262 مليار دولار سنة 1980 إلى 537 مليار دولار سنة 1993¹، رغم هذا فالملاحظ هو ضعف مساهمتها في الناتج المحلي مقارنة بنظيراتها في الدول المتقدمة.

I. 4. تلبية حاجات المستهلكين

تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا هاما في تنمية الاقتصاديات المحلية، وذلك من خلال ما توفره من خدمات و سلع مختلفة، تكون غالبا بمواصفات خاصة وذات طلب واسع، مثل خدمات الصيانة والإصلاح، أو السلع ذات المواصفات الخاصة التي تختلف باختلاف الأذواق، والتي لا يمكن للمؤسسات الكبيرة القيام بها²، فهي تركز على إنتاج السلع ذات الطلب المستمر، والتي تكون دون مواصفات خاصة، إضافة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بإشباع حاجات السكان المحليين كهدف أساسي، أي أن السلع المنتجة محليا تحل محل السلع المستوردة التي تكون أسعارها مرتفعة نسبيا.

كما أن قرب مراكز الإنتاج من الأسواق، يجعل المستهلكين يلجؤون إليها لانخفاض أثمان منتجاتها، إضافة إلى قدرتها على تكييف منتجاتها مع أذواقهم.

I. 5. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الصناعي

من المؤكد أن تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الكبيرة معا سيؤدي الى خلق تكامل بينهما و الذي يعتبر ظاهرة صحية تدفع عملية التنمية إلى الأمام .

فالمؤسسات الكبيرة تستثمر في النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية العالية، بينما تستثمر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في النشاطات التي لا تظهر فيها أهمية لوفورات الحجم لأسباب تتعلق بطبيعة المنتج ذاته، أو طبيعة العملية الانتاجية أو بسبب ضيق السوق الكلية لهذا المنتج³.

¹ عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول تطوير تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية سطيف،، 25-28 ماي 2003، ص4.

² سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل تنمية للمجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1998، ص 81.

³ عثمان حسن عثمان، مرجع سابق، ص4

إن المؤسسات الصناعية الكبيرة و المؤسسات ذات الإنتاج الهائل و النشاط الواسع تحتاج إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إذ لا يوجد مصنع في العالم يزعم أن منتجاته قد تم انتاجها في معامل و ورشاته بنسبة مائة بالمائة، بل لا بد من وجود تكامل وسطي مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للإستفادة من خدماتها، مثلا صناعة السيارات لا بد و أن تجلب بعض القطع التي تستعملها من جهات مختلفة، و التي قد تكون مؤسسة صغيرة أو متوسطة، لذا فهي بحاجة إلى الصناعات الوسيطة التي تقدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

I. 6. تحقيق التوازن الجهوي و اللامركزية في التنمية

تشير الإحصائيات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتصف بانتشارها الجغرافي مقارنة بالمؤسسات الكبيرة، مما يمكنها من القيام بدورها في تحقيق أهداف تنموية نذكر منها:

- إن انتشار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مختلف المناطق، يسمح بامتصاص البطالة الكامنة في المدن الداخلية، مما يساعد في وقف الهجرة المستمرة من الريف إلى المدينة، و التي سيكون لها آثار سلبية كبيرة يصعب التحكم في انعكاساتها.
- إنعاش المناطق الداخلية و رفع مستوى معيشة سكان هذه المناطق، كما تساعد في نشر الوعي الصناعي بها، مما يوثق و يدعم الروابط بين الزراعة و الصناعة، مما يترتب عليه فوائد كبيرة، حيث أن هذا التكامل المحقق بين هذين القطاعين، سيدفع بالقطاع الزراعي للنمو، حيث غالبا ما يواجه مشاكل كبيرة في تصريف فائض انتاجه، خصوصا في مجالات السلع الموجهة للتصدير .
- تحقيق التوزيع العادل للدخل، فبامتصاصها للبطالة الكثيف، خصوصا في المناطق الريفية و الداخلية، تقوم بالمساهمة في توزيع الدخل على عدد كبير من الأفراد في مناطق مختلفة، مما يساعد على تقليل الفوارق القائمة بين المناطق الحضرية و المناطق الداخلية و الريفية.

و يمكن القول أن صفة الانتشار الجغرافي الذي تتميز به المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و مقدرتها على تحقيق عدالة في التنمية الجهوية، مردها إلى أن هذه المؤسسات تتمتع بمرونة أكبر من

المؤسسات الكبيرة، كما تختص في انتاج منتجات تقليدية، إضافة إلى قدرتها على تصريف منتجاتها في الأسواق الصغيرة المجاورة.

I. 7. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القضاء على التضخم

يعتبر التضخم أحد أكبر الظواهر الاقتصادية التي تحدث نتيجة اختلال في التوازن الاقتصادي بين العرض و الطلب الكليين، حيث أن زيادة الكتلة النقدية في السوق، يؤدي إلى زيادة الطلب الكلي مقارنة بالعرض الكلي، مما ينتج عنه الارتفاع المستمر في الأسعار، و الذي سيؤثر بشكل كبير على قيمة النقود و من ثم على القدرة الشرائية لها، و التي ترتبط مباشرة بالمستوى المعيشي للأفراد .

و لمعالجة هذه الاختلالات تلجأ الدول لعدة سياسات و اجراءات من أجل التحكم في كمية الطلب الكلي، و زيادة العرض الكلي، من خلال قضائها على التحويلات المالية غير المنتجة، و تساهم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القضاء على التضخم، و توجيه هذه التحويلات إلى استثمارات منتجة، مما يساعد في التقليل من الطلب الكلي، و تحويل الأموال التي كانت ستوجه للإستهلاك الى الاستثمار و من ثم زيادة العرض الكلي و تحقيق التوازن الاقتصادي المنشود¹.

I. 8. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير البحث و الإختراع

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نواة الابتكار و الاختراع، و تنمية المواهب²، حيث أثبتت الاحصائيات أنه من بين براءات الاختراع التي أصدرها مكتب براءة الإختراع في و م أ، خلال الخمسة والعشرين عاما الماضية، يعود أكثر من الثلث منه إلى الأفراد وأكثر من الربع إلى المؤسسات الصغيرة³.

كما تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دورا مهما من حيث:

- مساهمتها في تنمية مهارات العمال؛

¹ عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في الأعمال ، دار الجامعة الجديدة ، لنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 34.

² فريد راغب الشار ، ادارة المشروعات والأعمال الصغيرة الحجم ، مؤسسة شباب الجامعة 99/98 ص 9-10.

³ عبد العزيز جميل مخيمر، احمد عبد الفتاح عبد الحكيم، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، مشروعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005 ص 33

- قدرتها على التأقلم السريع مع مستجدات المحيط الخارجي ومتطلبات المنافسة ، وكذا قدرتها على استغلال الموارد بكفاءة عالية¹.

و رغم هذا الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأهميتها الكبيرة، إلا انه هناك بعض الصعوبات و العوائق التي تواجهها، وتحول دور نموها وتطورها، وكذا لعب الدور المنوط بها و حتى تهديد بقائها واستمراريتها.

II. عوائق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بوجودها ضمن محيط اقتصادي يتميز بالتغير و بالتجدد، تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات وعوائق وتحديات تحول دون قدرتها على تحقيق النمو والتوسع، وهذا بحكم تفاعلها معه حيث تؤثر فيه وتتأثر به، لذا وجب معرفة هذه العوائق لمحاولة إيجاد حلول لها، أو التقليل من تأثيرها على هذا النوع من المؤسسات.

و هناك عدة عوائق وصعوبات تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و التي تتمثل في ما يأتي:

- عوائق خارجية، والتي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها إلا نادرا، لأنها خارج نطاق سيطرتها، مثل العوائق القانونية، الضريبية، التكنولوجية و غيرها ؛
- عوائق داخلية والتي يمكن للمؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها، ومن بين أهم تلك العوائق، العوائق المتعلقة بالجوانب الإدارية، التي تعتبر من بين أكبر العوامل التي تؤدي إلى فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو ما أوضحته العديد من الدراسات².

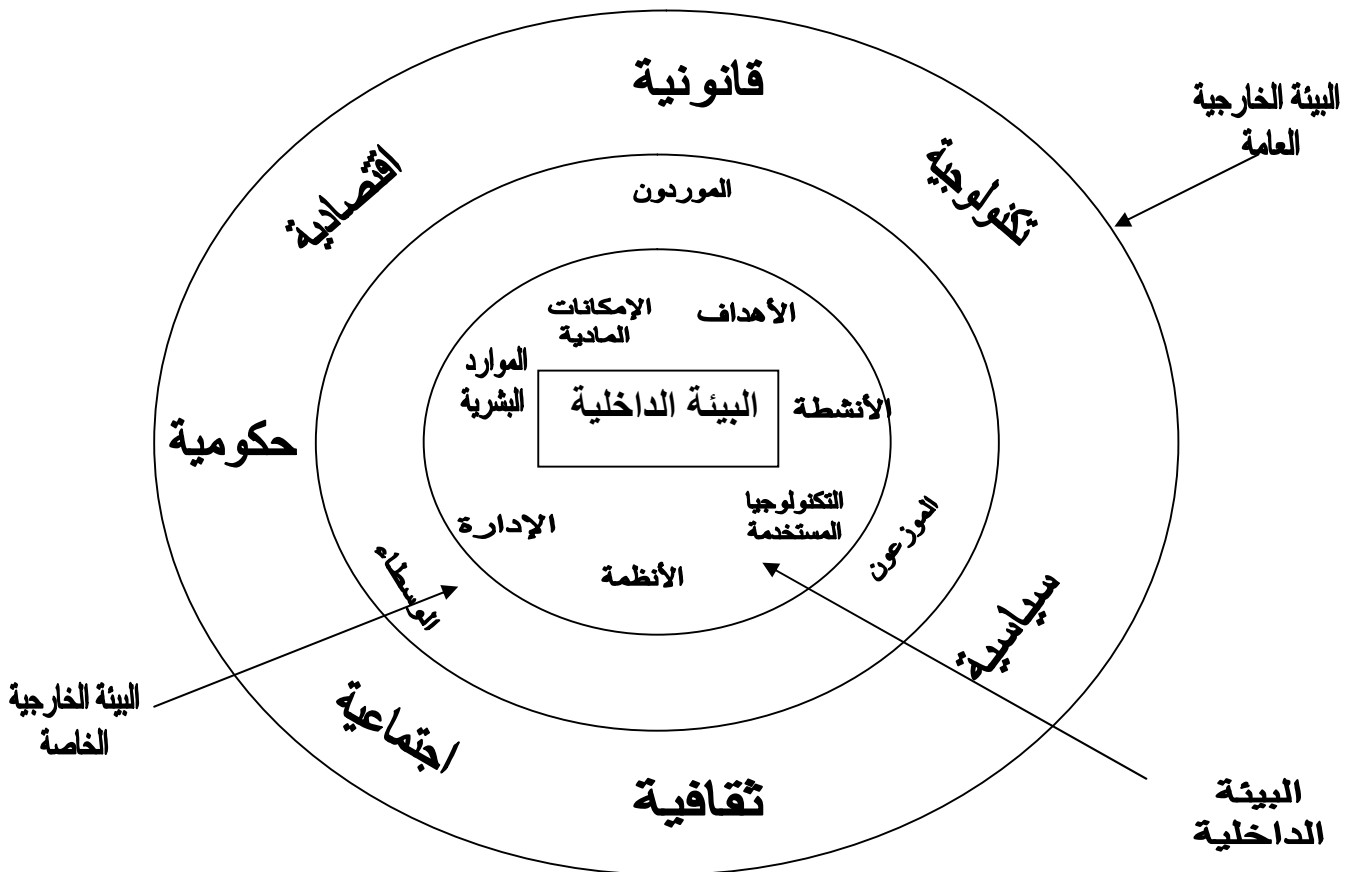
وترتبط هذه العوائق بالمحيط الذي تنتمي إليه، والذي يمكن أن نوضحه في الشكل

التالي:

¹ عبد السلام أبو قحف ، مرجع سابق ، ص 19

² شوقي ناجي جواد، كاسر قصر المنصور ، ادارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحكمة للنشر والتوزيع ،عمان، 2000، ص 52.

الشكل 1-1 : العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة



المصدر: لؤي زكي رمضان، المنشآت الصغيرة والمتوسطة السعودية، الواقع و معوقات التطور، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الاشكاليات و آفاق التنمية، القاهرة، 2004، ص6.

II. 1. عوائق المحيط الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يعتبر المحيط الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عاملاً مؤثراً في نموها وبقائها، ومن ثم كان للعوائق الناتجة عن هذا المحيط تأثير كبير عليها، والتي تكون عادة متعلقة بخصائص هذه المؤسسات بطبيعة تنظيمها الداخلي، ونذكر منها:

II. 1. 1. عائق نقص المعلومات والبيانات:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من غياب وضعف نظام المعلومات، الذي يمكنها من الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالمحيط الخارجي، هذه المعلومات تمكن هذه المؤسسات من اتخاذ قرارات تساعد في استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات، كما أن عدم الإلمام بتطورات الإنتاج والطلب ومستويات الأسعار وغيرها من التغيرات الاقتصادية، يجعل من عملية وضع استراتيجيات وسياسات تسويقية شياً صعب المنال، مما يفقد هذه المؤسسات قدرتها التنافسية¹.

كما أن اعتمادها على الحوار و الاتصال المباشرين و إهمالها الإجراءات الكتابية التي تسمح بتحويل المعلومة ومراقبتها واستغلالها، زاد من مشكلة توفر المعلومات² (عدم وجود إرشيف لعملياتها مثلاً).

إن عدم توفر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معلومات حول المحيط الذي تتفاعل معه، والذي يتميز بالتغيرات السريعة، وما يجلبه من فرص يجب استغلالها وتهديدات يجب تفاديها، يجعلها تواجه خطراً مستمراً، لذا وجب عليها السعي قدماً نحو اعتماد نظام معلومات يساعدها على جمع المعلومات والمعطيات التي تساعد في اتخاذ قرارات رشيدة تحول دون تعرضها لأزمات تهدد بقاءها واستمرارها.

¹ محمد فتحي صقر، مرجع سابق، ص 35؛

² قويدر عياش. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميزة تنافسية و التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، الملتقى الدولي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أبريل 2002، ص161.

II. 1. 2. عائق تأهيل العنصر البشري:

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من مشكلة اليد العاملة المؤهلة، والتي تمكنها من انجاز وظائفها بكفاءة وفعالية، ويمكن ذكر بعض أسباب هذه المشكلة فيما يلي:

- تفضيل العمالة المؤهلة للمؤسسات الكبيرة، أين تكون الأجور مرتفعة، المزايا أفضل وفرص الترقية أكبر، عكس ما توفره و تقدمه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

- عدم اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سياسة الحوافز المادية والمعنوية، التي من شأنها استقطاب اليد العاملة المؤهلة، وفي المحافظة على ما هو موجود ثمنا، وهذا راجع لارتفاع تكاليفها؛

- اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على سياسة التدوير الوظيفي، الذي جعل من عمالها يتميزون بعدة اختصاصات على عكس المؤسسات الكبيرة، مما يؤثر سلبا على تأهيلهم في جميع هذه الاختصاصات¹؛

- أدى ارتفاع تكاليف التكوين، إلى أن معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يتبع مخططات تكوين وتأهيل لعمالها، من أجل تنمية وتجديد معارفهم².

إن نقص اليد العاملة المؤهلة، التي تعاني منه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قد اثر سلبا على قدراتها الإنتاجية والتنافسية، ومما يزيد من حدة هذه المشكلة غياب إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية في هذه المؤسسات، مقارنة بالمؤسسات الكبيرة.

هذا وقد أكدت الدراسات أن إدارة الموارد البشرية بفعالية يمثل العامل الأساسي لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق المزايا التنافسية، كما أكدت هذه الدراسات، أن نقص اليد العاملة المؤهلة، يعد العائق الأكبر أمام تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أن 20% من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإتحاد الأوروبي تعاني من نقص اليد العاملة المؤهلة والخبرة³.

II. 1. 3. العوائق التنظيمية والإدارية:

¹ Olivier TORRES, 1999, Op.cit. P : 25-26.

² قويدر عياش، 2002، مصدر سابق، ص162؛

³ Commission Européenne , le Développement des competences dans les PME, Observation des PME européennes, Rapport 2003/n° 01, p 17;

إن ارتباط الملكية و الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قد أثر كثيرا على القدرات التنظيمية لهذه المؤسسات، فنادرا ما يكون للمالك تكوين في مجال تسيير و إدارة المؤسسات¹، إضافة إلى انفراده بسلطة اتخاذ القرار ، فإنه يخزن عدة وظائف في شخصه، وهذا مما يمنعه من الإستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية، ويصعب عملية تدفق المعلومات نتيجة غياب هياكل تنظيمية محدد وواضحة، ومن أهم هذه العوائق:

أولاً: عائق الكفاءة والمهارة الإدارية

تنتج مشكلة الكفاءة الإدارية إلى عدة عوامل نذكر منها²:

1- يتميز نمط المسير المالك الذي يغلب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بتدخل المالك غير المحترف في كافة الأعمال التنفيذية، والتي تحتاج إلى مهارات وكفاءات متخصصة، عكس ما هو معتمد من أنماط إدارية حديثة تعتمد على التخصص الوظيفي، تقسيم العمل واللامركزية في اتخاذ القرار .

2- إن اعتماد المسير المالك على أسلوب التجربة والخطأ في تسيير المؤسسة، ينجر عنه ممارسات إدارية غير صحيحة مثل عدم اعتماد ممارسات العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة.

3- عدم تحديد أساليب العمل وتفضيل الحذر على المبادرة، نتيجة غياب الدراسة والمعرفة بالأساليب الحديثة المتبعة.

4- يمكن الاتصال الشخصي للمسير بالعمال إلى تفادي بعض المشاكل، ولكن غالباً ما تنجر عنه مشكلة عدم قدرته على تحديد مواصفات العمل والخبرات والمؤهلات الواجب توفرها في العامل، مما يؤدي إلى سوء اختيار العمال، و بالتالي على إنتاجية المؤسسة وقدرتها التنافسية.³

ثانياً: الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات والسلطات

إن اعتماد الحوار وإجراءات الاتصال المباشر بدل الإجراءات المكتوبة ، نتيجة غياب هيكل تنظيمي واضح يساعد على تحديد المسؤوليات والسلطات ، يجعل من عملية إدارة المؤسسة

¹ هالة لبيب ، مرجع سابق، ص 41؛

² صلاح الدين عبد الباقي، قضايا و ادارة معاصرة،الدار الجامعية،الاسكندرية،2001، ص 112-113.

³ Olivier TORRES, Op.cit. p 25 ;

عملية صعبة و معقدة، حيث أن مبدأ التخصص وتقسيم العمل غائبان، إضافة إلى أن الفرد الواحد توكل إليه مهام عديدة والتي قد تكون متباينة ولا تربطها علاقة، إضافة إلى نطاق الإشراف¹.

ثالثا: افتقاد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأساسيات الرقابة وتقييم الأداء

تفتقد معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأساسيات الرقابة ، نتيجة غياب الفصل بين السلطات ، كما تفتقد لأساسيات تقييم الأداء والتحليل المالي ، والتي تساعد في عملية اتخاذ القرارات الملائمة وكذا في عملية التخطيط، حتى أن بعض هذه المؤسسات لا تلتزم بمسك الدفاتر و لا تفصل بين الذمة المالية الشخصية للمالك والذمة المالية للمؤسسة، مما يؤدي إلى خلق مشاكل عديدة.²

إن العوائق الناتجة عن المحيط الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، تؤثر بشكل كبير على نموها واستمراريتها ، كما تؤثر على الدور الذي تلعبه في التنمية الاقتصادية للدول، ولكن هناك عوائق أخرى تتعلق بالمحيط الخارجي و التي تؤثر هي الأخرى على أداء هذه المؤسسات .

II. 2. عوائق وتحديات المحيط الخارجي

إضافة إلى عوائق المحيط الداخلي، هناك أيضا عوائق ناتجة عن تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي، و تنتج هذه العوائق باعتبار المؤسسة نظاما مفتوحا يتفاعل مع هذا المحيط باستمرار. ونتيجة لخصوصية هذا النوع من المؤسسات، فهي تواجه عوائق عديدة نذكر منها ما يلي:

II. 2. 1. عوائق ناتجة عن السياسات الاقتصادية والحكومية

تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عوائق عديدة متعلقة بالسياسات الاقتصادية والحكومية، خصوصا في البلدان النامية والدول الاشتراكية، باعتبار أن غالبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تابعة للقطاع الخاص، ولعل أهم هذه العوائق ما يأتي:

أولا : مشكلة الحصول على تراخيص التشغيل

¹ لؤي زكي رمضان، مرجع سابق، ص 117؛

² لؤي زكي رمضان، المرجع السابق، ص 118.

يقتضي منح تراخيص التشغيل إستيفاء صاحب المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة للشروط الصحية و الأمنية، و التي تستغرق وقتا طويلا بسبب عمليات المعاينة التي تقوم بها الجهات المختصة للتأكد من تحقق الشروط، و عادة ما يجد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الإيفاء بهذه الشروط لإرتفاع تكلفتها، مما يضطره الى العمل دون تراخيص، و بالتالي يؤدي ذلك إلى عدم استقرار أوضاع المؤسسة و انخفاض كفاءتها الإنتاجية و مستوى جودة السلع و الخدمات المقدمة، حيث غالبا ما يتردد صاحب المؤسسة في تطوير النشاط خوفا من احتمال اكتشاف وضعه غير القانوني، و حرمانه من الإستمرار في العمل¹.

ثانيا: انفراد القطاع العام باهتمام السلطات في بعض الدول

يتعرض قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض الدول إلى الإهمال و الإقصاء نتيجة تركيز اهتمام السلطات في هذه الدول على القطاع العام عند وضع استراتيجيات و سياسات تنموية، و الذي ينتج عنه عدم وجود سياسات دعم خاصة بهذا النوع من المؤسسات، و كذا عدم استفادتها من الاعفاءات الضريبية و الامتيازات التي تمنحها هذه الدول لمؤسسات القطاع العام².

ثالثا: غياب الاطار التنظيمي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعاني المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من غياب اطار تنظيمي خاص بها، أو تعدد الهيئات و الأجهزة الحكومية المسؤولة عنها، مما نتج عنه تعدد اللوائح و التشريعات المنظمة لهذا القطاع و التي قد تتعارض مع بعضها البعض، مما يعيق عملية إنشاء هذه المؤسسات كما يعيق نشاطها. إن تعدد الجهات و الهيئات المسؤولة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجعل من معالجة المشاكل التي يتخبط فيها هذا القطاع صعبة، نتيجة عدم تحديد مسؤولية و سلطة كل جهة، مما يؤدي في بعض الأحيان إلى تداخل المهام، و تعدد وجهات النظر حول كيفية وضع السياسات الكفيلة بدعم و تطوير هذا النوع من المؤسسات، مما يخلق صعوبة في تنسيق الجهود المبذولة و

¹ رحيم حسين، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد و المجتمع، قسنطينة، العدد 2005/3، ص 37.

² عبد الرحمان سيدي أحمد ، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 1996 ص 36؛

يطيل وقت اعداد هذه السياسات مما يؤثر حتما على وضعية هذه المؤسسات التي تعاني مشاكل كبيرة¹.

رابعاً: العوائق الضريبية

تعتبر العوائق الضريبية والرسوم الجمركية ذات تأثير كبير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث غالباً ما تكون معدلات الضريبة والرسوم عالية مقارنة مع المؤسسات الكبيرة، إضافة إلى أن غياب دفاتر محاسبة منتظمة، جعل مصلحة الضرائب تقوم بالتقدير الجزافي لأرباح هذه المؤسسات مع الميل للمغالاة بسبب الشك في صحة بياناتها، وحتى وإن تم الطعن في هذه المبالغ فاحتمال عدم قبول الطعون كبيرة، مما سيعود بالأثر السلبي على هذه المؤسسات².

خامساً: عوائق الحصول على العقار لإنشاء مشروع

يجد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة في الحصول على عقار صناعي لإنشاء مؤسساتهم، ففي الكثير من البلدان النامية لا تقوم الحكومات بإقامة مناطق صناعية تلائم إحتياجات المستثمرين الصغار، سواء تعلق الأمر بإنشاء مؤسساتهم أو توسيعها، مما يضطرهم إلى محاولة الحصول على هذا العقار عن طريق السماسرة مما يكلفهم أعباء مالية إضافية³.

II. 2. 2. عوائق التمويل

يعاني قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صعوبات مالية كبيرة، أثرت بشكل كبير على قدرته على النمو و التوسع، نتيجة غياب طرق وأساليب لتمويل هذه المؤسسات تتلاءم وطبيعتها، فالحصول على قروض بنكية يعتبر أكبر عائق يواجه أصحاب هذه المؤسسات، سواء كان ذلك نتيجة ارتفاع معدلات الفائدة، أو نتيجة البيروقراطية التي تميز ممارسات الإدارة العمومية، إضافة إلى غياب الضمانات العينية التي تتطلبها هذه القروض، وزيادة على هذا غياب آليات تمويلية أخرى تعوض عملية الإقتراض على غرار البورصات والأسواق المالية.

¹ محمد فتحي صقر، مرجع سابق، ص 32؛

² محمد فتحي صقر، نفس المرجع، ص 33.

³ عبد الرحمان عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، العدد 01/2002، ص 161.

كما يمكن أن يكون سبب الصعوبات المالية ، قصور الوعي المصرفي عند ملاك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أو أنه راجع إلى بعض المعتقدات الدينية التي قد تجعل من التعامل مع البنوك التي لا تتبنى نفس المعتقدات أمرا غير مرغوب فيه¹.

II. 2. 3. عوائق التسويق

غالبا ما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلات وصعوبات تسويقية بسبب المنافسة القوية للمؤسسات الكبيرة، كما تزيد من حدة هذه المشكلة تفضيل العملاء لمنتجات الشركات الكبيرة لاعتبارات الجودة والسعر، وكذا لضمان التوريد بالكميات المطلوبة. كما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشكلة افتقار صاحب المؤسسة إلى الوعي والحنكة التسويقيين، وكذا للإمكانيات المادية للإنفاق على الترويج وتنشيط المبيعات، مما يضطره غالبا إلى الاعتماد على الوسطاء والذي سيؤثر حتما على المعدلات الربحية لديه .

كما يعتبر ضعف تواجد الشركات المختصة في مجالات دعم هذه المؤسسات مثل شركات التسويق وتنظيم المعارض وكذا ضعف الطاقة الإستيعابية للأسواق عوامل تزيد من حجم هذه المشكلة.²

II. 2. 4. عوائق نقص التقنية

إن محدودية قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التمويلية، يقف حاجزا أمام قدراتها على تجديد وتنويع هياكلها الإنتاجية، وكذا عدم مقدرتها على استعمال التقنيات الجديدة نتيجة تكلفتها الباهظة، بالإضافة الى عدم تأهيل عنصرها البشري لمواكبة التطور الحاصل في مجال تكنولوجيا الآلات الإنتاجية، و هذا عكس المؤسسات الكبيرة والتي تستفيد من تطور التقنية من أجل زيادة قدرتها الإنتاجية وتخفيض تكاليف منتجاتها، ومن ثم تخفيض أسعارها، وهذا ما يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في وضعية تنافسية ضعيفة³.

¹ بريش السعيد، بلغربية عبد اللطيف، اشكالية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر بين معوقات المعول و متطلبات المأمول، الملتقى

الدولي "متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية" ، يوم 17-18 أفريل 2006 ص 324.

² هالة لبيب، مرجع سابق، ص 40 ؛

³ محمد لؤي زكي رمضان ، مرجع سابق، ص 4.

المبحث الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعة التسيير فيها

إن العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و الاختلاف الذي يميز تعاريفها، إنما هو شيء ناتج عن اختلافها عن باقي الأنواع الأخرى من المؤسسات و كذا تميزها بمميزات وخصائص خاصة بها، و التي جعلت من طريقة تسيير هذا النوع من المؤسسات وإدارتها، تختلف هي كذلك عن طرق تسيير الأنواع الأخرى من المؤسسات .
وسنحاول في هذا المبحث التعرض لخصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وطبيعة التسيير فيها.

I. خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يتميز محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطور والتغيير الكبيرين، و هذا نتيجة التطور التكنولوجي الحاصل في وسائل الاتصال والإنتاج، كما يتميز أيضا بالديناميكية وعدم التأكد، خصوصا مع انتشار ظاهرة العولمة والتي استوجبت تغيير الإستراتيجيات والسياسات المختلفة لجميع المؤسسات.

ولقد زادت خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حجم التحديات التي تواجهها، فهذه الخصائص التي قد تعتبر مزايا إيجابية، تساعد في مواكبة التحولات والتغيرات السريعة والحفاظ على بقائها ونموها، وقد تعتبر ميزات سلبية، تعيق نموها وتطورها وتقف حجرة عثرة في وجهها، مما يستوجب عليها مواجهة هذه التحديات و تجاوز هذه العقبات.

ويمكن تقسيم خصائص هذا النوع من المؤسسات إلى خصائص إيجابية وأخرى سلبية:

I. 1. المميزات والخصائص السلبية:

و هي المميزات والخصائص التي تعيق أداء ونشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتؤثر على بقائها ونموها، ونذكر منها:

- ترتبط استمرارية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمالكها، حيث أن أغليتها تتعرض للتصفية في حال تعرض مالكها لظروف صعبة؛

- تخصصها في الإنتاج يجعل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر عرضة للإفلاس و هذا عكس المؤسسات الكبيرة التي غالبا ما تعتمد استراتيجية تعدد المنتجات؛
- ضعف قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التفاوضية مع الموردين، حيث يفضلون التعامل مع المؤسسات الكبيرة والتي يتم تمويلها بكميات أكبر¹؛
- الاعتماد على الخبرة والتقدير وعلى إستراتيجية رد الفعل، أكثر من الاعتماد على خطة إستراتيجية مستقرة رسمية وواضحة²؛
- ضعف مصادر التمويل لاعتماد أغلبها على التمويل الذاتي، مما يولد لها صعوبات في النمو والتطور³؛
- أسواق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محلية و محدودة، مما يجعل التأثير بالتغيرات الحاصلة في هذه الأسواق كبيرا.

I. 2. المميزات والخصائص الإيجابية

كما أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مميزات وخصائص سلبية، لها أيضا مميزات و خصائص إيجابية، والتي يمكن اعتبارها كحواجز و دوافع تساعد في زيادة قدرتها التنافسية، ونذكر منها:

- بساطة الهيكل التنظيمي وسيادة نمط المدير المالك في هذا النوع من المؤسسات يجعل الاحتكاك المباشر بين المالك و العمال من جهة، ومن جهة أخرى بين المؤسسة والأطراف الخارجية كبيرا، مما يساعد في سرعة تدفق المعلومات، كما يدعم العلاقات الشخصية مع المحيط الخارجي والتي تعتبر مفتاح تعاملها مع محيطها الخارجي⁴؛
- ارتباط الإدارة بالملكية يكسبها مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات لمواجهة التغيرات البيئية، كما يدعم حقيقة استقلالية الإدارة⁵؛

¹ عثمان حسين عثمان، مرجع سابق، ص 21-23؛

² حسين رحيم، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة التنافسية للمؤسسة الجزائرية (حالة الصناعات و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة)، الملتقى الدولي حول منافسة المؤسسات و تحولات المحيط، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص47؛

³ برسین السعيد، بلغرة عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 326.

⁴ Olivier TORRES. Op.cit. p 26 ;

⁵ محمد فتحي صقر، مرجع سابق، ص20؛

- تحكّمها في تكاليف الإنتاج وكذا جودة منتجاتها، نتيجة اعتمادها على إستراتيجية التخصص في الانتاج، و هذا من خلال اكتسابها للخبرة في ذلك المجال؛
- انخفاض حجم رأس المال اللازم لإنشائها؛
- صغر حجم استثماراتها يسهل عملية دخولها وخروجها من الأسواق كما يسهل إمكانية تغيير نشاطها دون تحملها لتكاليف عالية؛
- قدرتها على تلبية حاجيات المستهلكين والزبائن، وكذا على الاستجابة السريعة للتغيرات في أذواقهم، كونها تنشط في أسواق محدودة ؛
- تخفيض تكاليف تسييرها وإدارتها نتيجة اعتمادها على تكنولوجيا بسيطة وإجراءات عمل مرنة و بسيطة¹؛

إن تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمجموعة من الخصائص والمميزات الإيجابية التي تدعم قدرتها التنافسية والتي تسمح لها بالتطلع للتطور والنمو، وأخرى سلبية تعيق أداءها ونموها وتهدد بقاءها واستمراريتها، يجعلها تختلف عن المؤسسات الكبيرة في جوانب عديدة ومختلفة، وسنحاول التطرق في الجزء الموالي لأهم الاختلافات الموجودة بين هذين النوعين من المؤسسات.

I. 3. مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة

اعتمادا على الخصائص والمميزات السابقة، يمكننا توضيح عدة فروقات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الكبيرة، كما يوضح الجدول التالي:

¹ بن ناجي حسين، مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تطوير تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية سطيف،، 25-28 ماي 2003، ص2.

جدول 1-10 : مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة

| المؤسسات الكبيرة | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | مجال المقارنة |
|------------------------------|-------------------------------|-------------------------|
| | | الجوانب الإدارية |
| مجلس إدارة أو جمعية | فردية عادة | ● الإدارة العليا |
| طويل الأجل / علني | قصير الأجل / غير علني | ● التخطيط |
| هيكل تنظيمي ومستويات إشرافية | غياب هيكل تنظيمي أو هيكل بسيط | ● التنظيم |
| أنظمة إشراف وتحفيز واتصالات | أساسه شخصي | ● التوجيه |
| أنظمة مركزية ولا مركزية | مركزية ومباشرة، ضعيفة الأداء | ● الرقابة |
| | | جوانب النشاط |
| ضخم يعتمد على أساليب علمية | محدود يعتمد على الاجتهادات | ● الإنتاج |
| متسع النطاق / أنظمة تسويقية | محدود النطاق / ريعي عادة | ● التسويق |
| ضخم/رأسمال مملوك و مقترض | محدود ذاتي | ● التمويل |
| متجددة | بسيطة | ● التكنولوجيا |
| أنظمة عاملين | قرارات فردية | ● ادارة الأفراد |

المصدر: سيد ناجي مرتجي، "المشروعات الصغيرة والمتوسطة، المفهوم والمشكلات وإطار التطور"، ندوة المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الوطن العربي، الإشكاليات وآفاق التنمية، القاهرة، أيام 18-22 جانفي 2004، ص 5 .

من الجدول السابق، نجد أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز عن المؤسسات الكبيرة بعدة نواحي منها:

أولاً: إجراءات التأسيس والإنشاء

تتصف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسهولة اجراءات الإنشاء، عكس المؤسسات الكبيرة والتي تكون فيها هذه الإجراءات معقدة وتأخذ وقتاً أطول¹.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 103-106؛

ثانيا: من ناحية التمويل

كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مؤسسات عائلية في الغالب، بسيطة الهيكل التنظيمي، فإنها تحتاج إلى رأسمال أساسي وعامل صغيرين، مما يعني ضآلة حجم التمويل المطلوب و الذي عادة ما يكون ناتج عن تفعيل مدخرات ذاتية، كما أن مصادر التمويل الخارجية تكون في الغالب محدودة¹.

ثالثا: من الناحية الإدارية

تختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الكبيرة من الناحية الإدارية بعدة فروقات نذكر منها²:

- سرعة اتخاذ القرارات نتيجة تركيز السلطة في يد المدير المالك؛
- عملية الرقابة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون مباشرة و تفتقر للأساسيات العلمية لهذه العملية، كما تفتقر أيضا لطرق تقييم الأداء؛
- وجود حافز أكبر للعمل بالنسبة للمالك المسير نتيجة حرصه على استمرارية المؤسسة وبقائها ، أما بالنسبة للعمال فنقص الحوافز قد يؤثر على أدائهم داخل المؤسسة.
- مما سبق، نستنتج أن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مميزات وخصائص سلبية و أخرى ايجابية تميزها عن المؤسسات الكبيرة، وهذا ما يجعل عملية إدارتها وتسييرها تختلف في طبيعتها عن تلك الممارسة في الأنواع الأخرى من المؤسسات، وهذا ما سنتعرض له في الجزء التالي.

II. طبيعة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل أي نوع آخر من المؤسسات هي عبارة عن كيان اقتصادي يسعى لتحقيق الفعالية في التسيير والإدارة، لضمان البقاء ولما لا النمو والتطور، و ذلك عن طريق محاولة التحكم في المحيط الذي تعيش في وسطه وكذا التجاوب مع تغيّراته . و نظرا لاختلاف الجوانب الإدارية وكذا جوانب النشاط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة خصوصا في مجال التنظيم، و الذي جعل من طبيعة ممارسات عملية التسيير و

¹ بونحوة اسماعيل، علوي عبد القادر، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، الدورة التدريبية حول تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتطورها في الإقتصاديات المغاربية، سطيف ، ماي 2003 ص 4؛

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة الثانية، 1998، ص 66.

الإدارة في كل من هذين النوعين مختلفة، كان من الواجب دراسة طبيعة طرق التسيير و الاستراتيجيات المتبعة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹.

وتتميز طبيعة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يأتي:²

II. 1. قرب المسير من عماله (التسيير المباشر)

لا تمارس الإدارة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفس طقوس ممارستها في المؤسسات الكبيرة، فقرب المسير من العمال والاحتكاك المباشر بينهم، يجعل من عملية التقييم عملية شخصية، ذاتية، لا تقوم على أسس نظامية علمية.

II. 2. تداخل وظائف المؤسسة

على عكس ما هو موجود في المؤسسات الكبيرة، لا يوجد تقسيم لا للعمل ولا للوظائف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمالك كونه المنشئ يعتاد على فعل كل شيء ومراقبة كل شيء، حيث يمكن أن يقوم في نفس اليوم بالترويج لسلعته، ثم البحث عن موردين جدد، تصليح آلاته، و نجده بعد ذلك يعقد اجتماعا مع مسير البنك.

ونفس الشيء ينطبق على عملية اتخاذ القرارات، مما يجعل من عملية تحديد السلطات والمسؤوليات عملية صعبة، وهذا ما يجعل من عملية الرقابة، عملية غير واضحة المعالم، فمن يراقب من؟ فالمسير يشرف على كل شيء بنفسه تقريبا.

II. 3. إستراتيجية غير واضحة وقصيرة المدى

غالبا ما تكون الأفاق الإستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قصيرة المدى، تقوم على أساس رد الفعل، بدل عمليات استباق الفعل كما أن المسيرين قليلا ما يستعملون تقنيات الإدارة الخاصة بوضع الإستراتيجيات، وكيفية التنبؤ أو المحاسبة التحليلية، ويميلون أكثر للاعتماد على حدسهم في اتخاذ القرارات، وفق المخطط حدس - قرار-تنفيذ، وهذا ما يعني أن الإستراتيجية تكون همشة وبسيطة.

¹ Gaël GUEGUEN, Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur intene, Thèse doctorat sciences de gestion, Université Montpellier I, décembre 2001, p 90 ;

² Olivier TORRES, Op.cit. p 25-32.

كما تحاول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عدم الخوض في متاهات البحث والتطور والتكوين وغيرها من السياسات التي تكون طويلة المدى نوعا ما، لتفادي التكاليف الضخمة غير مضمونة الدخل.

ويمكن تفسير أسباب غياب وضع إستراتيجية واضحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعدم وجود الوقت الكافي للمسير لوضعها، فالمواجهة الدائمة للمشاكل يجعله يستعمل حدسه في اتخاذ القرارات، حتى و أن تعلق الأمر بقرارات إستراتيجية مهمة، تعتمد على دراسة المحيط ومعرفة التهديدات والفرص المختلفة، دون إعطاء مبررات لهذا القرار، مما يجعلنا نتكلم عن الحدس الإستراتيجي بدلا عن التخطيط الإستراتيجي، الذي يتلاءم مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل القدرة على التأقلم، المرونة، اعتماد المجال قصير المدى، وسرعة رد الفعل.

II. 4. عملاء محليون

إن ما تم التطرق إليه في العناصر السابقة ينطبق على قضية العملاء، فقيام العلاقات الشخصية مقام العلاقات التسويقية، إضافة الى كون موارد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تمكنها من الاستحواذ على أسواق كبيرة أو بعيدة، يجعل سوق هذه المؤسسات محلي أو جهوي، أي أنه يتميز بالضيق، لذا يفضل الخبراء مصطلح العملاء على مصطلح السوق، باعتبار أن التعامل مع العملاء لا يعتمد إلا على العلاقات الشخصية، فالمسير يعوض الموارد التسويقية القليلة لمؤسسته بهذه العلاقات لكسب زبائن دائمين.

إن قوة العلاقات الشخصية في كسب العملاء، يعزز فكرة استحواذ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على قطاع الخدمات لتطلبه هذا النوع من العلاقات، أين يكون الاتصال المباشر مع العميل شياء مهما وجيدا، في حين أن بعض القطاعات لا تعتمد على هذا النوع من العلاقات، لذا فعالبا ما تخسر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك الرهان أمام المؤسسات الكبيرة.

II. 5. قوة الاندماج الإقليمي

تختلف العلاقات التي تربطها المؤسسات عموما في إقليمها حسب حجمها، فالبعد الإستراتيجي للمؤسسات الكبيرة عادة ما يكون دوليا، فيما يكون محليا أو جهويا بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالمؤسسات الكبيرة لا تولي أهمية للجهة أو الإقليم الذي توجد به

إحدى وحداتها، فيمكنها غلق تلك الوحدة دون مراعاة الضرر الذي سيخلفه هذا القرار على تلك المنطقة، سواء كان اقتصاديا أو اجتماعيا، على عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لهذا يعتبر الخبراء أن قوة النسيج الاقتصادي لجهة ما يتركز أساسا على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. هذا الاندماج الكبير للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع محيطها يكسبها عدة مزايا، فحتى إن كان سعر منتجاتها أكبر من سعر منتجات المؤسسات الكبيرة، إلا أن تكاليف النقل من جهة، وطبيعة العلاقات الشخصية التي تربط المؤسسة بمنطقتها من جهة أخرى يعتبران عاملان مهمان للقدرة التنافسية لهذا النوع من المؤسسات، كما أن العلاقات الشخصية تنمي حساسية المؤسسة لتغيرات السوق و لتغيرات رغبات المستهلكين، مما يجعل ردة الفعل تكون أسرع و حسب رغبات العملاء.

II. 6. بساطة نظام التنسيق ونظام المعلومات

يتميز نظام المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبساطة وضعف الهيكلة، فالمالك المسير يفضل الاتصال الشفوي المباشر، وهذا بحكم معرفته الشخصية بجميع العمال، جميع العملاء وجميع الموردين، لذلك فانتقال المعلومات، يتم شفويا عن طريق العلاقات الشخصية غير الرسمية، كما ترجع بساطة نظام المعلومات كذلك إلى عدم اهتمام المسير بالمعلومة وأهميتها الإستراتيجية من جهة، ومن جهة أخرى يمكن أن يكون مرده إلى أن التسيير المباشر يتلاءم مع نظام المعلومات غير الرسمي والمرن والمباشر¹.

أما نظام التنسيق، فيستمد مرونته من مرونة نظام المعلومات، نظرا لوجود سياسة التسوية المتبادلة، كأبسط ميكانيزمات التنسيق في المؤسسات، والتي توافق الحالة التي يتم فيها إعطاء الأوامر والتعليمات بواسطة اتصال بسيط غير رسمي و بطرق شفوية وبصرية.

II. 7. رأس المال الخاص

يتكون رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غالبا من أموال الملاك²، سواء كان المالك فردا أو مجموعة من الأفراد (عائلة، أصدقاء،...)، كما تتميز طرق تمويلها للاستثمارات بمنطق

¹ قويدر عياش، مصدر سابق، ص 162.

² هالة لبيب عنبة، مرجع سابق، ص 23.

النطاق الضيق، فقليلا ما يتم الإعتماد على البنوك أو الأسواق المالية، لذا فمشكلة التمويل تبقى دائما مطروحة و هذا لعدم قدرة الفرد أو المجموعة على توفير الأموال اللازمة التي تستوجبها الاستثمارات، لذلك يبقى البنك هو الملاذ الأخير، و هنا أيضا تكون علاقة المسير بالبنك مبنية أساسا على علاقات شخصية.

III. تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة واقتصاد المعرفة

لقد أحدثت العولمة ثورة حقيقية في المجال الاقتصادي، فقد حولت اقتصاديات الدول من اقتصاد محلي مستقر إلى اقتصاد عالمي يتميز بالتغيير المستمر، نتيجة التطور الحاصل في قطاع الاتصالات والنقل ، وكذا في أساليب التنظيم و التسيير.

و في خضم هذا التحول، كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحاول الحفاظ على المجال الضيق لنشاطها ومنتجاتها، والذي يعتبر مفتاح الكفاءة لديها، ولكن بفعل التطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات وتسارع وتيرة الاختراعات والإبداع ، ظهر تأثير مزدوج لمسار العولمة، فمن جهة فسح المجال للوصول إلى أسواق أوسع وأبعد بسهولة، ومن جهة أخرى، زاد من سرعة رد فعل المؤسسات، وانقلبت المنافسة من تنافس المنتجات إلى تنافس أساسه ربح الوقت نتيجة انخفاض فترة حياة المنتج.

ونتيجة لهذا، أصبح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مواكبة هذا التطور، و تغيير إستراتيجيتها وطرق تنظيمها وتسييرها، عن طريق استغلال شبكات الاتصال لتسهيل عملية التسيير في مجال أوسع ووقت أقصر .

كما دخلت المؤسسات مرحلة جديدة تميزت باندثار الفوارق و الاختلافات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، فالعولمة أحدثت نتائج عكسية و التي كان لها تأثير حسب نوع المؤسسة، ففي حين استغلت المؤسسات الكبيرة هذه المرحلة في محاولة تحسين قدرتها على التأقلم السريع والاستجابة لمتطلبات السوق مع الحفاظ على امتدادها الواسع و أسواقها البعيدة، كان على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استغلالها في محاولة كسب أسواق أبعد وأوسع مع الحفاظ على سرعة تأقلمها وتجاوبها مع المحيط، أي أن هذه المرحلة حولت أسواق

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أسواق محلية محدودة إلى أسواق عالمية تتميز بالبعد و الإتساع، مما جعلها تتخلى عن أهم الخصائص التي تتميز عن المؤسسات الكبيرة.

III. 1. تغير العولمة لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن العولمة وما أوجده هذا المصطلح من قطيعة بين طرق التنظيم القديمة والطرق الحديثة، يعارض في بعض جوانبه خصوصيات التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي تعتمد أساسا على طريقة التسيير المباشر¹، فقد أصبحت هذه المؤسسات تصدر منتجاتها إلى عدة دول كما أصبحت تحتكر أسواق منتجات بأكملها²، كما انتشرت استثماراتها خارج وطنها الأصلي، وأصبحت تسمى المؤسسات المتعددة الجنسيات الصغيرة، و التي أصبحت تعتمد فيها على إستراتيجية عولمة حقيقية، وهذا باعتمادها فضاءا وظيفيا منسقا ومنتشرا في عدة دول، مما اضطرها الى تبني طرق تسيير، قيادة ورقابة جديدة، و أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية تختلف كثيرا عن نظيراتها التقليدية و ذلك بعد تبنيها لطرق تسيير تشابه تلك المطبقة في المؤسسات الكبيرة.

III. 2. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتصاد المعرفة

أصبح التسيير المباشر الذي يعتبر أحد خصائص التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يلائم سياسة عولمة منتجاتها و خدماتها، و أصبحت المركزية في التسيير و الإدارة و في اتخاذ القرارات عاملا معيقا لأدائها، كما أن البعد الجغرافي قد قلل من فعالية هذا النمط من الإدارة، لأن العولمة تتطلب لامركزية التسيير و القرار، حتى ولو بقيت القرارات الإستراتيجية من اختصاص المؤسسة الأم، و بهذا دخلت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مرحلة جديدة هي مرحلة اقتصاد المعرفة، هذه المرحلة ساعدت هذه المؤسسات في التحول من استخدام النمط القديم في الإدارة و التسيير نحو استخدام نمط تسيير حديث يعتمد على آليات جديدة و يتبنى طرق حديثة³، تعتمد

¹ Christophe LEYRONAS, Olivier TORRES; Stratégique de mondialisation et PME, l'instruction d'un paradoxe, p 04/05 .http www.strategie-aims.com. Le : 25/04/2007 ;

² Simon HARMAN, 1998, Op.cit. p 34.

³ باروش زين الدين، اقتصاد وتسيير المؤسسة في ظل الإقتصاد الجديد، الملتقى الدولي حول تقوية فعالية التسيير في الم ص م ، (الإبداع تكنولوجيا الإعلام والاتصال ، التكوين) قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 12 ، 13 أفريل 2004 ص05؛

على عملية إدماج التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في مجال عمليات وأنشطة المؤسسة المختلفة.

كما أن تفضيل مسيري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للقنوات غير الرسمية والاتصالات و الاجراءات الشفوية لنقل المعلومات أصبح غير مجدي، فتوسع الأسواق أصبح لا يسمح لهم بالحفاظ على العلاقات المباشرة مع العملاء والموردين و لم يعد للعلاقات الشخصية ذلك التأثير السحري على محيط المؤسسة، مما اضطرهم إلى ضرورة تبني نظام معلومات أكثر تطور و أكثر رسمية، يعتمد الإجراءات الكتابية بدل الإجراءات الشفوية.

كما أحدث هذا النوع الجديد من التسيير تغييرا في ميكانيزمات التنسيق، فقد أوجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية وضع ميكانيزمات تنسيق نموذجية و موحدة، كما اضطرها الى تبني سياسات تكوين و تأهيل لعمالها، حتى تحقق مستوى تنسيق جيد للنشاطات و الأهداف في ظل اتساع البعد الجغرافي، إضافة إلى أن هذه المرحلة تحتاج إلى نظامي تخطيط ورقابة متطورين أكثر تنسيقا، و هذا لتسهيل عملية تكامل الجهود لتحقيق الأهداف المرجوة.

أما فيما يخص الأسواق، فمن الواضح أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العالمية، ستنتهج سياسة تسويق عالمية، تلعب فيها التجارة الإلكترونية دورا مهما¹، فشبكة الإنترنت تساعد في نمو الأسواق العالمية للمؤسسة بسرعة، فعالية وبتكاليف منخفضة، كما أنها تسهل عملية مراقبة الأسواق وكذا معرفة التطورات الحادثة (اليقظة التكنولوجية)، كما أن التعامل المباشر مع المستهلكين في هذا النوع الجديد من الأسواق يعطي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أفضلية لقدرتها على التأقلم مع أذواقهم رغباتهم المختلفة.

إن المتتبع لما خلفته العولمة من آثار على خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطريقة تسييرها، يلاحظ أن هذه المؤسسات قد برهنت على قدرتها في مواكبة التغيرات الحاصلة و التحديات التي فرضها المحيط الخارجي، و استطاعت أن تحول التهديدات التي واجهتها، و التي فرضتها العولمة إلى فرص إستغلتها في تحسين آدائها و توسيع أسواقها و زيادة قدرتها التنافسية.

¹ هالة محمد ، لبيب عنبه ، مرجع سابق، ص 172 .

كما يلاحظ أيضا، أن الطرق الجديدة للتنظيم والنمط الحديث لتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد بني على أنقاض نظيراتها التقليدية، فلم يبق من النقاط المشتركة بينهما سوى عدد العمال الصغير، في حين أن طريقة الإدارة والتسيير، وكذا طرق تمويلها لمشاريعها قد تغيرت وتكيفت مع ظاهرة العولمة و كذا مع التطور التكنولوجي الحاصل.

خلاصة الفصل

لقد أكدت الاحصائيات و الأبحاث الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في القضاء على البطالة و تحقيق التنمية الإقتصادية و كذا في تحقيق العدالة الإجتماعية، هذا رغم الصعوبات و العوائق التي تواجه هذا النوع من المؤسسات و ذلك على أكثر من صعيد، وتتعلق هذه العوائق بمحيط المؤسسة الداخلي و بمحيطها الخارجي كنتيجة لتفاعلها معه، و تنتج هذه العوائق نتيجة تميز هذا النوع من المؤسسات بخصائص و مميزات خاصة بها، و لقد أثرت هذه المميزات و الخصائص على طبيعة إدارتها و نمط تسييرها، حيث رأينا كيف أن التسيير في هذا النوع من المؤسسات تختلف ممارساته عن تلك الطريقة الممارسة في المؤسسات الكبيرة .

كما أن تحديات العولمة و إقتصاد المعرفة أضاف تحديات جديدة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، وفرض عليها مواكبة هذه التغيرات في مجال تسييرها، و تحويل تهديدات مرحلة العولمة الى فرص لتطوير أسواقها و قدرتها التنافسية و الدخول في مرحلة جديدة .

و رغم هذه الصعوبات و التحديات التي يفرضها المحيط، تبقى هذه المؤسسات أحد أهم ركائز السياسات التنموية في مختلف الدول، و التي يجب على الجزائر بإعتبارها تطمح إلى اللحاق بمصاف الدول المتطورة، تطوير هذا القطاع و توفير الدعم اللازم لهذا النوع من المؤسسات، لكي تؤدي نفس الدور الذي تلعبه في الدول المتقدمة.

تمهيد

إن الاهتمام الكبير الذي حظيت به المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من طرف الدول كافة والجزائر خاصة، و الذي يرجع لأهميتها الكبرى على الساحة الاقتصادية و الاجتماعية، جعل هذه المؤسسات تأخذ مكانة هامة في الاقتصاد الوطني و في السياسات و الاستراتيجيات التي تضعها الحكومات الجزائرية، من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني و تحقيق التنمية الاقتصادية المنشودة.

و من أجل معرفة واقع هذه المؤسسات في الجزائر، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار التشريعي والمؤسسي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، بينما تطرقنا في المبحث الثاني إلى واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و ثقلها في الاقتصاد الجزائري، أما المبحث الثالث فخصصناه لآليات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر والإجراءات المتخذة في هذا المجال .

المبحث الأول: الإطار التشريعي والمؤسساتي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة

في الجزائر

بدأت الجزائر ككل الدول النامية في وضع استراتيجيات وسياسات تنموية، من أجل اللحاق بركب الدول المتقدمة، ونظرا ليقينها من الدور الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في تحقيق التنمية المنشودة، حاولت دعم هذا النوع من المؤسسات بوضع إجراءات تشجيعية وتشريعات منظمة لنشاط هذه المؤسسات، سواء كانت عمومية أو خاصة، وقد تمت مراجعة هذه الإجراءات والتشريعات مع بداية تسعينيات القرن الماضي في ظل التغيير الذي بدأ يطرأ على الاقتصاد الجزائري، كالانضمام لمنظمة التجارة الخارجية، كما قامت بإنشاء منظومة مؤسساتية تعمل على متابعة وضع قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وتنميته.

I. تطور الإطار التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تطورت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية وفق أطر قانونية عديدة، حيث تم تنظيمها وفق قوانين الاستثمار التي حددت أشكالها وحدود تدخلها في المجال الاقتصادي، وقد حاولت الحكومات الجزائرية المتعاقبة إحداث قوانين ووضع تشريعات، لتسهيل عمل هذه المؤسسات و دفعها إلى النمو والتطور .

I.1. مرحلة 1962-1979:

لقد ورثت الجزائر بعد الاستقلال مؤسسات صغيرة و متوسطة متوقفة عن الحركة الاقتصادية وهذا بعد أن هجرها ملاكها المعمرين، وبقيت بعض المؤسسات التي تعود ملكيتها للجزائريين تساهم بشكل محدود في العمالة والقيمة المضافة، مما جعل الدولة الجزائرية تصدر عدة قوانين مثل قانون التسيير الذاتي، ثم التسيير الاشتراكي في محاولة لرد الاعتبار لهذه المؤسسات، وأصبحت هذه المؤسسات عمومية تابعة للدولة و تحت الإشراف المباشر للجماعات المحلية والتي كانت تضطلع بمهمة تسيير وتنظيم هذه المؤسسات¹ .

ونظرا للتوجه الإيديولوجي الاشتراكي للجزائر آنذاك، فقد كانت المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التابعة للقطاع الخاص قليلة، كما أنها لم تكن تستفيد من سياسات الدعم التي كانت تستفيد منها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العمومية.

¹ صالح صالح، مرجع سابق، ص 170-171؛

وتجسدت مظاهر الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذه المرحلة بتبني ثلاث برامج تنموية، والتي واكبت الأهداف العامة للسياسة التنموية الصناعية التي اعتمدها الجزائر آنذاك، وكانت هذه البرامج كما يأتي¹:

- البرنامج الأول 1967-1969: و تركز الخطوط العريضة لهذا البرنامج، حول استعمال الوحدات القديمة الموروثة عن الاستعمار وتحويلها إلى برامج التجهيز المحلي، و وجهت لتطوير الصناعات الحرفية والتقليدية في إطار البرامج الخاصة، المدفوعة من وزارة الصناعة.

- البرنامج الثاني 1970-1973: حيث عرفت هذه المرحلة تنمية الصناعات المحلية ضمن برنامج التجهيز المحلي، انطلاقا من المخطط الرباعي الأول، الذي سمح بتسجيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ضمن المخطط الوطني للتنمية، من أجل المشاركة في توسيع الطاقات الاقتصادية لتنفيذ هذا المخطط .

- البرنامج الثالث 1974-1977: و يشمل هذا البرنامج تطبيق برنامج الصناعات المحلية، الذي اعتبر الإنطلاقة الفعلية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية. لم تكن هذه البرامج كافية للدفع بهذه المؤسسات نحو البقاء والنمو خصوصا مع تراكم المشاكل، مما أدى إلى إفلاس معظم هذه المؤسسات، و دفع السلطات العمومية إلى البحث عن سبل جديدة لتنمية هذا القطاع الحساس.

I. 2. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال مرحلة 1980-1993:

أحدثت الجزائر خلال هذه الفترة إصلاحات هيكلية في الاقتصاد الوطني بغية التخفيف من الأزمات المتنامية التي لم تستطع البرامج السابقة معالجتها، وهذا من خلال المخططين الخماسيين الأول والثاني (1980-1984) (1985-1989) على التوالي، واللذين نصا على إعادة الإعتبار للقطاع الخاص والتراجع عن سياسة الصناعات المصنعة لحساب الصناعات الخفيفة والمتوسطة.

ومع دخول الجزائر في مفاوضات مع المؤسسات النقدية والمالية الدولية ابتداء من سنة 1989، طبقت إصلاحات إقتصادية بغرض التوجه نحو اقتصاد أكثر انفتاحا، يلعب فيه القطاع

¹ يخلف عثمان، مرجع سابق، ص 169-171.

الخاص دورا حيويا، وقد تجسّد ذلك من خلال القوانين التي نصت على وجوب خصخصة المؤسسات العمومية وتحفيز استثمارات القطاع الخاص.

ولقد شهدت هذه الفترة تطور منظومة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، خاصة بعد صدور قانون النقد والقرض سنة 1990، والذي دعى إلى تحرير التجارة الخارجية واستقلالية المصارف التجارية، وكذا تحرر الأسعار حيث تدعمت حرية المبادرة الخاصة .

و رغم الصعوبات التي واجهت هذا النوع من المؤسسات في مجال التمويل والعقار الصناعي وغيرها، إلا أنها شهدت ارتفاعا في عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة مقارنة بالمرحلة السابقة، لذا تعتبر هذه المرحلة انطلاقة حقيقية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة، وما تلعبه من دور حيوي في السياسة التنموية¹.

I. 3. المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مرحلة بعد 1993:

تبدأ هذه المرحلة بصدور قانون الاستثمار سنة 1993²، والذي يهدف إلى ترقية الاستثمار وإتاحة المزيد من الحرية والمساواة بين المتعاملين الوطنيين والأجانب، كما نص القانون على إلغاء كل القوانين الصادرة في نفس الموضوع وكذا القوانين المخالفة وذلك بنص المادة 49 منه³.

لقد فتح هذا القانون آفاق ومزايا عديدة أمام القطاع الخاص عموما و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خصوصا، كما قامت الدولة كذلك بدعم مشروع فتح باب الاستثمار للخواص وذلك بصدور قانون خصخصة المؤسسات العمومية، الذي صدر بموجب الأمر رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995، والذي حدد القواعد العامة لخصخصة المؤسسات العمومية، ويهم المؤسسات التابعة للقطاعات التنافسية التي تمارس أنشطتها في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية⁴.

¹ صالح صالح، مرجع سابق، ص 172 .

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 24 ربيع الثاني 1414 الموافق 10 أكتوبر 1993، العدد 64، ص 03.

³ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية قانون الإستثمار رقم 93.

⁴ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادتين 01-02 من القانون 95-22 المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية الصادرة ب 8 ربيع الثاني

1414 الموافق ل 4 سبتمبر 1995، العدد 48 ص 04

ومن أجل المحافظة على نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بادرت وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بإعداد القانون التوجيهي رقم 01-10 المؤرخ في 12 ديسمبر 2001 والذي يحدد الإطار القانوني والتنظيمي الذي تنشط فيه هذه المؤسسات، كما يحدد الآليات و الأدوات الكفيلة بتربيتها ودعمها، كما يحدد معالم الرؤى المستقبلية لتطوير هذا القطاع، من أجل تجسيد الدور المرجو منه على أكمل وجه، وقد تضمن هذا القانون عدة بنود نذكر منها:

- وضع برامج لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لتطوير تنافسيتها؛
 - تطوير المنظومة الإعلامية الاقتصادية حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
 - إنشاء صناديق ضمان القروض البنكية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
- إن تطور الإطار التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و آكبه تطور في الآليات و الهياكل المهمة بشأن هذا القطاع، فقد أنشأت العديد منها في محاولة للتغلب على المشاكل التي تعترضه .

II. المنظومة المؤسساتية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن تبني الجزائر لسياسة تنمية جديدة تختلف عن تلك المتبعة في ظل الإيديولوجية الاشتراكية، جعلها تدعم استثمارات القطاع الخاص في شتى القطاعات، مما ساعد على ظهور قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة باعتبار أن هذه المؤسسات تلعب دورا هاما في تحقيق التنمية المنشودة، كما سمح كذلك بظهور هياكل وآليات هدفها تطوير وتدعيم هذا النوع من المؤسسات، نذكر منها:

1.II. وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

لقد ألزمت الإستراتيجية التنموية للجزائر المرتكزة على قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إنشاء مؤسسة تهتم بحل المشاكل والعقبات التي تواجه هذا النوع من المؤسسات، كما أوكلت لها مهمة تأهيلها و تطويرها، وقد تم ذلك بإنشاء وزارة منتدبة مكلفة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة سنة 1991 والتي تحولت سنة 1994 إلى وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 94-211 الصادر بتاريخ 15 جويلية 1994، والتي جعلت من ترقية هذا القطاع هدفا لها، وقد حدد هذا المرسوم دور هذه الوزارة بـ:

- تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تربيتها؛

- توسيع و تطوير الاستثمارات في مجال إنشاء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تحسين القدرة التنافسية لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- وضع سياسات و استراتيجيات هدفها تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- إعداد النشرات الإحصائية اللازمة و تقديم المعلومات الأساسية للمستثمرين في قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

ومن أجل تدعيم دور هذه الوزارة ، انشأت العديد من المؤسسات المتخصصة في ترقية هذا القطاع، تعمل تحت إدارة الوزارة نذكر منها:

II.1.1. المشاتل وحاضنات الأعمال

لقد تضمنت المادة 12 من القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، إنشاء مشاتل بهدف ترقية هذه المؤسسات، وهي عبارة عن مؤسسات عمومية ذات طابع صناعي أو تجاري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، مكلفة بمساعدة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تقديم الدعم لها².

وقد قامت الوزارة بإنشاء 14 مشتلة في أهم الأقطاب الصناعية الجزائرية، وتأخذ المشاتل والمحاضن ثلاثة أشكال:

II.1.1.1. المحضنة: تتكفل بأصحاب المشروعات الصغيرة و المتوسطة في قطاع

الخدمات؛

II.1.1.2. ورشة الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المؤسسات الصغيرة و

المتوسطة في قطاع الصناعة الهنية الحرفية ؛

II.1.1.3. نزل المؤسسات: هيكل يتكفل بأصحاب المشاريع الصغيرة و المتوسطة

المنتمين إلى ميدان البحث.

وتسعى الوزارة من إنشاء هذه المحاضن و المشاتل إلى تحقيق عدة أهداف نذكر منها:

- تشجيع نمو المشاريع الجديدة و المبتكرة؛

¹ المادة 12 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01، ص 01

² عرض السيد مصطفى بن بادة، وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية في حصة منتدى التلفزيون، من موقع الوزارة. www.pmeart-dz.org 20/02/2009.

- تقديم الدعم الفني و الإداري لمنشئي المؤسسات الجدد؛
- تطوير أساليب التنظيم في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تطوير أشكال التعاون مع المحيط الخارجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- توفير المساندة والاستشارة المالية، الادارية والتسويقية¹.

كما تتكفل هذه المحاضن باستقبال واحتضان ومراقبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الحديثة النشأة لمدة معينة، وتسيير وإيجار المحلات وتقديم الخدمات المتعلقة بالتوطين الإداري والتجاري، إضافة إلى تقديم الإرشادات الخاصة والإستشارات في الميدان القانوني، المحاسبي، التجاري والمالي، كما تساعد المسيرين في تطوير تقنيات التسيير والتنظيم المتبعة في مؤسساتهم.

II. 1. 2 . مراكز التسهيل:

وهي عبارة عن هيئات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشط تحت إدارة وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أنشئت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-79 المؤرخ في 14 ذي الحجة 1426 الموافق 25 فيفري 2003، و المنظم لمهام و طبيعة مراكز التسهيل للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و تسعى هذه المراكز إلى تقديم خدمات نذكر منها :

- وضع شبك يتكيف مع احتياجات المقاولين وأصحاب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تقليص آجال إنشاء المشاريع ؛
- تسيير الملفات التي تخص دعم الصناديق المنشأة لدى الوزارة المعنية ؛
- المساعدة في تطوير التكنولوجيا وتدعيم الكفاءات والبحث ؛
- تطوير النسيج الاقتصادي المحلي وادماج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الوطني و الدولي ؛
- تسهيل عملية تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- توفير الدراسات الإستراتيجية والتنظيمية حول الأسواق المحلية والدولية ؛

¹ عبد الرزاق خليل، نورالدين هناء، دور حاضنات الأعمال في الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، 17-18 أبريل 2006 ص 612.

- متابعة ملفات المشاريع ومرافقة أصحاب المشاريع في ميدان التكوين ؛
- دعم تطوير القدرات التنافسية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹.

لقد تم إنشاء 14 مركز تسهيل على مستوى 14 ولاية وهي: الجزائر، بومرداس، تيبازة، البليدة، الشلف، وهران، تيزي وزو، سطيف، قسنطينة، الوادي، جيجل، الأغواط، سيدي بلعباس وغرداية².

II. 1. 3. المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

أنشئ المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بهدف ترقية الحوار والتشاور بين المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والجمعيات المهنية من جهة، وبين هذه المؤسسات والهيئات الحكومية من جهة أخرى، ويتمتع هذا المجلس بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، وتسعى الوزارة من إنشائها لهذا المجلس إلى دراسة جميع المشاكل المتعلقة بتطوير وترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بالإضافة إلى ترقية الحوار والتشاور حول مختلف المشاكل مع الشركاء الإجتماعيين والاقتصاديين، وجمع المعلومات المتعلقة بمنظمة أرباب العمل والجمعيات المهنية³.

II. 2 وكالة ترقية ودعم الاستثمارات APSI:

تم إنشاء وكالة ترقية ودعم الاستثمارات APSI بموجب قانون الاستثمار رقم 93-12، وهي عبارة عن هيئة حكومية تنشط تحت وصاية رئيس الحكومة، ويتابع وزير التشغيل الأنشطة العملية للوكالة، و تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، و أوكلت لها مهمة مساعدة المستثمرين في استيفاء الإجراءات اللازمة من اجل إنجاز استثماراتهم والسهر على احترام الآجال القانونية والإدارية، كما أوكلت لها كذلك مهام عديدة نذكر منها :

- متابعة الاستثمارات الوطنية والأجنبية ؛
- منح الامتيازات المتعلقة بترقية الاستثمارات ؛

¹ Décret exécutif N°03-79 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003, fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises www.pmeart-dz.org ,20/02/2009.

² أحمد حميدوش، مراكز التسهيل فضاء جديد لبعث الإستثمار ومرافقة المؤسسة، مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، العدد 02، مارس 2003، ص13.

³ Décret exécutif N° 03 -80 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 Février 2003 portant organisation et fonctionnement du Conseil National Consultatif pour la Promotion des PME.

- ضمان احترام المستثمرين لالتزاماتهم ؛
 - تقييم الاستثمارات وتقديم القرارات المتعلقة بمنح أو رفض الامتيازات¹.
- وتقدم الإحصاءات الخاصة بإنجازات الوكالة نظرة عن الدور الذي تقوم به من خلال تدعيمها للاستثمارات الوطنية والأجنبية، فخلال الفترة الممتدة بين 1993 ونهاية 2000، بلغ حجم الاستثمارات المصرح بها لدى الوكالة (APSI) أكثر من 43200 مشروع استثمار، قابل لإنشاء أكثر من 1605000 منصب عمل، و بقيمة استثمارية تقدر ب 3344 مليار دينار جزائري ، 78 % من هذه المشاريع تبلغ قيمتها بين 20 و 50 مليون دج، و 60 % منها يشغل ما بين 10 و 50 عاملا².

ويمثل الجدول التالي التطور السنوي لحجم المشاريع المصرح بها لدى الوكالة :

الجدول رقم 1-2: التطور السنوي لحجم المشاريع المصرح بها لدى وكالة APSI

| السنة | عدد المشاريع | عدد مناصب الشغل | قيمة الاستثمارات(مليار دج) |
|-----------|--------------|-----------------|----------------------------|
| 1994-1993 | 694 | 59606 | 114 |
| 1995 | 843 | 73818 | 219 |
| 1996 | 2075 | 127849 | 178 |
| 1997 | 4989 | 266076 | 438 |
| 1998 | 9144 | 388702 | 912 |
| 1999 | 12372 | 351986 | 685 |
| 2000 | 13105 | 336169 | 798 |
| المجموع | 43213 | 1604891 | 3344 |

Source : CNES, Op. Cit, p17.

وهناك أربعة أنواع من المشاريع المصرح بها لدى وكالة ترقية ودعم الاستثمارات APSI

هي³ :

- مشاريع جديدة ؛
- مشاريع قائمة حاليا والتي وسّعت طاقتها الإنتاجية ؛

¹ Des Assise nationales de la PME, ministère de la PME et de l'artisanat, janvier 2004, P284.

² CNES, Op.cit. , P16.

³ MILIANI et BOUADAM, La PME-PMI Algérienne, passe, présent et perspectives, conférence de financement et développement des PME dans les économies Magrébines, Université de SETIF, 25-28 MAI 2003, P07.

• المشاريع التي تقوم بالاستغلال الداخلي للمنتجات، والتي لها خمس سنوات قبل صدور أمر الإعلان المتعلق بقانون الاستثمار سنة 1993 ؛

• مشاريع تمت إعادة تأهيلها، أو تحتاج إلى إعادة تأهيل لوسائل إنتاجها؛

أما فيما يخص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المصرح بها لدى الوكالة خلال فترة 1993-2000، فهي كما يوضحها الجدول التالي، وهذا اعتمادا على معيار عدد عمال المؤسسة.

الجدول رقم 2-2: المشاريع الاستثمارية حسب عدد العمال المصرح بها لدى APSI

| عدد عمال المؤسسة | عدد المشاريع | النسبة المئوية % |
|------------------|--------------|------------------|
| 1 - 9 | 17285 | 40 |
| 10 - 49 | 22038 | 51 |
| 49 - 200 | 3890 | 09 |
| المجموع | 43213 | 100 |

Source : CNES, Op. Cit, p 19.

ونظرا لغياب سياسة واضحة لهذه الوكالة وتمركزها بالعاصمة دون وجود تمثيل ولائي أو جهوي لها، جعل أداءها يكون دون المستوى المطلوب، مما نتج عنه عدم تحقيقها للأهداف الموجودة، مما استدعى خلق منظومة أخرى تكون لها فاعلية أكبر، فحلت محلها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI).

II. 3. الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI:

وهي وكالة وطنية أنشئت بموجب المرسوم 01-03 الصادر بتاريخ 20 أوت 2001 و المعدل بموجب المرسوم التنفيذي رقم 06-356 المؤرخ في 16 رمضان 1427 الموافق 9 أكتوبر 2006، و المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و تنظيمها و سيرها¹، حيث

¹ المرسوم التنفيذي رقم 06-356 ، مؤرخ في 16 رمضان عام 1427 الموافق 9 أكتوبر 2006، و المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و تنظيمها و سيرها، عن موقع الوكالة، www.andi.dz، 2009/02/20.

تعد تدعيما حقيقيا للاستثمار عبر كامل التراب الوطني بفضل الفروع الجهوية لها، والتي من المفروض أن تساعد في خلق توازن جهوي في التنمية.

الوكالة عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تنشط تحت وصاية الوزير المكلف بترقية الاستثمارات، تعمل من أجل تقليص آجال منح التراخيص اللازمة إلى 30 يوم كحد أقصى، إبتداء من تاريخ إيداع طلب الاستفادة من الامتيازات¹، وقد حاولت الوكالة العمل على تجسيد ومتابعة البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وترقية وإدماج الابتكار التكنولوجي فيها، كما تعمل على تقييم فعالية و نجاعة تطبيق البرامج القطاعية، ومتابعة ديموغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كما أوكلت للوكالة مهاما نذكر منها:

- ترقية وتنمية ومتابعة الاستثمارات ؛
 - إعلام ومساعدة المستثمرين وتزويدهم بالمعلومات ؛
 - وضع أنظمة إعلامية تسمح للمستثمرين بالحصول على المعطيات الاقتصادية بكل أشكالها؛
 - وضع بنوك معطيات تتعلق بفرص الأعمال و الشراكة و المشاريع و ثروات الأقاليم المحلية و الجهوية و طاقاتها؛
 - تسهيل الإجراءات المتعلقة بإقامة المشاريع من خلال الشباك الموحد؛
 - منح الامتيازات المرتبطة بالاستثمار ؛
 - تسيير صندوق دعم الاستثمارات؛
 - ضمان التزام المستثمرين بدفاتر الشروط المتعلقة بالاستثمار .
- ومن أجل تدعيم دور الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار أنشأت هيئات تعمل تحت وصايتها هي:

¹ لقاء وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع مديري الولايات، فندق المنار سيدي فرج ، الجزائر، 9ماي 2005 ،ص1.

II. 3. 1 . المجلس الاستشاري الوطني

هو هيئة يرأسها رئيس الحكومة، مهمتها اقتراح استراتيجيات وأولويات الاستثمار، كما أوكلت لها مهمة تحديد الامتيازات وأشكال دعم الاستثمارات، كما تعمل على تشجيع إنشاء وتنمية المؤسسات والأدوات المالية، المتعلقة بتمويل الاستثمار¹.

II. 3. 2 . الشباك الموحد

هو هيكل تابع للوكالة، يضم أدوات وتنظيمات لها علاقة بالاستثمار، مهمته تقديم الخدمات الإدارية الضرورية بالتنسيق مع الجهات و الهيئات التي لها علاقة بإقامة المشروعات، كالمركز الوطني للسجل التجاري و مديريات الضرائب و غيرها، و التي تكون ممثلة في هذا الشباك من أجل تخفيف و تسهيل الإجراءات التأسيسية للشركات و إنجاز المشاريع، بشكل لا مركزي على مستوى الولايات المعنية².

II. 3. 3 . صندوق تدعيم الاستثمار

هو هيكل مكلف بتمويل المساعدات التي تقدمها الدولة للمستثمرين في شكل امتيازات، بهدف تغطية تكاليف أعمال القاعدة الهيكلية اللازمة لإنجاز الاستثمارات .
أما فيما يخص المشاريع المصرح بها لدى وكالة ANDI "الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار" إلى نهاية 2007، فقد بلغ 11697 مشروع بقيمة استثمارية فاقت 937 مليار دج، و التي سمحت بتوفير أكثر من 158 ألف منصب شغل، ويبين الجدول التالي عدد المشاريع و قيمتها الاستثمارية و كذا عدد مناصب الشغل الموفرة حسب قطاعات النشاط المختلفة .

¹ كساب علي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و تأهيلها، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص15.

² المرسوم التنفيذي رقم 06-356، والمتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و تنظيمها و سيرها، مرجع سابق، ص10-12.

الجدول رقم 2-3: توزيع المشاريع المصرح بها لديها ANDI حسب قطاعات النشاط :

| قطاع النشاط | | المشاريع | | قيمة الاستثمارات | | العمال | |
|---------------------------|--|--------------|-------|------------------|-------|------------|-------|
| | | عدد المشاريع | % | المبلغ(مليون دج) | % | عدد العمال | % |
| النقل | | 8293 | 70.90 | 154333 | 16.46 | 42230 | 26.58 |
| البناء و الأشغال العمومية | | 1537 | 13.14 | 192203 | 20.49 | 37150 | 23.38 |
| الصناعة | | 866 | 7.40 | 398483 | 42.49 | 46424 | 29.22 |
| الخدمات | | 710 | 6.07 | 154327 | 16.46 | 24633 | 15.50 |
| الفلاحة | | 117 | 1.00 | 8577 | 0.97 | 2621 | 01.65 |
| السياحة | | 89 | 0.76 | 21749 | 2.32 | 3965 | 02.50 |
| الصحة | | 85 | 0.73 | 8150 | 0.87 | 1860 | 01.17 |
| المجموع | | 11697 | 100 | 937822 | 100 | 158883 | 100 |

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 12، 2007، مرجع سابق، ص28.

كما بينت إحصاءات الوكالة حول المشاريع المصرح بها، أن غالبية المشاريع تابعة للقطاع الخاص، إذ تمثل 99.49 % من مجموع المشاريع، فيما تمثل مشاريع القطاع العام المصرح بها لدى الوكالة نسبة 0.44 %، أما المشاريع المختلطة فنسبتها كانت 0.07 % و بلغت قيمة استثمارات القطاع الخاص أكثر من 802 مليار دج، و التي ستسمح بتوفير أكثر من 155 ألف منصب شغل¹.

كما أكدت ذات الإحصاءات أن معظم المشاريع الاستشارية المصرح بها لدى الوكالة، هي مشاريع محلية كما هو مبين في الجدول التالي :

¹ نشرية المعلومات الاقتصادية 2007، المرجع السابق، ص30.

الجدول رقم 2-4 : جدول يبين قيمة المشاريع المحلية و الأجنبية

| العمال | | الاستثمارات | | المشاريع | | المشاريع الاستثمارية |
|--------|------------|-------------|-------------------|----------|-------|----------------------|
| % | عدد العمال | % | القيمة (مليون دج) | % | العدد | |
| 91.8 | 145 863 | 84.4 | 792 072 | 98.9 | 11563 | الاستثمار المحلي |
| 3.6 | 5781 | 10.1 | 94304 | 0.5 | 64 | عن طريق شراكة |
| 4.6 | 7239 | 5.5 | 51446 | 0.6 | 70 | إستثمار أجنبي |
| 8.2 | 13020 | 15.6 | 145750 | 1.1 | 134 | المجموع |
| 100 | 158883 | 100 | 937822 | 100 | 11697 | المجموع العام |

المصدر : المرجع السابق، ص 29 .

كما تبين الإحصاءات أن هناك 8250 مشروعا من بين المشاريع المصرح بها لدى الوكالة هي مشاريع جديدة، فيما كانت عدد المشاريع الموسعة 3426 مشروعا، أما عدد المشاريع المعاد الاعتبار لها فكان 21 مشروعا¹ .

أما توزيع المشاريع المصرح بها لدى الوكالة حسب عدد عمال المؤسسة، فكان كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 2-5 : توزيع المشاريع المصرح بها لدى ANDI حسب عدد عمال المؤسسة

| عدد مناصب العمل | | الاستثمارات | | المشاريع | | عدد عمال المؤسسة |
|-----------------|--------|-------------|--------|----------|-------|------------------|
| % | العدد | % | القيمة | % | العدد | |
| 20.58 | 32700 | 13.13 | 123128 | 73.51 | 8588 | 9 - 1 |
| 33.25 | 52830 | 35.89 | 336627 | 22.78 | 2664 | 49-10 |
| 21.36 | 33943 | 28.41 | 266422 | 3.32 | 388 | 250-49 |
| 24.80 | 39410 | 22.57 | 211645 | 0.40 | 47 | أكثر من 250 |
| 100 | 158883 | 100 | 937822 | 100 | 11697 | المجموع |

المصدر : المرجع السابق، ص 30.

¹ المرجع السابق، ص 31.

يبين الجدول أن نسبة المؤسسات التي تشغل أقل من 250 عامل، تمثل أكثر من 99.60% من مجموع المشاريع المصرح بها لدى وكالة ANDI، و الذي يعطي صورة جيدة حول أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

إن الإحصاءات السابقة تبين الديناميكية التي أحدثتها الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار من حيث تدعيم الاستثمار، فهي تعتبر من الهياكل التي تضاف إلى صرح المنظومة المؤسساتية، التي تهدف إلى تدعيم و تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و هذا تماشياً مع التغيرات المستقبلية التي ستطرأ على الاقتصاد الوطني، كالانضمام للمنظمة العالمية للتجارة OMC و كذا الشراكة مع الاتحاد الأوربي .

II. 4. الوكالة الوطنية لتدعيم تشغيل الشباب ANSEJ

لقد تم إنشاء هذه الوكالة بموجب المرسوم التنفيذي 96-296 الصادر بتاريخ 08 سبتمبر 1996، و هي هيئة وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال الذاتي، تعمل تحت سلطة رئيس الحكومة، و يتولى الوزير المكلف بالتشغيل المتابعة العملية لجميع نشاطات الوكالة، و يتمثل دورها في تقديم الاستشارة للشباب أصحاب المشاريع الجديدة و متابعة استثماراتهم، مع الحرص على احترامهم لبنود دفاتر الشروط التي تربطهم بالوكالة، وكذا تسيير مخصصات الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب¹.

و حسب إحصاءات الوكالة الوطنية لتدعيم تشغيل الشباب ANSEJ، و التي تخص الفترة الممتدة من السداسي الثاني لسنة 1997 إلى غاية نهاية سبتمبر 2007، فإن عدد المشاريع الصغرى المودعة لدى الوكالة تجاوز 86380 مشروع، و التي ستوفر أكثر 243300 منصب شغل².

رغم اعتماد الوكالة سياسة اللامركزية لتحقيق التوازن الجهوي للتنمية، إلا أن الإحصاءات تبين أن توزيع المشاريع جغرافياً كان بنسبة أكبر في منطقة الوسط، حيث أن 45.5% من مجموع المشاريع كانت في هذه المنطقة، بينما حازت منطقة الشرق على 23.60%، منطقة الغرب على 22.55% و منطقة الجنوب على 8.23% .

¹ منصور عمارة، المؤسسات الصغرى ودور البنوك في تمويلها، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص 09-11.

² CNES, Op.cit., P22.

و يبين الجدول التالي توزيع المشاريع حسب قطاعات النشاط:

الجدول رقم 2-6: توزيع المشاريع المصرح بها لدى الوكالة الوطنية لتدعيم تشغيل الشباب

حسب قطاعات النشاط

| قطاعات النشاط | عدد المشاريع | عدد مناصب الشغل | قيمة المشاريع 10 ³ دج |
|---------------------------|--------------|-----------------|----------------------------------|
| الخدمات | 26172 | 71896 | 50255869 |
| نقل المسافرين | 12174 | 30462 | 21685507 |
| الصناعة التقليدية | 13380 | 46509 | 27261089 |
| نقل البضائع | 11423 | 23407 | 24081987 |
| الزراعة | 10269 | 26510 | 20848672 |
| الصناعة | 4795 | 17181 | 14562462 |
| البناء و الأشغال العمومية | 3759 | 14651 | 9687997 |
| الأعمال الحرة | 2216 | 5500 | 2997839 |
| الصيانة | 1539 | 4249 | 2522173 |
| الصيد | 399 | 1870 | 2029797 |
| الري | 254 | 1073 | 1348329 |
| المجموع | 86380 | 2430308 | 177281721 |

المصدر: المرجع السابق، ص33.

II. 5. الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة AND-PME:

أنشأت الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة AND-PME، بموجب القانون رقم 05-165 الصادر في 24 ربيع الأول الموافق لـ 03 ماي 2005 الخاص بإنشاء، تنظيم و كيفية عمل الوكالة، و هي عبارة عن هيئة عمومية ذات طابع إداري، تتمتع بالاستقلالية المالية و الشخصية المعنوية، تعمل تحت وصاية وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، أوكلت لها العديد من المهام، نذكر منها:

- تجسيد استراتيجية القطاعات فيما يخص ترقية و تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تجسيد البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و متابعته؛

- تطوير فعالية تنفيذ البرامج القطاعية ، و اقتراح تعديلات إن وحب ذلك؛
- متابعة ديموغرافية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فيما يخص الإنشاء، الشطب و تغيير النشاط؛
- القيام بدراسات دورية عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- دعم استخدام التكنولوجيات المتطورة من طرف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالتعاون مع الهياكل و الهيئات المعنية ؛
- جمع و استغلال و توزيع المعلومات الخاصة بنشاط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- تنسيق البرامج المختلفة للتأهيل مع الهياكل المعنية¹.

II. 6. تنظيمات أخرى:

بالإضافة إلى الهياكل المذكورة سابقا و التي تلعب دورا هاما في تطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، توجد أيضا هياكل و تنظيمات أخرى تقوم بتدعيم و تنمية هذا النوع من المؤسسات نذكر منها:

II. 6. 1. لجان تدعيم و ترقية الاستثمارات CALPI

هي عبارة عن لجان على المستوى المحلي، أنشئت سنة 1994، و هي بمثابة بنك معلومات حول العروض العقارية على المستوى المحلي، تعمل على توفير الإعلام الكافي للمستثمرين حول الأراضي والمواقع المناسبة لإقامة المشاريع و تشجيع جميع مبادرات تنظيم تطوير العقار الصناعي العمومي و الخاص، من أجل خلق أراضي مهيأة و صالحة لإقامة مشاريع إستثمارية، كما تقوم بتقديم القرارات المتعلقة بتخصيص الأراضي لأصحاب المشاريع .

و لقد بلغت المشاريع التي صادقت عليها هذه اللجان، أكثر من 13020 مشروعا خلال الفترة الممتدة من سنة 1994 إلى غاية سبتمبر 1999 و التي ستوفر أكثر من 310 ألف منصب شغل بعد إنجازها.

¹ Projet du Décret exécutif n° 05-165 du 24 rabie El Aouel 1426 correspondant au 3 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de la PME;

II. 2.6. وكالة التنمية الاجتماعية :

هي عبارة عن مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي، أنشأت سنة 1994 ، تعمل تحت إشراف رئيس الحكومة، تعمل على ترقية و تمويل الأنشطة ذات المنفعة الاقتصادية و الاجتماعية، و التي تتضمن استخداما كثيفا للعمالة، كما تسعى لتطوير وتنمية المشروعات الصغرى و الصغيرة و الفردية والمؤسسات الحرفية بهدف تحسين مستويات المعيشة، حيث تقوم بتقديم قروض ذات حجم مالي صغير للتخفيف من أشكال الفقر¹.

II. 3.6. بورصات المناولة و الشراكة:

تعتبر بورصات المناولة و الشراكة جمعيات ذات منفعة عامة في خدمة القطاع الاقتصادي ، أنشئت سنة 1991 ، تتكون من المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة و يتمثل دروها في إحصاء الطاقات الحقيقية للمؤسسات الصناعية، بغرض إنشاء دليل لمستوى طاقات المناولة ، كما تقوم بربط العلاقات بين عروض وطلبات المناولة، كما تقوم بتقديم المساعدات الاستشارية و المعلومات اللازمة للمؤسسات و غيرها من المهام .

و قد تم إنشاء أربع بورصات جهوية للمقاولو من الباطن و الشراكة في كل من: الجزائر ، وهران ، قسنطينة ، غرداية .

II. 4.6. صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

في إطار عملية دعم الاستثمارات و المشاريع الاستثمارية، تم إنشاء صندوق لضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المرسوم التنفيذي رقم 02-373 الصادر في 11 نوفمبر 2002 و تم الإعلان عنه في 14 جانفي 2004 برأسمال قدره 30 مليار دج من مهامه :

- تدعيم و مرافقة المستثمرين و أصحاب المشاريع طيلة فترة نشاطهم؛
- ضمان المشاريع التي لا تزيد قيمتها عن 50 مليون دج، إلى حد 80% عندما يتعلق الأمر بإنشاء مؤسسة، و 60% إذا تعلق الأمر بتوسيع النشاط ؛

¹ صالح صالح، مرجع سابق، ص 185-186.

- رفع الحواجز و العراقيل التي تعترض أصحاب المشاريع و تسهيل عملية إنشاء المؤسسات خاصة فيما يخص مشكلة التمويل¹.

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

دفع تبني الجزائر لاتباع اقتصادي جديد و إيديولوجية جديدة، تركز أساسا على تشجيع المبادرات الفردية و المشاريع الاستثمارية التابعة للقطاع الخاص، إلى تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حيث زاد عدد هذا النوع من المؤسسات و أصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية للاقتصاد الوطني .

رغم هذا الدور الذي تلعبه إلا أنها تعاني العديد من العراقيل و الصعوبات و تواجه تهديدات كبيرة، مما دفع بالحكومات الجزائرية المتعاقبة إلى تبني برامج تأهيل و تطوير لهذه المؤسسات، من أجل مساعدتها على تجاوز مختلف العقبات و العراقيل .

إن تزامن تبني الجزائر لسياسة اقتصادية و تنمية تركز على تنمية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مع إنشائها لهيئات و هياكل تساعد هذا القطاع، من خلال توفير الدعم في شتى المجالات، قد وفر جوا ملائما أدى إلى تحسين محيطها، مما ساهم بشكل كبير في تزايد عددها و انتشارها، و هذا الذي يجعلنا نعتقد بأن الجهود المتعاقبة، قد بدأت تأتي أكلها، وإن كانت النتائج المحققة أقل من تلك المرجوة.

I. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

إن ما ذكر في الفصل الأول، حول صعوبة وضع تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مختلف الدول ينطبق على الجزائر، حيث سجلت عدة محاولات لوضع تعريف لها، وإن كانت هذه المحاولات غير رسمية وعلى هامش اهتمام السلطات العمومية بهذا القطاع ،ومن بين هذه المحاولات نذكر :

- أول محاولة لوضع تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كانت في 1972، وهي تلك التي تضمنها التقرير الخاص ببرنامج تأهيل هذا النوع من المؤسسات، حيث جاء في هذا التقرير أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة هي عبارة عن وحدة إنتاجية تشغل أقل من 500 عامل،

¹ عبد المجيد تيماي، مصطفى بن نوي، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الاستثماري، حالة الجزائر، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، 17-18 أبريل 2006 ص 241.

و يكون رقم أعمالها السنوي أقل من 15 مليون دج، فيما تبلغ استثماراتها أقل من 10 مليون دج مع تمتعها بالاستقلالية القانونية .

ويمكن أن تأخذ هذه المؤسسة عدة أشكال مثل المؤسسات التابعة للجماعات المحلية، فروع لمؤسسات وطنية، شركات مختلطة، مؤسسات مسيرة ذاتيا، تعاونيات أو مؤسسات خاصة، و يفترض أن كل من رقم الأعمال والاستثمارات الثابتة، يخضعان لعملية إعادة تقييم ابتداء من 1972 بتطبيق معامل خطي يقدر بـ 5%.

• ثاني محاولة لوضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كانت سنة 1983، من طرف المؤسسة الوطنية للهندسة و تنمية المؤسسات الخفيفة EDIL، حيث أثناء الملتقى الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تم اقتراح هذا التعريف و الذي أعتمد فيه على معياري اليد العاملة و رقم الأعمال، حيث تم تعريفها على أنها تلك المؤسسات التي تشغل أقل 200 عامل و تحقق رقم أعمال أقل من 10 ملون دج .

• ثالث محاولة لوضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة كانت سنة 1988، خلال الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية، حيث قدمت دراسة بعنوان "عناصر التفكير حول مكانة المؤسسات الصناعية الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد المحلي"، و اعتمدت هذه الاخيرة في تعريف هذه المؤسسات على المعايير النوعية، حيث تم تعريفها على أنها تلك المؤسسات ذات الحجم الصغير و التي تتمتع بالاستقلالية في التسيير، والتي قد تأخذ شكل مؤسسات خاصة أو مؤسسات عامة محلية، حيث أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة أشمل و أوسع، حيث لم يعد يقتصر على المؤسسات الصناعية وإنما تعداه إلى مؤسسات البناء و الأشغال العمومية و كذا مؤسسات الخدمات¹.

• رابع محاولة و التي كانت الأخيرة لوضع تعريف للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، قام بها المشرع الجزائري و هذا من خلال القانون رقم 18-1 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ و الموافق لـ 12 ديسمبر سنة 2001 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و هو التعريف القانوني و الرسمي المعتمد في الجزائر منذ ذاك الوقت².

¹ زغيب شهرزاد ، عيساوي ليلي، مرجع سابق، ص173-174.

² قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001م، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، السنة 38، العدد 77، (2001/12/12)، ص 05.

و قد تم تعريف هذا النوع من المؤسسات اعتمادا على عدة معايير ، فإلى جانب معيار عدد العمال، تم اعتماد معياري رقم الأعمال السنوي و قيمة الإيرادات السنوية، إضافة إلى معيار الاستقلالية .

ففي المادة الخامسة من هذا القانون، تم تعريف المؤسسات المتوسطة على أنها تلك المؤسسات التي تشغل ما بين 50 و 250 عاملا، ويكون رقم أعمالها السنوي محصورا بين 200 مليون دج و 2 مليار دج، في حين أن إيراداتها السنوية تكون محصورة ما بين 100 و 500 مليون دج .

و في المادة السادسة من نفس القانون، تم تعريف المؤسسات الصغيرة على أنها تلك المؤسسات التي تشغل ما بين 10 و 49 عاملا، و يكون رقم أعمالها السنوي أقل من 200 مليون دج و إيراداتها السنوية أقل من 100 مليون، في حين تعرضت المادة السابعة من هذا القانون إلى تعريف المؤسسات الصغرى على أنها تلك المؤسسات التي تشغل ما بين 1 و 9 عمال، و تحقيق رقم أعمال سنوي أقل من 20 مليون دج، و لا تتجاوز إيراداتها السنوية 10 مليون دج، و يجب على هذه المؤسسات أن تستوفي شرط الاستقلالية و الذي يعني أن رأسمالها المملوك من طرف مؤسسة أخرى يجب أن لا يتجاوز 25 % .

من الملاحظ أن هذا التعريف مستلهم من التعريف المعتمد من طرف الاتحاد الأوروبي، وبذلك فهو لا يراعي خصوصيات ومكونات الاقتصاد الجزائري من جهة، ومن جهة أخرى فهو لا يراعي خصوصيات القطاعات الاقتصادية على المستوى الوطني؛ حيث توجد قطاعات تعتمد على كثافة اليد العاملة، وأخرى تعتمد على كثافة رأس المال، لذا تبقى المسألة تكمن في التمييز النوعي بين المؤسسات وفقا لاستخداماتها التقنية والمعرفية¹.

II. تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية :

إن تحديد و إعطاء عدد حقيقي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، في ظل اختلاف الأرقام و تضارب الإحصاءات المقدمة من طرف الهيئات المهتمة بهذا القطاع، أمر تكتنفه بعض الصعوبة، و هذا بسبب اختلاف المعايير التي تعتمد عليها هذه الهيئات في تصنيف هذا

¹ صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، (2004)، ص 25.

النوع من المؤسسات، إضافة إلى التصريحات الخاطئة التي يقدمها أصحاب المؤسسات عن عدد المستخدمين لديهم، و كذا عن رقم أعمالهم و حصيلة إيراداتهم السنوية، وهذا ما جعلنا نعتمد على معطيات الوزارة، والتي تعتمد بدورها على معطيات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي (CNAS) في تحديد تشكيلة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

و تبين الإحصاءات أن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، كان كما يأتي :
في سنة 2003 ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى 208737 مؤسسة، منها 207949 مؤسسة خاصة أي ما يمثل 99.62%، و 788 مؤسسة عمومية وهذا ما يمثل 0.58 % من مجموع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بعد أن كانت في سنة 2002 188564 مؤسسة أي بزيادة قدرها 10.67%¹.

في سنة 2004 بلغ عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 226227 مؤسسة صغيرة و متوسطة تشغل 66485 عاملا، منها 225449 مؤسسة خاصة أي ما يمثل 99.66 % من مجموع المؤسسات و 788 مؤسسة تابعة للقطاع العمومي².

في سنة 2005 ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلى 246716 تشغل 965112 عاملا، منها 245842 مؤسسة خاصة و 874 مؤسسة تابعة للقطاع العمومي، أي ما يمثل 99.65% و 0.35% على التوالي .

أما في سنة 2006 فالعدد أصبح 270545 مؤسسة، تشغل حوالي 1039663 عاملا منها، 269806 مؤسسة خاصة و 739 مؤسسة تابعة للقطاع العمومي.

في سنة 2007 ارتفع عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 294612 مؤسسة تشغل 1122129 عاملا، منها 293946 مؤسسة خاصة، أي ما يمثل 99.77 %، و 666 مؤسسة تابعة للقطاع العام أي 0.23 %³.

¹ حسين رحيم، مرجع سابق، ص36

² Ministère de PME et de l'artisanat, DSIS, Bulletin d'information économique, n 06, 2004, p07.

³ نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 12، 2006، ص 06.

و حسب إحصاءات السداسي الأولى لسنة 2008 ارتفع ليصبح عددها 310215 مؤسسة، تشغل 1174645 عامل، منها 309587 مؤسسة خاصة و 637 مؤسسة تابعة للقطاع العام، وهذا ما يمثل 99.97 % و 0.21 % على التوالي.

و تبين إحصاءات 2008 أن عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد ازداد ليصل إلى 15603 مؤسسة إجمالا مقارنة بسنة 2007، حيث زادت المؤسسات الخاصة ب 15632 مؤسسة و انخفضت المؤسسات العمومية ب 29 مؤسسة، و يرجع انخفاض عدد المؤسسات التابعة للقطاع العام إلى سياسة خصخصة المؤسسات العمومية المتبعة من طرف الدولة، والتي عرفت تزايدا محسوسا في السنوات الأخيرة فاسحة المجال أمام مؤسسات القطاع الخاص¹.

وحسب الإحصاءات السابقة و بمقارنة عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لسنة 2002 مع عددها لسنة 2008، نجد أن هناك زيادة معتبرة قدرها 121651 مؤسسة و هذا ما يمثل نسبة زيادة قدرها 64.51%، و إن دل هذا على شيء فهو يدل على نتائج الجهود المبذولة من طرف الدولة لتنمية هذا القطاع، كما يدل أيضا على الاهتمام المتزايد الذي توليه لتطوير هذا القطاع، باعتباره أحد ركائز السياسة التنموية للجزائر، من خلال البرامج و الآليات و كذا الهياكل و الهيئات التي تعمل على تطوير هذا القطاع .

III. التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:

تبين إحصاءات سنة 2007 وإحصاءات السداسي الأول لسنة 2008 والخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أن جل هذه المؤسسات تتمركز في منطقة الشمال ومنطقة الهضاب العليا بدرجة أقل، كما يبينه الجدول التالي:

¹ Bulletin d'information économique, DSIS, ministère de PME et de l'artisanat 1 semestre 2008, p05.

الجدول رقم 2-7: التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالجزائر

| السداسي الأول لسنة 2008 | | سنة 2007 | | المناطق |
|-------------------------|--------------|----------|--------------|---------------|
| % | عدد المؤسسات | % | عدد المؤسسات | |
| 60.31 | 186711 | 60.46 | 177730 | الشمال |
| 29.92 | 92 635 | 29.83 | 87666 | الهضاب |
| 7.74 | 23 946 | 7.68 | 22576 | الجنوب |
| 2.03 | 6286 | 2.03 | 5974 | الجنوب الأقصى |
| 100 | 30 95 78 | 100 | 293946 | المجموع |

Source : bulletin d'information économique n03, 2008, Op.cit. , P17.

ورغم أن الإحصاءات تبين أن منطقة الشمال تحظى بعدد كبير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن مراجعة إحصاءات هذه المنطقة، تبين أن هناك فرقا كبيرا بين ولايات المنطقة، فهناك 6 ولايات من ضمن 19 ولاية بها أكثر من 107975 مؤسسة، أي ما يمثل 57.83% من مجموع المؤسسات، كما أنه بمقارنة إحصاءات ولاية الجزائر مثلا مع ولاية الطارف مثلا، نجد أن هناك فرق بأكثر من 34200 مؤسسة، أي ما يمثل أكثر من 12 مرة، و قد يرجع البعض هذا الفرق إلى الكثافة السكانية لكن بإجراء بعض المقارنات الأخرى نجد أن هناك أسبابا أخرى أكثر تأثيرا.

ويبين الجدول التالي التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ولايات منطقة الشمال، بين سنة 2007 والسداسي الأول لسنة 2008 .

الجدول رقم 2-8: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ولايات منطقة الشمال

| نسبة الزيادة | السداسي الأول لسنة 2008 | | سنة 2007 | | الولايات |
|-----------------|-------------------------|--------------|----------|--------------|-------------|
| | النسبة % | عدد المؤسسات | النسبة % | عدد المؤسسات | |
| 5.09 | 3.19 | 5948 | 3.18 | 5660 | جيجل |
| 6.65 | 3.66 | 6836 | 3.61 | 6410 | سكيكدة |
| 6.58 | 5.30 | 9905 | 5.23 | 9291 | قسنطينة |
| 3.89 | 4.33 | 8068 | 4.37 | 7766 | عنابه |
| 3.90 | 1.55 | 2898 | 1.66 | 2789 | الطارف |
| 3.73 | 4.28 | 7991 | 4.33 | 7704 | الشلف |
| 5.11 | 7.09 | 13231 | 7.08 | 12588 | بجاية |
| 5.23 | 5.27 | 9838 | 5.26 | 9349 | البليدة |
| 7.07 | 9.20 | 17179 | 9.03 | 16045 | تيزي وزو |
| 5.12 | 19.87 | 37103 | 19.86 | 35296 | الجزائر |
| 5.27 | 5.64 | 10527 | 5.63 | 10000 | بومرداس |
| 3.69 | 2.59 | 4838 | 2.63 | 4666 | مستغانم |
| 3.11 | 10.16 | 18971 | 10.33 | 18363 | وهران |
| 2.30 | 2.93 | 5471 | 3.01 | 5352 | معسكر |
| 5.03 | 1.88 | 3511 | 1.88 | 3343 | عين تيموشنت |
| 3.92 | 2.75 | 5139 | 2.78 | 4945 | عين دفلة |
| 7.04 | 5.87 | 10964 | 5.76 | 10243 | تيبازة |
| 3.51 | 2.56 | 4778 | 2.60 | 4616 | غيلزان |
| 6.27 | 1.88 | 3511 | 1.80 | 3304 | قالمة |

Source : Bulletin d'information économique n03, 2008, Op.cit, P.16

IV. تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولايات العشر الأولى:

نلاحظ من خلال الجدول التالي حول تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العشر ولايات الأولى من حيث عدد المؤسسات، أن ولاية تيزي وزو قد حققت أعلى نسبة نمو في عددها والتي قدرت ب 7.07% .

الجدول رقم 2-9: تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولايات العشر الأولى

| الترتيب | الولايات | عدد المؤسسات عام 2007 | عدد المؤسسات السداسي الأول لعام 2008 | نسبة الزيادة المؤوية |
|---------|-----------------|-----------------------|--------------------------------------|----------------------|
| 01 | الجزائر | 35 296 | 37 103 | 5.12 |
| 02 | وهران | 18 636 | 18 971 | 3.31 |
| 03 | تيزي وزو | 160 45 | 17 179 | 7.07 |
| 04 | بجاية | 12 588 | 13 231 | 5.11 |
| 05 | سطيف | 12 289 | 130 47 | 6.17 |
| 06 | تبيازة | 10 243 | 10 949 | 6.89 |
| 07 | بومرداس | 10000 | 10 527 | 5.27 |
| 08 | قسنطينة | 9291 | 9005 | 6.60 |
| 09 | البليدة | 9349 | 98 38 | 5.23 |
| 10 | عنابة | 7766 | 80 68 | 3.89 |
| | الولايات الأخرى | 152 716 | 160 745 | 5.26 |

Source : Bulletin d'information économique, 2008, Op.cit., P13

V. توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي

تنشط المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب إحصاءات 2007 في ستة قطاعات اقتصادية، تمثل أكثر من 84.34% من مجموع النشاط الإجمالي، حيث يمثل قطاع البناء والاشغال العمومية المرتبة الأولى بنسبة تقدر ب 34.10%، يليه قطاع التجارة والتوزيع بنسبة تقدر ب 17.27% .

و يمثل الجدول التالي توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط

المختلفة:

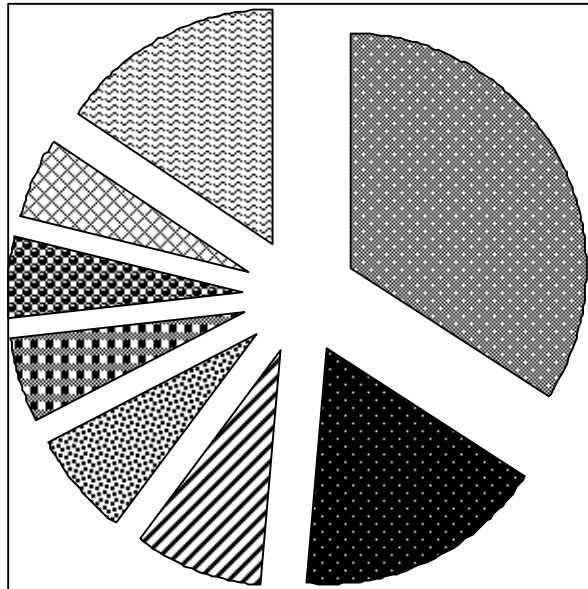
الجدول رقم 2-10 : توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط

| الترتيب | قطاعات النشاط | عدد المؤسسات سنة 2007 | النسبة المئوية |
|---------|--------------------------|-----------------------|----------------|
| 01 | البناء والاشغال العمومية | 100250 | 34.10 |
| 02 | التجارة و التوزيع | 50764 | 17.27 |
| 03 | النقل و المواصلات | 26287 | 09.01 |
| 04 | خدمات العائلات | 20829 | 07.09 |
| 05 | الفندقة و الاطعام | 17178 | 05.84 |
| 06 | خدمات المؤسسات | 16310 | 05.55 |
| 07 | صناعة المنتجات الغذائية | 16109 | 05.48 |
| 08 | باقي القطاعات | 46019 | 15.66 |
| | المجموع | 293946 | 100 |

المصدر : نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 12،،2007، مرجع سابق، ص 12.

و يمكن تمثيل هذا الجدول في دائرة نسبية كما يلي:

الشكل رقم 2-1: توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط لسنة 2007



- البناء والاشغال العمومية
- التجارة و التوزيع
- ▨ النقل و المواصلات
- ▩ خدمات العائلات
- ▧ الفندقة و الاطعام
- ▦ خدمات المؤسسات
- ⊠ صناعة المنتجات الغذائية
- ▨ باقي القطاعات

الفصل الثاني واقع وثقل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية وآليات تطورها

و بمقارنة إحصاءات سنتي 2006 و 2007 حول عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يمكننا ملاحظة نسب الزيادة في عدد هذه المؤسسات حسب كل قطاع، كما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 2-11: تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب كل قطاع لسنتي 2006

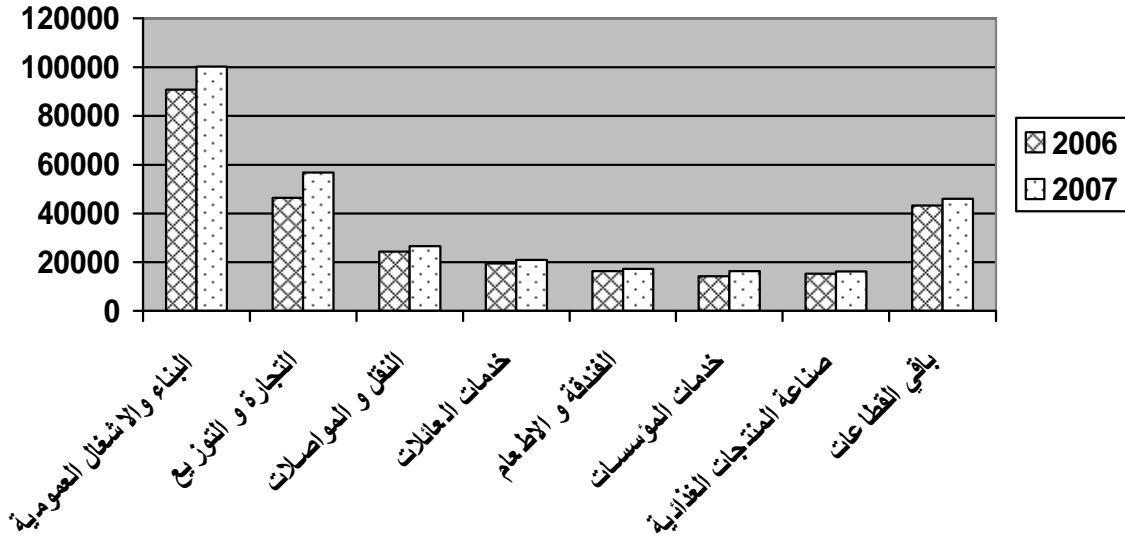
و 2007

| الترتيب | قطاعات النشاط | المؤسسات سنة 2006 | | المؤسسات سنة 2007 | | نسب الزيادة |
|---------|--------------------------|-------------------|-------|-------------------|-------|-------------|
| | | العدد | % | العدد | % | |
| 01 | البناء والاشغال العمومية | 90702 | 33.62 | 100250 | 34.10 | 10.53 |
| 02 | التجارة و التوزيع | 46461 | 17.22 | 56764 | 17.27 | 9.26 |
| 03 | النقل و المواصلات | 24252 | 8.99 | 26487 | 9.01 | 9.22 |
| 04 | خدمات العائلات | 19438 | 7.20 | 20829 | 7.09 | 7.16 |
| 05 | الفندقة و الاطعام | 16230 | 6.02 | 17178 | 5.84 | 5.84 |
| 06 | خدمات المؤسسات | 14134 | 5.24 | 16310 | 5.55 | 15.80 |
| 07 | صناعة المنتجات الغذائية | 15270 | 5.66 | 16109 | 5.48 | 5.48 |
| 08 | باقي القطاعات | 43319 | 16.05 | 46018 | 15.66 | 6.23 |
| | المجموع | 269806 | 100 | 293946 | 100 | 8.95 |

المصدر: نفس المرجع، ص 12 .

الشكل رقم 2-2: تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب كل قطاع بين سنتي

2006 و 2007



المبحث الثالث : ثقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

لقد بينت الإحصاءات السابقة، دور وأهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، خاصة من حيث توفير مناصب الشغل، حيث بدأت تلعب دورا محوريا في التنمية الاقتصادية المنشودة، خاصة بعد الإصلاحات الاقتصادية التي قامت بها الجزائر في السنوات الأخيرة، من خلال إنشاء هيئات وهيكل مهمتها تدعيم هذا القطاع على جميع الأصعدة، حتى أصبح أحد الأعمدة الرئيسة للاقتصاد الوطني، فهو القطاع الذي بمقدوره خلق استثمارات وتوفير مناصب شغل جديدة، وكذا تحقيق توازن جهوي في مجال التنمية .

كما تبين ذات الإحصاءات، أن أغلب المؤسسات الخاصة هي مؤسسات صغيرة ومتوسطة، لهذا السبب ارتبط دور ومساهمة القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني بدور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساهمتها، و سنحاول في هذا الجزء إلقاء نظرة على مدى مساهمتها في الاقتصاد الوطني.

I. مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة:

لقد أكدت الإحصاءات الخاصة بهذا القطاع، تعاظم مساهمته في خلق القيمة المضافة، فبعد أن كانت في سنة 1990 في حدود 40% موزعة ما بين أنشطة الخدمات ب 80%، 65% في قطاع التجارة، 20% في قطاع الصناعي خارج المحروقات و 20% في قطاع الأشغال العمومية والبناء، أصبحت في سنة 1994 تساهم ب 46.5%، وانتقلت في سنة 1998 إلى 53.6% مقابل 46.4% للقطاع العام، وبذلك انتقلت من 538.1 مليار دج سنة 1994، إلى 1178.2 مليار دج سنة 1998¹.

أما في سنة 2007، فقد انتقلت مساهمة القطاع الخاص في خلق القيمة المضافة إلى 86.64%، أي ما يعادل 2605.68 مليار دج، مقابل 401.86 مليار دج بالنسبة للقطاع العام، وهذا ما يعد دليلا على سير الجزائر قدما في الإصلاحات الاقتصادية، ويبين الجدول التالي تطور مساهمة القطاع العام و القطاع الخاص في خلق القيمة المضافة بين سنة 1996-2004.

¹ CNES, Op.Cit, P15.

الجدول رقم 2-12: تطور مساهمة القطاع العام والخاص في خلق القيمة المضافة

| المبلغ الإجمالي للقيمة المضافة | القطاع الخاص | | القطاع العام | | السنوات |
|-----------------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|----------|
| | النسبة % | القيمة المضافة | النسبة % | القيمة المضافة | |
| 1155.6 | 46.57 | 538.1 | 53.43 | 617.4 | 1994 (1) |
| 1568.7 | 45.36 | 711.6 | 54.64 | 857.1 | 1995 (1) |
| 2047.6 | 45.70 | 935.7 | 54.30 | 1111.9 | 1996 (1) |
| 2211.7 | 54.66 | 1010.2 | 54.34 | 1201.9 | 1997 (1) |
| 2198.2 | 53.62 | 1178.4 | 46.38 | 1019.5 | 1998 (1) |
| 1742.72 | 84.46 | 1473.74 | 15.43 | 268.98 | 2001 (2) |
| 1872.10 | 84.68 | 1585.31 | 15.32 | 286.79 | 2002 (3) |
| 2096.24 | 85.09 | 1783.31 | 14.90 | 312.48 | 2003 (3) |
| 2429.17 | 86.07 | 2093.77 | 13.83 | 335.89 | 2004 (3) |
| 2607.1 | 85.9 | 2239.56 | 14.10 | 367.54 | 2005 (3) |
| 3007.54 | 86.63 | 2605.68 | 13.36 | 401.86 | 2006 (3) |

المصدر : بالاعتماد على

(1): وصاف سعدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنمية الصادرات (حالة الجزائر) الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أفريل 2002 ص 4 ؛

(2) Bulletin d'information économique, n:06, 2004, Op.cit , P37 .

(3): نشرية المعلومات الاقتصادية 2007، مرجع سابق، ص 49 .

نلاحظ من الجدول كيف أن مساهمة القطاع الخاص في خلق القيمة المضافة قد ارتفعت، فبعد ان كانت في سنوات تسعينيات القرن الماضي لا تتعدى 47%، انتقلت سنة 2006 إلى أكثر من 86% أي الضعف تقريبا، وهذا ما يدل على ثقل هذا القطاع ومدى مساهمته في تحقيق تنمية اقتصادية اجتماعية، وخلق ديناميكية في الاقتصاد الوطني .

II. مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام (P I)

(B):

يمثل الناتج المحلي الخام (P I B) لدولة ما، كل ما تم إنتاجه داخل الحدود الجغرافية لتلك الدولة من منتجات اقتصادية نهائية خلال فترة زمنية معينة، وهذا باستخدام عناصر الإنتاج المملوكة لمواطني هذه الدولة أو من طرف الأجانب، وبالرجوع للإحصاءات الخاصة بمدى مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام، يتبين لنا كذلك ثقل هذا القطاع ومساهمته الكبيرة، حيث أن القطاع الخاص قد ساهم سنة 2002 بـ 76.9% في الناتج المحلي الخام خارج المحروقات، لتنتقل هذه المساهمة سنة 2006 إلى 79.56%¹، كما تبين الإحصاءات أن أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة، تنشط في قطاعات الفلاحة، التجارة، البناء والأشغال العمومية والخدمات بصفة خاصة.

ويبين الجدول التالي مساهمة القطاع الخاص خارج المحروقات، في الناتج المحلي الخام .

الجدول رقم 2-13 : مساهمة القطاع الخاص خارج المحروقات في الناتج المحلي الخام

| السنوات | القطاع العام | | القطاع الخاص | | الإجمالي مليار دج |
|---------|--------------------|----------|--------------------|----------|----------------------|
| | القيمة مليار دج | النسبة % | القيمة مليار دج | النسبة % | |
| 2002 | 505.01 | 23.1 | 1679.09 | 76.90 | 2184.1 |
| 2003 | 550.60 | 22.9 | 1884.20 | 77.10 | 2434.8 |
| 2004 | 598.65 | 21.8 | 2146.75 | 78.20 | 2745.4 |
| 2005 | 651.01 | 21.59 | 2364.49 | 78.41 | 3015.5 |
| 2006 | 704.05 | 20.44 | 2740.06 | 79.56 | 3444.11 |

المصدر: نشرية المعلومات الاقتصادية، 2007، مرجع سابق، ص 48 .

يوضح الجدول السابق أنه مع ازدياد مساهمة القطاع الخاص في الناتج المحلي الخام، زادت

قيمة هذا الناتج، وهذا ما يبين ثقل هذا القطاع و مساهمته في رفع الناتج الوطني الخام.

¹ نشرية المعلومات الاقتصادية 2006، مرجع سابق، ص 37.

III. مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية:

سبق وتطرقتنا إلى مدى مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية لبعض البلدان، ومن أجل إعطاء نظرة حول الدور الذي يلعبه هذا القطاع في الجزائر، سنتطرق إلى بعض الإحصاءات الخاصة بها في هذا المجال.

وتبين إحصاءات سنة 2007 أن صادرات القطاع الخاص خارج قطاع المحروقات بلغت 1312 مليون دولار، ويبين الجدول التالي تطور صادرات القطاع الخاص خارج المحروقات :

الجدول رقم 2-14: تطور صادرات القطاع الخاص خارج المحروقات (مليون دولار)

| السنة | 2003 (1) | 2004 (1) | 2005 (2) | 2006 (3) | 2007 (3) |
|----------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| قيمة الصادرات | 483.60 | 536.6 | 907 | 1148 | 1312 |
| نسبة الزيادة % | - | 10.96 | 69.03 | 26.57 | 14.29 |

المصدر: بالاعتماد على

(1) Bulletin d'information économique 2004, Op. Cit, P 34 .

(2) نشرية المعلومات الاقتصادية 2005، مرجع سابق، ص 35 .

(3) نشرية المعلومات الاقتصادية 2007، مرجع سابق، ص 46 .

أما فيما يخص الواردات فقد قدرت بـ 27439 مليون دولار للقطاع الخاص، مقابل 7002 مليون دولار للقطاع العام، أي ما يمثل 74.84% و 25.52% على التوالي، بعد كانت سنة 2004 18199 مليون دولار إجمالا.

وبين الجدول التالي تطور قيمة الواردات بين سنتي 2004 و 2007 :

الجدول 2-15: تطور قيمة الواردات بين سنتي 2004 و 2007

| السنوات | القطاع الخاص | | القطاع العام | | القيمة الإجمالية للواردات |
|----------|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------------------|
| | النسبة | قيمة الواردات | النسبة | قيمة الواردات | |
| 2004 (1) | 73.95 | 13459 | 26.05 | 4740 | 18199 |
| 2005 (2) | 76.32 | 15288 | 23.68 | 4746 | 20044 |
| 2006 (3) | 77.22 | 16221 | 22.78 | 7484 | 21005 |
| 2007 (4) | 74.48 | 20390 | 25.54 | 7002 | 27439 |

المصدر: بالاعتماد على

(1) Bulletin d'information économique 2004, Op.cit., P35 .

(2) نشرية المعلومات الاقتصادية 2005، مرجع سابق، ص 35 .

(3) نشرية المعلومات الاقتصادية 2006، مرجع سابق، ص 36 .

(4) نشرية المعلومات الاقتصادية 2007، رقم 12، مرجع سابق، ص 47 .

كما تبين إحصاءات 2007 أن 27.97% من قيمة واردات القطاع الخاص، كانت موجهة للسلع نصف المصنعة، و34.66% عبارة عن منتجات التجهيز الصناعي.

المبحث الرابع : آليات و اجراءات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر

لقد ضمنت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مكانة حقيقية ضمن اهتمامات السياسة الاقتصادية للجزائريين، المتطلعين إلى تحقيق تنمية اقتصادية واجتماعية، فلقد أصبحت أحد أهم الركائز التي تبنى عليها الإستراتيجيات الاقتصادية، لقدرتها على المساهمة في خلق قيمة مضافة، وكذا مساهمتها المعتبرة في زيادة حجم الناتج المحلي الخام، دون أن ننسى دورها الكبير في توفير مناصب شغل للتخفيف من مشكل البطالة، هذه المكانة أوجبت إيجاد وخلق آليات وميكانيزمات فعالة وواقعية قابلة للتنفيذ، تساعدها في تجاوز المشاكل والعراقيل التي تواجهها.

ويشكل القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الإطار المرجعي لوضع هذه الآليات والميكانيزمات، حيث أوجد هذا القانون تدابير المساعدة والدعم لترقية هذه المؤسسات، وفق ما جاءت به المادة 11 منه.

I. آليات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر:

I. 1. ترقية المناولة و الشراكة :

نصت المادتان 20 و 21 من القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على إنشاء مجلس وطني لترقية المناولة، باعتبار أن المناولة من الأدوات التي تساعد في تكثيف نسيج هذه المؤسسات، و تعزيز تنافسية الاقتصاد الوطني، كما يدعم التنظيم الموجود لنشاط المناولة¹، و يعتبر هذا المجلس ملتقى الممولين و الشركات الصناعية الكبرى، كما يعزز عملية الشراكة بين القطاعين العام والخاص من جهة، و بينهما و بين الشركاء الأجانب من جهة أخرى. و للمجلس مهام كثيرة يقوم بها ، نذكر منها :

- تشجيع التحاق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الوطنية بالتيار العالمي للمناولة ؛
- تشجيع قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ميدان المناولة ؛
- اقتراح كل التدابير التي من شأنها تحقيق الاندماج الوطني ؛
- تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة الجزائرية فيما بينها².

تعتبر المقاوله عنصرا هاما في تدعيم نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تعتبر أيضا آلية لربط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمؤسسات الكبيرة وتحقيق التكامل بينهما، لذا يعتبر إنشاء هذا المجلس دعامة أخرى، تضاف للصرح الذي بدأت في بنائه الجزائر منذ سنوات .

I. 2. تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها :

من أجل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تدعيم قدراتها التنافسية و التنظيمية، و كذا مساعدتها في تجاوز العقبات التي تواجهها و تحسين طرق التسيير فيها، حيث اعتبر هذا البرنامج من الأدوات التسييرية الأساسية لرفع القدرات التنافسية للمؤسسات³، أعدت وزارة

¹ القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مرجع سابق ، ص 10،11.

² خوني رايح، حساني رقية، آفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص20.

³ بوخاوة اسماعيل، عطوي عبد القادر، التجربة التنموية في الجزائر و استراتيجية تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003، ص9.

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة برنامجا وطنيا لتأهيل هذا النوع من المؤسسات، ممولا في أغلبه من الاتحاد الأوروبي، يشمل عدة محاور أساسية، و يتكامل مع البرامج القطاعية للوزارات والهيئات الأخرى المكلفة بترقية المنظومة المؤسساتية الاقتصادية، في إطار تأهيل للاندماج في المنطقة الحرة الأوروبية، هذا البرنامج يمتد لفترة 12 سنة ويشتمل على مرحلتين :

المرحلة الأولى: هي مرحلة التكيف و تمتد على مدى 5 سنوات و يشمل :

- تأهيل المحيط المباشر للمؤسسات، و التي تشمل البناء المؤسساتي و القانوني؛
- تكيف البنية التحتية و الخدمات المتصلة بقطاع المؤسسات.

المرحلة الثانية: مرحلة الضبط و تمتد على مدى 7 سنوات و تضم :

- تحديث المعدات و الآلات و تطوير نظم الإنتاج و الإدارة؛
- تطوير التسويق و بحوث التسويق .

كما يجب على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تتبنى إجراءات و إصلاحات داخلية، على المستويات التنظيمية و الإنتاجية و التسويقية، كما يجب عليها تحمل جزء من أعباء هذا البرنامج ، و يهدف هذا البرنامج إلى :

- الرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات و تكيفها مع المناهج الحديثة للتسيير و التنظيم .

- توسيع مجال التسويق أمام المؤسسات بالعمل على الحفاظ على نصيبها في السوق الداخلية و الأسواق الخارجية.

- الحفاظ على مناصب الشغل و العمل على توفير مناصب شغل جديدة و تتمحور عمليات التأهيل في مجالات عديدة على مستويين هما :

على مستوى المؤسسة :

و هذا من خلال تحديث أنماط التسيير و الإدارة، وكذا تحديث وسائل الإنتاج المتقدمة و طرق الإنتاج المستخدمة .

على مستوى المحيط :

تشمل إجراءات التحول اللازمة على محيط المؤسسة، لتكون أكثر استجابة لنموها و تطورها و استمراريتها و نذكر منها :

- المحيط القانوني و الإداري و التنظيمي .
- المحيط العقاري .
- المحيط المالي و المصرفي .
- المحيط الجبائي و شبه الجبائي .

وقد سهر على تنفيذ هذا البرنامج الصندوق الوطني للتأهيل و اللجان الجهوية.

I. 3. التعاون الدولي :

يعتبر التعاون الدولي أحد الأطر التي تسمح بخلق تعاون بين الجزائر و مختلف الشركاء، من أجل إيجاد أرضية أولية مناسبة لتحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، لذا يجب على الجزائر الاستفادة من الخبرات و الإمكانيات المتاحة في مجال الشراكة و التعاون الدولي، سواء كانت قروض ممنوحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو عبارة عن إعانات من الهيئات الدولية، واستغلال هذه القروض استغلالا جيدا، ومن بين أشكال التعاون الدولي ما يلي:

I. 3. 1. برنامج ميديا MEDA لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

يندرج برنامج ميديا MEDA ضمن برنامج التعاون الأورومتوسطي، و قد تم تفعيله بإعادة النظر في الاتفاقية المنظمة له، و يهدف هذا البرنامج إلى تحسين القدرة التنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تأهيلها و تأهيل محيطها، حيث تم تحقيق أكثر من 2500 عملية تأهيل لفائدة 450 مؤسسة إلى غاية نهاية مارس 2007¹.

يهتم برنامج ميديا أساسا بأرباب العمل، حيث يحاول التعرف على انشغلتهم و اهتمامهم، و من ثم معالجتها، بهدف تدعيم القدرات الإدارية و كذا تحسين الأداء و تنافسية المؤسسة، فهو يعمل على تقديم تشخيص استراتيجي للمؤسسة، مساعدتهم في وضع خطط

¹ مداخلة السيد مصطفى بن بادة حول انطلاق تنفيذ البرنامج الإعلامي والتحسيني حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قصر الثقافة - عنابة يوم 29 أبريل 2007، عن موقع الوزارة www.pmeart-dz.org ، 2009/02/20 .

عمل، مساعدتهم في تقديم ملفات التمويل للبنوك و تسهيل الحصول على التمويل من خلال صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و من جملة ما يقدمه البرنامج من مساعدات يمكن ذكر ما يلي :

- تقديم المساعدة فيما يخص الجانب الاداري، التقني، التسويقي و المالي؛
- تقديم معلومات عن المنتجات، التكنولوجيا، الموردين و الأسواق؛
- المساعدة في إيجاد شركاء.

رغم ما يقدمه هذا البرنامج من مساعدات في جميع المجالات، وبالرجوع للإحصاءات الخاصة ببرنامج ميداء، فإن الجزائر لم تحصل إلا على الشيء القليل (أقل من مليون دولار) من المساعدات مقارنة بدول أخرى¹، إضافة لكونه موجه لفائدة المؤسسات التي تشغل أكثر من 30 عاملا، مما يقصي أكثر من 90% من المؤسسات من هذا البرنامج².

I. 3. 2 . برنامج الصندوق الأورومتوسطي للإستثمار الخاص فيميب FIMIP

يعتبر برنامج فيميب برنامجا ثانيا من برامج الإتحاد الأوروبي، أنشأ في مارس 2002 ببرشلونة، هدف إلى تحفيز استثمارات القطاع الخاص في منطقة البحر المتوسط، في ظل ظهور منطقة التبادل الحر في 2010، من خلال ثلاثة مراكز، تعمل على تسهيل و تجسيد التعاون مع الدول الشريكة، بالإضافة إلى تسهيل عملية تحقيق و متابعة الاستثمارات، هي :

● مركز القاهرة بمصر تم إفتتاحه في أكتوبر 2003 ؛

● مركز تونس تم إفتتاحه في ديسمبر 2004؛

● مركز الرباط بالمغرب و الذي تم إفتتاحه في بداية 2005.

يعمل هذا البرنامج على إعطاء مساعدات في المجال التقني و رأس المال المخاطر، حيث خصص له ما يفوق 6520 مليون أورو، تحصلت الجزائر في سنة 2004 على ما قيمته 125 مليون أورو.

¹ بلحسن فيصل، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي : متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، 17-18 أبريل 2006، ص 466-467.

² حوني رابح، حسان رقية، مرجع سابق، ص 11-13.

يمنح الصندوق الأوروبي المتوسطي للإستثمار الخاص فيميب عدة أدوات مالية، كالقروض الطويلة الأجل ورأس المال المخاطر بشروط مالية محفزة¹.

I. 3.3 التعاون الجزائري الألماني :

تسعى الجزائر من خلال الاتفاق الثنائي مع ألمانيا إلى دعم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال مشروع برنامج إرشاد وتكوين بتكلفة قدرها 3 مليون أورو، يستفيد منها هذا القطاع بتكوين 50 متخصصا و 250 عوناً مرشداً، وكذا من خلال أيضاً مشروع لدعم و ترقية هذا القطاع بغلاف مالي قدره 2.3 ملون أورو، بهدف ترقية الحركة الجمعوية بالمؤسسات . و يسعى هذا البرنامج إلى تقوية استراتيجية هذا القطاع و تطوير الخدمات الموجهة له، وكذا تسهيل وصول هذه المؤسسات إلى مصادر التمويل².

I. 3.4 التعاون الجزائري الإيطالي :

من خلال هذا التعاون تم التوقيع على اتفاقية، بين وزير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية و الوزير الإيطالي للنشاطات الإنتاجية، في أبريل 2000، و تهدف هذه الاتفاقية إلى إقامة علاقات بين رجال الأعمال الجزائريين و نظرائهم الإيطاليين، كما تم إنشاء مركز لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدعم من إيطاليا، كما تهدف هذه الاتفاقية إلى تعزيز العلاقات بين الجمعيات المهنية الجزائرية و الإيطالية .

I. 3.5 التعاون الجزائري الكندي :

تعتبر كندا من الدول الكبرى، و التي يلعب فيها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً فعالاً في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، و من أجل الاستفادة من خبرات هذه الدولة، عقدت الجزائر اتفاقية ثنائية معها، وقعها ممثل الخارجية الجزائرية و ممثل الوكالة الكندية للتنمية الدولية سفير كندا، و تهدف هذه الاتفاقية إلى تنمية القطاع الخاص و تحسين شروط تنافسية القطاع الإنتاجي، و قد فاق الغلاف المالي المخصص لهذه الاتفاقية 7.4 مليون دولار على مدى سنتين³.

¹ بلحسن فيصل، مرجع سابق، ص 467 .

²Programme Algéro-Allemand (GTZ) "Développement économique durable", www.pmeart-dz.org,21/02/2009.

³ جمال بلخياط، مرجع سابق، ص 637.

II. إجراءات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر :

بالإضافة إلى الآليات المتبعة من طرف الدولة الجزائرية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اتخذت الجزائر عدة إجراءات في عدة مجالات، والتي من شأنها أن تزيل بعض العقبات والحواجز أمام هذه المؤسسات، وأن تدفع بها إلى إثبات نفسها على المستوى المحلي وعلى المستوى الدولي ، و كذا تحسين قدرتها التنافسية .

لقد بين السيد وزير الصناعات الصغيرة و المتوسطة أن العوائق و الصعوبات التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة يمكن حصرها في النقاط التالية :

- **مشكلة التمويل:** حيث أن معظم هذه المؤسسات لا تستطيع تمويل مشاريعها بسبب عدم وجود آليات تراعي خصوصياتها، سواء كانت هذه الآليات عبارة عن أسواق مالية، بنوك أو شركات رأس المال المخاطر، حيث عادة ما تواجهها عوائق نتيجة افتقادها للخبرة التنظيمية و الادارية، مما يعرضها أكثر للفشل، إضافة إلى الافتقار إلى الكفاءة في التعامل مع البنوك، كما أن تعاملها بشكل كبير مع القطاع غير الرسمي و دون سجلات محاسبية يجعل من رفض البنوك للتعامل معها أمر له مبرراته.

- **مشكلة ضعف التكوين ونقص العمال المؤهلين:** تحتل الجزائر المرتبة 118 على المستوى العالمي من حيث الكفاءة التعليمية للمنظومة التكوينية و التعليمية حسب دراسة أجرتها منظمة الأمم المتحدة للتربية و العلوم و الثقافة (UNESCO) ، و الذي سيؤثر مباشرة على الجهاز الإنتاجي، باعتبار أن خريجي هذه المنظومة هم إطارات و عمال بمؤسسات هذا الجهاز، بالإضافة إلى غياب التدريب و التكوين على مستوى المؤسسات الإنتاجية بسبب ارتفاع تكلفته¹.

- **مشكلة العقار الصناعي:** رغم المساعي التي تقوم بها الدولة الجزائرية لتوفير العقار الصناعي للراغبين في الاستثمار، إلا أن هذا المشكل يبقى مطروحا و بقوة، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة لعدة أسباب نذكر منها :

أولا: كثرة القيود البيروقراطية التي تواجهها على مستوى الجماعات المحلية و الهيئات المشرفة على العقار الصناعي ؛

ثانيا : طول مدة منح الأراضي ؛

ثالثا : تقديم مبررات غير مقنعة عن سبب رفض طلبات منح الأراضي ؛¹

رابعا : غياب رؤية واضحة عن الأراضي الموجودة و وضعيتها القانونية ، حيث و إلى غاية 2001 و من مجموع 4211 قطعة أرض مسلمة ، توجد 3233 قطعة أرض غير مسواة قانونيا، مقابل تسوية 978 قطعة، أي ما يمثل 76.77% من الأراضي الممنوحة غير مسواة².

● مشكلة المحيط الاداري و الاقتصادي : يصطدم الراغبون في الاستثمار و خلق مؤسسات بصعوبات كبيرة نتيجة الممارسات البروقراطية للإدارة الجزائرية، و هذا رغم الجهود المبذولة من طرف السلطات الجزائرية بهدف التخفيف من حدة هذه الصعوبات³، حيث ان المستثمرين مطالبين بتجاوز 30 مرحلة قبل الحصول على الترخيص بإقامة مصنع، تضاف إليها فترة أخرى مرتبطة بإجراءات تكوين المؤسسة و التي تمتد من 3 إلى 4 سنوات⁴. و من أجل المساهمة في حل هذه المشاكل، قامت الدولة الجزائرية من خلال الهيئات و الهياكل المختلفة المكلفة بترقية قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بعدة إجراءات في مختلف المجالات نذكر منها ما يلي :

II. 1. في مجال التمويل :

تحتل مسألة التمويل في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باهتمام خاص من طرف الباحثين و المختصين، إذ تعتبر أكبر عائق يواجه إنشاء و تطور هذا النوع من المؤسسات، لذا كان من الواجب وضع إجراءات تساعد في تجاوز هذه العقبة و من ثم تحقيق هدف البقاء و التطور .

و نظرا لتميز النظام المالي و المصرفي الجزائري بأساليب و تقاليد معقدة و قديمة، بعيدة كل البعد عن التطورات الحاصلة في مجال أساليب التمويل، حاولت الجزائر تنمية و رسكلة هذا

¹ قاسم كريم، مريزق عدمان، دور حاضنات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، 17-18 أبريل 2006 ص 546-547.

² جمال بلخياط ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل التحولات الاقتصادية الجزائرية ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، 17-18 أبريل 2006 ص 636.

³ كساب علي ، مرجع سابق، ص 15.

⁴ جمال بلخياط، مرجع سابق، ص 636.

القطاع، لدفعه لتبني طرق جديدة تلبي حاجيات القطاعات الاقتصادية عموما، وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خصوصا من حيث مراعاتها لخصائصه .

و من جملة الإجراءات التي قامت بها نذكر ما يأتي :

أولا : إنشاء صناديق لضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث و حتى نهاية 2007 قام هذا الصندوق بمساعدة صندوق ضمان القروض بإسناد من MEDA، بإعطاء 251 ضمان قرض، بقيمة تفوق 6685 مليون دج، هذه القروض ستمول مشاريعا يتوقع أن توفر 14088 منصب شغل¹.

ثانيا : مراجعة نسب فوائد القروض وتخفيضها، مع إعطاء معدلات فائدة امتيازية لصالح المستثمرين في هذا القطاع .

ثالثا : فتح البورصة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رابعا: التوقيع على بروتوكول اتفاق لترقية الوساطة المالية المشتركة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبعض البنوك العمومية².

خامسا : الاهتمام بالبنوك الإسلامية كأداة تمويلية ، و هذا من خلال الآليات التي توفرها، والتي تراعى من خلالها خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.³

II. 2. في مجال التكوين :

إن أي محاولة لإحداث ديناميكية في أي قطاع، يجب أن تمر على تنمية العامل البشري بإعتباره الركيزة الأساسية لأي حركة، لهذا و من أجل العمل على تطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت الجزائر بعدة إجراءات بهدف تأهيل العنصر البشري، حيث تم تكوين و إعداد مؤطرين مهمتهم توفير الاستشارات و الخبرات الإدارية، الفنية و القانونية لهذه المؤسسات⁴، كما قامت بتأهيل العمال و تدعيم معارفهم، عن طريق تسهيل عمليات الانضمام لمراكز التكوين

¹ نشرة المعلومات الاقتصادية، 2007، ص 22.

² خوني رايح، حسان رقية، مرجع سابق، ص 11-13.

³ السعيد بريش ، بلغرسة عبد المجيد ، مرجع سابق ، ص 324 ، 325.

⁴ خوني رايح، حسان رقية، مرجع سابق، ص 15.

المهني و التمهيّن، و خلق فروع جديدة في هذه المراكز لتلبية الحاجات المتزايدة لهذا القطاع، من اليد العاملة الفنية المؤهلة .

كما أنه هناك اجراءات على مستوى الجامعات، باعتبارها الخزان الرئيسي للاطارات الفنية القادرة على استغلال التكنولوجيا الحديثة في مجال التسيير الادارة، الانتاج، حيث تم إنشاء فروع لدراسة هذا النوع من المؤسسات، وكذا وضع برامج تساير احتياجاتها.

كما تم ابرام اتفاقيات في إطار التعاون الدولي في هذا المجال، فبالتعاون مع كندا و في إطار الاستفادة من خبرات هذا البلد، تم رصد ما قيمته 10 مليون دولار كندي، بهدف تكوين مسيرين، و تم تجسيد 72 عملية تكوين¹.

II. 3. في مجال الضرائب :

كما أشرنا إليه سابقا، يعتبر ارتفاع الضرائب و الرسوم من بين العوائق التي تواجه قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أجل معالجة هذا الوضع قامت الجزائر بإجراءات عديدة، والتي من شأنها دفع و تطوير قطاع الاستثمار و قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نذكر منها :

● تخفيض الضريبة على أرباح الشركات من 50% سنة 1991 إلى 30 % سنة 1999 ؛

● تخفيض الأعباء الضريبية على القيمة المضافة للسلع و الخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمارات ؛

- الإعفاء من حقوق التسجيل لعقود تأسيس المؤسسة؛
- الإعفاء من الرسم العقاري ؛
- تخفيض الضرائب أو الإعفاء منها للاستثمارات التي تقام في المناطق المعزولة²؛
- تخفيض الضرائب و الإعفاء منها في حالة إنشاء مناصب شغل جديدة³.

¹ جمال بلخياط، مرجع سابق، ص 637.

² محمد الهادي مباركي، المؤسسة الصغرى و دورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط 8-9 أبريل 2002، ص 90-91.

³ Lachab Yousef, Les mesures d'appui pour la promotion de la PME, conférence de financement et développement des PME dans les économies Magrébines, Université de SETIF, 25-28 MAI 2003, p03.

II. 4. في الميدان الجمركي :

لقد دعمت الجزائر الإجراءات الهادفة لتطوير قطاع الاستثمار و قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بجملة من الإجراءات في الميدان الجمركي، فقد قامت مثلا بتطبيق نسب منخفضة في مجال الحقوق الجمركية فيما يخص التجهيزات المستوردة التي تدخل مباشرة في إنجاز الاستثمار، وكذا تخفيض الحقوق الجمركية على المواد الأولية و سلع التجهيز الغير منتجة محليا . كما تم إنشاء مستودع للتصدير على مستوى الجمارك، حيث تقوم المؤسسات المصدرة على تخزين المنتجات المعدة للتصدير، قبل شحنها اتجاه البلد المصدرة إليه.

II. 5. في ميدان العقار :

تعتبر الفوضى و سوء التسيير الميزة الرئيسة لقطاع العقار الصناعي في الجزائر، وهذا نتيجة غياب نظرة شاملة في إنشاء مناطق صناعية و كذا غياب النصوص المسيرة لها . ومن أجل دعم الاستثمار بشكل عام و قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص، أوجدت الجزائر أجهزة محلية مثل لجنة تنشيط و تحديد و ترقية الاستثمارات (CALPI)، و كلت لها مسائل تنشيط الاستثمارات، إلا أن مسألة العقار الصناعي ما زالت تؤرق الراغبين في الاستثمار، لذا يجب على السلطات الجزائرية وضع سياسة واضحة مبنية على الشفافية، كما يجب إنشاء وكالة وطنية للعقار الصناعي تتكفل بجمع المعلومات حول العقار الصناعي، كما تقوم بتسوية إجراءات الحصول عليه و تنظيمه، وكذا الاطلاع على كل الإمكانيات العقارية الموجودة¹.

II. 6. في مجال تشجيع التصدير

من جملة ما قامت به الجزائر من إجراءات في مجال تشجيع التصدير ما يأتي:

- تخفيض سعر الصرف حيث قامت السلطات العمومية بتخفيض سعر صرف العملة الوطنية في أبريل 1994، مما سمح بزيادة الطلب الخارجي على المنتجات الوطنية نتيجة انخفاض أثمانها.

¹ شبايكي سعدان، معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط 8-9 أفريل 2002، ص3.

- إنشاء نظام جديد لتأمين و ضمان الصادرات بداية من 1996 تديره الشركة الجزائرية لتأمين و ضمان الصادرات (CAGEX)، حيث يتم بموجب هذا النظام تأمين الشركات المصدرة من الأخطار التجارية و غير التجارية و أخطار الكوارث الطبيعية .
- تمويل الصادرات من خلال تقديم قروض للمؤسسات الراغبة في التصدير، كما تم إنشاء شبك و حيد على مستوى البنوك لتسهيل العمليات المالية للمصدرين، إضافة إلى ذلك تم إنشاء الصندوق الخاص بتنمية الصادرات (FSPE) بمقتضى قانون المالية لسنة 1996، مهمته تقديم المساعدة للمؤسسات الراغبة في المشاركة في المعارض الدولية المسجلة في برنامج وزارة التجارة، وكذا بعض المعارض الدولية الأخرى.
- إنشاء مجلس أعلى لتنمية الصادرات، يقوم برسم الاستراتيجية الكلية لتنمية الصادرات الوطنية، و متابعة تنفيذها¹.

II. 6. في مجال الدعم المعلوماتي:

للمعلومات أهمية كبرى خصوصا في عملية اتخاذ القرار و عملية التخطيط و التنبؤ، لذا فإن المؤسسات تسعى دائما للحصول عليها في الوقت المناسب، من حيث أن المعلومة القيمة هي المعلومة الصحيحة التي يمكن الحصول عليها في الوقت المناسب و بأقل التكاليف.

و لقد نص القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة على ضرورة ترقية و توزيع المعلومة ذات الطابع الصناعي، التجاري، الاقتصادي، المهني و التكنولوجي، لما لها من تأثير بالغ على القدرة التنافسية لهذه المؤسسات، كما نص كذلك على ضرورة تطوير منظومة الإعلام الاقتصادي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لتزود هذه المؤسسات بمختلف المعلومات من طرف الهيئات الآتية:

- المركز الوطني للسجل التجاري ؛
- الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي ؛

¹ و صاف سعيدي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تنمية الصادرات مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط 8- 9 أبريل 2002، ص 47-48.

- الصندوق الوطني لتأمين غير الأجراء ؛
- مديريات الضرائب ؛
- الديوان الوطني للإحصاءات ؛
- إدارة الجمارك ؛
- المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و كل هيئة تستطيع المساهمة في تزويد هذا الجهاز بالمعلومات اللازمة .

كما نص القانون التوجيهي كذلك على ضرورة تأسيس بنك معطيات خاص بهذه المؤسسات ، يتماشى مع متطلبات الوقت الحالي¹.

¹ رحيم حسين، دريس يحي، أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حالة الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، 17-18 أفريل 2006 ص 577.

خلاصة الفصل الثاني :

لقد بينت الإحصاءات المذكورة سابقا الدور الكبير الذي تلعبه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سواء على المستوى الاقتصادي أو على المستوى الاجتماعي، رغم هذا، يجب مراجعة استراتيجيات تنمية و تطوير هذا القطاع من أجل أن يؤدي دوره الحقيقي، على غرار الدور الذي يلعبه في الدول المتقدمة، ومن أجل ذلك يجب خلق هياكل و هيئات محلية لامركزية تتكفل حقيقة بمشاكل هذا القطاع، إضافة إلى ضرورة إنشاء خريطة تموقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حتى يتسنى لها الاستفادة من الفرص المتاحة في مجال الاستثمار المحلي، كما لا ننسى مشكلة الاعباء الضريبية و شبه الضريبية التي مازالت تؤرق أصحاب هذه المؤسسات، و تعرقل نموها و تطورها .

إن إنشاء منظومة اعلامية اقتصادية حديثة و كذا بنك للمعلومات خاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، من شأنه أن يوفر فرصا كبيرة أمام هذه المؤسسات، باعتبار أن أمر الحصول على المعلومات في شتى المجالات أمر صعب للغاية، خصوصا في ظل ممارسات الإدارة الجزائرية التي لا تسهّل عمل المستثمرين سواء كانوا محليين أو أجانب، كما يساعد هذا البنك ولو بالشيء القليل في القضاء على مشكلة العقار الصناعي التي تعطل إنشاء مثل هذه المؤسسات.

تمهيد

تسعى أي مؤسسة مهما اختلف قطاع نشاطها إلى تحقيق هدف البقاء و الاستمرار، ثم التطلع إلى النمو و التطور، فهي تحاول أن تستغل مواردها بكفاءة و فعالية من أجل تعظيم الربح، لذلك تحاول أن تطبق أحسن أنواع التسيير و أحدث الطرق لتحسين آدائها في ظل التغيرات الحاصلة في محيطها الخارجي و الداخلي .

ويعتبر التنسيق بين العمليات المختلفة داخل المؤسسة من مهام الإدارة، فهي تعمل على تسهيل عمل الأفراد من خلال وضع مجموعة من الإجراءات و التنظيمات، التي تسمح لها بمتابعة سير هذه العمليات و مراقبتها .

وتلعب الوظيفة الرقابية دوراً هاماً في التنبؤ بالفرص المتاحة و الأخطار التي تواجه المؤسسة، وكذا مكامن الضعف و القوة، ما يسمح بتدارك النقائص الموجودة و الرفع من مستوى الأداء لتحقيق الأهداف المسطرة .

و سنحاول في هذا الفصل التطرق لمفهوم مراقبة التسيير، وكذا دورها، وكيفية تصميم نظام تسيير فعال .

و قد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين إثنين تناولنا في الأول ماهية مراقبة التسيير بصفة عامة، أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى أهم أدوات مراقبة التسيير .

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

I. مدخل إلى الرقابة

تعتبر وظيفة الرقابة في المؤسسة من الوظائف الحساسة التي تقيس مدى كفاءة آدائها، و التعرف على مكامن الضعف و تصحيحها، و مكامن القوة و دعمها ، فالمؤسسة و أثناء سير أنشطتها تجد بعض الأحيان ظواهر تجعل العمليات داخلها تخبث عن مسارها، مما يحول دون تحقيق الأهداف المسطرة سواء كان ذلك نتيجة عدم كفاءة الأفراد أو عدم دقة و صلاحية المعلومات، أو عدم ملاءمة الأهداف ، وللتعرف على أسباب هذه الإنحرافات و تصحيحها سواء كان ذلك قبل أو أثناء سير العمليات، لابد من وجود نظام رقابي يسمح بمتابعة سير هذه العمليات .

I. 1 . مفهوم الرقابة :

ارتبط مفهوم الرقابة *contrôle* بالتحقق و التأكد من أن ما تم التخطيط له قد نفذ فعلا، كما ارتبط كذلك بمفهوم المحاسبة المالية، حيث أن هذه الكلمة تنجزاً إلى قسمين اثنين هما *contre-rôle*، و معناها مسك الدفاتر في نسختين من أجل التحقق من صحة الدفتر الآخر¹، غير أن هذا المفهوم لا يشمل جميع معاني كلمة المراقبة التي تطورت، ليصبح معناها يتضمن إضافة إلى ما سبق، المراقبة الدائمة لسير العمليات، تقييم الإنحرافات في النتائج و مقارنتها بالأهداف الموضوعية، وكذا التحكم في العمليات من خلال استخدام معايير مناسبة عبر مختلف مراحل نشاط المؤسسة².

و يمكننا القول أن الرقابة هي عملية تنفيذ الخطة، تحليل الأرقام المسجلة و القيام بإجراءات تساعد في تحقيق الأهداف، كما تقوم بمعالجة الإنحرافات و تصحيحها بغية تحقيق هذه الأهداف³.

تعتمد العملية الرقابية الناجحة - و التي تقوم بالتنبؤ بالإنحرافات و العمل على تصحيحها في بدايتها ، قبل ان تتحول إلى خطر يحول دون تحقيق أهداف المؤسسة - على عدة خطوات و مراحل أساسية هي :

¹ M. GERVAIS, *Contrôle de Gestion*, 7^{ème} edition, éd Economica, paris, 2000, P12

² P.LAUZEL et R. TELLER, *Contrôle de gestion et budget*, Sirey édition, Paris, 7^{ème} edition, 1994, P3.

³ توفيق محمد عبد المحسن ، اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء ، دار الفكر العربي، 2005-2006 ، ص 12 .

- وضع و تحديد معايير الأداء : حيث تبدأ العملية الرقابية بوضع معايير تقارن بموجبها النتائج و الارقام المسجلة، كما يمكن أن تكون هذه المعايير كمية أو نوعية.
- قياس و مقارنة الأداء الفعلي لهذه المعايير: حيث يتم قياس النتائج و مقارنة الأداء مع المعايير و قياس الإنحرافات و تحديد المسؤول عنها .
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة: بعد قياس و معرفة الإنحرافات و تحديد المسؤول عنها، يتم اتخاذ إجراءات لتصحيح الوضع .

I. 2. المستويات الثلاثة لعملية الرقابة في المؤسسة :

- تقسم العملية التسييرية حسب المعيار الزمني إلى قسمين :
- التسيير الاستراتيجي و الذي يعمل على توجيه نشاطات المؤسسة على المدى الطويل
- التسيير اليومي الجاري و الذي يرافق العمليات على المدى القصير .

و ترتبط العملية الرقابية بهذين القسمين، حيث ترتبط المراقبة الاستراتيجية التي تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالتسيير الاستراتيجي، في حين ترتبط المراقبة التنفيذية التي تقوم بتعديل سيرورة العمليات اليومية، عن طريق التأكد من أن الأعمال تنفذ وفق ما خطط له بالتسيير اليومي الجاري .

وتظهر مرافبة التسيير كحلقة وصل بين التخطيط الاستراتيجي و المراقبة الاستراتيجية من جهة، و بين التسيير اليومي و المراقبة التنفيذية من جهة أخرى، حيث تضمن توافق الخطط و الاختيارات الاستراتيجية مع الأعمال اليومية¹.

II. ماهية مراقبة التسيير :

اختلفت و تعددت تعاريف مراقبة التسيير نتيجة التطور الحاصل للمؤسسات، حيث اشتقت هذه التعاريف من خلال رؤية معينة ارتبطت بوضع المؤسسات في ذلك الزمن . و يمكن توضيح مراحل تطور هذه التعاريف في الجدول التالي :

¹ R.ANTHONY and V.GOVINDARAJAN ,Management Control Systems , Eighth edition ,éd Erwin ,home wood, 1994 ,P 9

الجدول رقم 3-1: تطور مفهوم مراقبة التسيير حسب النظريات المختلفة للإدارة

| مفهوم المؤسسة | مفهوم مراقبة التسيير |
|----------------------------------|---|
| النظرية الكلاسيكية | - مراقبة محاسبية و مالية. - التركيز على التدقيق. - تحليل الانحرافات و تحديد المسؤوليات. |
| مدرسة العلاقات الانسانية | - مراقبة إجتماعية و إقتصادية. - مشاركة ، تحفيز، اتصال. - مراجعة اجتماعية. |
| مدخل التنظيم (المقاربة النظامية) | - قيادة المؤسسة . - مراقبة متكاملة للأنظمة الفرعية. - علاقة قائمة بين الاتصال - معلومات - أداء. - علاقة بين الهيكل التنظيمي - الأهداف - الأداء . |

Source : P. LAUZEL et R. TELLER, Op.cit, P 08

و قد أضاف العديد من الباحثين بعض التعاريف لمراقبة التسيير نذكر منها :

- تعريف R. Anthony : مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات تقوم بها المسيرين بالتأثير على أفراد المؤسسة بهدف تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة¹.
- تعريف M. Gervais : مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات يتأكد من خلالها المسيرون من أن الحصول على الموارد و استقلالها يتم بكفاءة و فعالية، وأن الشابكات الحالية في اتجاه الاستراتيجية المحددة، و مدى ملاءمة الموارد للأهداف المسطرة².
- تعريف H. Bouquin : مراقبة التسيير هي مسارات و أنظمة تسمح بضمان التناسق بين الاختيارات الاستراتيجية و الأعمال اليومية الجارية³.

¹ R. ANTHONY and V.GOVINDARAJAN, Op .Cit; P 8.

² M.GERVAIS, Op.cit. , P 20.

³ H.BOUQUIN, Comptabilité de Gestion, Sirey, 1993, P 168.

- تعريف SHMIDT : مراقبة التسيير هي مجموع الأعمال، الإجراءات و الوثائق التي تهدف إلى مساعدة الإدارة العامة و المسؤولين العمليين في التحكم بآدائهم، للوصول إلى الأهداف المسطرة¹.

تعريف R. Taller : هي سيرورة عمليات تساعد في اتخاذ القرار، و التي تسمح بالتدخل قبل و أثناء و بعد العملية، لذا تعتبر نظاما شاملا للمعلومات الداخلية، تساعد على تخلص و تفسير المعطيات المرتبطة بنشاط المؤسسة².

من التعاريف السابقة، يمكن أن نلاحظ أن مراقبة التسيير هي سيرورة عمليات تعمل على التنسيق بين التسيير الاستراتيجي و التسيير اليومي الجاري، و التأكد من الاستغلال الأمثل للموارد بكفاءة و فعالية، وكذا حث الأفراد على تطبيق استراتيجية المؤسسة .

III. خصائص مراقبة التسيير :

اعتمادا على التعاريف السابقة الذكر نستخلص أن لمراقبة التسيير عدة خصائص هي :

1- مرافبة التسيير ليست عملية مؤقتة، بل هي عبارة عن سيرورة عمليات « processus » (مسار دائم) للتأكد من أن العمليات تنفذ بشكل صحيح .

و يقسم H .Bouquin هذا المسار إلى ثلاث مراحل³:

- مرحلة تحديد الوجهة و الغايات finalités

- مرحلة القيادة pilotage

- مرحلة التقييم évaluation

2- تعتمد عملية مراقبة التسيير في تقييم الأداء على ثلاثة معايير أساسية هي الكفاءة، الفعالية، و الملاءمة بين الأهداف المراد تحقيقها و الموارد المتاحة و النتائج المحققة؛

3- تقوم عملية مراقبة التسيير على أساس تفويض السلطة، حيث يعتبر التفويض سبب وجود عملية الرقابة؛

4- تعتمد مراقبة التسيير على إجراءات حث و توجيه أفراد المؤسسة لزيادة مستوى آدائهم لتحقيق الأهداف من خلال نظام المكافأة و العقاب ؛

¹ R .TALLER, le contrôle de gestion, pour un pilotage intégrant stratégie et finance, éditions Management, 1999, p8.

² H .BOUQUIN, Les fondement de Contrôle de Gestion, Paris, DUF, collection que sais-je ?, 1994, P 15.

³ H. LONING et autres, le contrôle de gestion, organisation et mise en œuvre, 2^{ème} édition, éd Dunod, paris, 2003, P 03-06.

5- تستدعي مراقبة التسيير المشاركة الفعالة لكل المسؤولين في المؤسسة، ابتداء من اتفاهم في تصميم و وضع هذا النظام و مشاركتهم في حسن سير عمله .

IV. دور مراقبة التسيير :

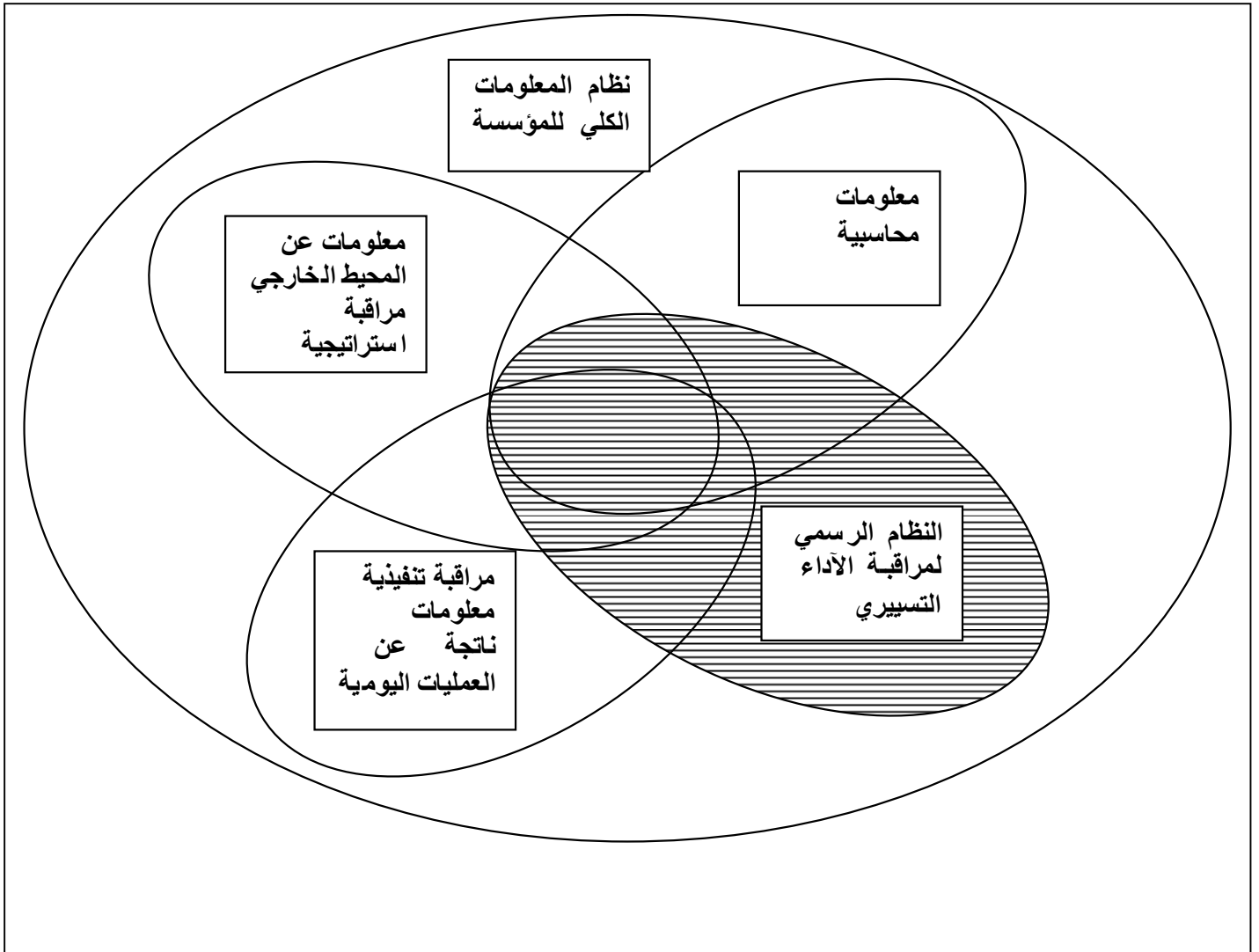
تطور دور مراقبة التسيير بتطور المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسات ولم تعد تلعب ذلك الدور التقليدي الذي يرتبط بكلمة مراقبة، بل تعداه إلى أكثر من ذلك، و سنذكر فيما يلي أهمها:

IV. 1. المساهمة في تصميم نظام للمعلومات في المؤسسة:

يعتبر نظام المعلومات بمثابة الجهاز العصبي للمؤسسة، فهو الذي يساعدها في ضمان السير الجيد لها، حيث يسمح بانتقال المعلومة في الوقت المناسب و للأفراد المناسبين، لذا يعتبر المكون الرئيسي لنظام مراقبة التسيير، لأنه إضافة لما سبق، يقوم بتوضيح القرارات الواجب اتخاذها خصوصا فيما يتعلق بالتنبؤ و التقدير، و صياغة فرضيات حول تطور المحيط و إظهار الفروقات بين الأداء الفعلي و المتوقع، و السماح بشرح أسبابها .

و يوضح الشكل التالي مكانة مراقبة التسيير ضمن نظام المعلومات الكلي للمؤسسة:

الشكل رقم 3-1 : مكانة نظام مراقبة التسيير ضمن نظام المعلومات الكلي للمؤسسة



Source : M. GERVAIS, Op.cit, P 09

فمراقبة التسيير تعمل على المساهمة في وضع و تصميم نظام المعلومات المحاسبي من خلال وضع معايير تتناسب مع الانواع المختلفة من المسؤوليات، كما تساعد في عملية تقييم الأداء و وضع المؤشرات التي تسمح بمتابعة التطورات.

و يستمد نظام المعلومات الخاص بمراقبة التسيير المعطيات و البيانات من معلومات المحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و كذا الميزانيات و الاحصائيات.¹

IV. 2. خلق تنسيق بين التخطيط الاستراتيجي و التنفيذ اليومي للعمليات

¹ R .Taller, Op.cit, P 14

تعتبر مساعدة الإدارة في التوفيق بين المستويين الاستراتيجي و التنفيذي - من خلال ضمان و متابعة تنفيذ العمليات وفق الاستراتيجية الموضوعة - أهم دور يلعبه نظام مراقبة التسيير، فهو يعمل على إحداث تواصل في التصرفات بين المستويين، سواء فيما يتعلق بتبادل المعلومات أو بتنسيق الأداء التسييري.

إن تشخيص و تحليل الوضع القائم وفقا للأهداف المسطرة، يتطلب وضع إجراءات و معايير يعتمد عليها في هذه العملية، لذا فدور نظام مراقبة التسيير يتمثل من جهة في تشخيص الوضع باستعمال أدوات تحليلية كالمحاسبة التحليلية، و من جهة أخرى يقوم بتوفير الأدوات التي تسمح بنشر استراتيجية المؤسسة و تساعد على تطبيقها، من خلال المستوى التنفيذي باستخدام الميزانيات التقديرية.¹

IV. 3. مساعدة الميسيرين في التحكم الجيد في العملية التسييرية:

يعمل نظام مراقبة التسيير على مساعدة الميسيرين في اتخاذ القرارات المثلى، كما يساعد المسؤولين التنفيذيين على التحكم في نشاطاتهم، و ذلك من خلال تحديد الطريقة الامثل الواجب اتباعها للوصول إلى الأهداف المرجوة بكفاءة و فعالية، و هذا من خلال:

- تحديد الأهداف بدقة ؛
 - مراقبة خطط العمل الموضوعة ؛
 - متابعة تنفيذ العمليات ؛
 - تحليل الفروقات و الانحرافات الحاصلة بين التوقعات و النتائج الفعلية ؛
 - اقتراح إجراءات تصحيحية لمعالجة الانحرافات الموجودة ؛
 - المساعدة في تحديد المؤشرات القيادية.
- إضافة إلى ذلك، فهو يقوم بقياس الأداء الفعلي لكل مسؤول تنفيذي، و تحديد المسؤوليات بدقة.²

¹ P. L. LORINO, le contrôle de gestion stratégique, la gestion par les activités, dunod, Paris, 1997, P 9-10.

² I.D.KERVILER et L.D. KERVILER, le contrôle de gestion a la portée de tous, 3^{eme} édition, éd Economica, paris, 2000, P 9-10.

IV. 4. خلق الدافعية لدى الأفراد

يتطلب في بعض الاحيان الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وجود نظام لدعم المبادرات الفردية للعمال و المرؤوسين، يقوم على أساس الجزاء و المكافأة والتحفيز، و هذا ما يسعى نظام مراقبة التسيير لتحقيقه، بشرط أن يكون المسؤول على هذا النظام على دراية تامة بتصرفات و سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، و له القدرة على الاتصال بجميع أفراد المؤسسة للحصول على المعلومات اللازمة.¹

IV. 5. العمل على تسهيل عملية تفويض السلطات

إن تطور المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، يتطلب تطور نظام الإدارة و التسيير فيها، كما يتطلب مرونة أكبر في التسيير تسمح بمعالجة الانحرافات بسرعة كبيرة، و هذه العملية بدورها تتطلب توجه أكبر من المؤسسة نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات .

و يعتبر نظام مراقبة التسيير وسيلة أساسية لتحقيق اللامركزية، فإذا لم يكن للفرد أي مجال حرية للأداء، أي أن عمله عبارة عن تنفيذ للمهام ضمن إجراءات محددة، تصبح عملية الرقابة عبارة عن رقابة مطابقة و ليست رقابة كفاءة و فعالية، لذا يعتبر نظام مراقبة التسيير فن التفويض مع بقاء المسؤول على إطلاع تام بسير العمليات، حيث يعمل على تصميم مجموعة من الأدوات تسمح بتنسيق الأداء في جميع الأقسام و الوحدات، و خلق التعاون بين المسؤولين.

إضافة إلى ماسبق ، فقد تم اقتراح أدوار أخرى لنظام مراقبة التسيير منها:

- نصح و مساعدة الإدارة العامة و المسؤولين العاملين في اتخاذ القرارات
- حث المسؤولين العاملين على التفكير في المستقبل
- المساعدة في تقييم الأفراد
- تشخيص الاحتياجات و تطوير الأدوات التقنية
- تحليل النتائج و التكاليف.²

¹ H.BOUQUIN, Les fondements du contrôle de gestion, Op.cit. , P38-39.

² H.LONING et Autres, Op.cit, P242.

V . علاقة مراقبة التسيير ببعض أشكال الرقابة :

يرى بعض الباحثين أن الاعتماد على قياس النتائج و وضع معايير لقياس الأداء، لوضع نظام رقابي يكون في بعض الأحيان غير مجدي، لوجود بعض النتائج و المعطيات و التي لا يكون لها طابع مالي، لذا ينصح هؤلاء الباحثون بضرورة اللجوء إلى أنواع أخرى من الرقابة .

V . 1 . الرقابة التنظيمية :

تعتبر متابعة سيرورة عملية إتخاذ القرارات و جودتها من مهام الرقابة التنظيمية، فهي تعمل على تحسين مستوى القواعد و الإجراءات التي تدخل في عملية إتخاذ القرار، و التي يعتمد عليها صانعو القرار في تحديد توجهاتهم، فهذا النوع من الرقابة مجاله أوسع و يشمل الأنظمة المعلوماتية و نظم القرار، كما أنه يحوي جميع أبعاد المؤسسة سواء كانت الهياكل و الإجراءات المتعلقة بسلامة القرارات و سلوكيات الأفراد أو بثقافة المؤسسة، إضافة إلى أنها تشمل جميع المستويات التنظيمية، و تهدف خصوصا إلى توحيد الجهود الفردية و الجماعية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة .

V . 2 . الرقابة عن طريق السوق:

يقوم هذا النوع من الرقابة، بتقسيم المؤسسة إلى وحدات مستقلة لها حسابها الخاص و نتائجها الخاصة بأدائها، و يكون لهذه الوحدات الحرية في الشراء و البيع سواء داخل أو خارج المؤسسة، و في إطار وجود نظام الجزاءات، فإن التكلفة في أي وحدة يجب أن تكون أدنى من سعر السوق، و يعتبر هذا النوع من الرقابة واضحا و فعالا، لكن ما يعاب عليه، أنه في بعض الأحيان تحدث منافسة بين الوحدات داخل المؤسسة الواحدة، مما يؤدي إلى غياب التنسيق بينها، و بالتالي يؤثر و بشكل مباشر على تحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسة¹.

V . 3 . الرقابة الهرمية:

يتم هذا النوع من الرقابة عادة في المؤسسات ذات التنظيم المركزي، حيث يتم إصدار الأوامر من المسؤول الأعلى فيما يعمل المرؤوسين على تنفيذها، و يتولى ذات المسؤول عملية الرقابة على الأدنى منه مرتبة في الهيكل التنظيمي، من أجل التأكد و التيقن من تطبيق التوجيهات و الأوامر (رقابة مطابقة) .

¹ A. BURLAUD et C.SIMON, Le contrôle de gestion, Casbah éditions, Alger, 1999, P 15-17.

يستوجب هذا النوع من الرقابة دراية المسؤول بسلوكيات مرؤوسيه، ويتميز بالبساطة و سرعة الاستجابة، إذن فهو يعمل على خلق التوازن بين المبادرة الفردية للمرؤوسين و التنسيق الواجب في المؤسسة، من خلال العمل على الاقلال من استقلالية الأفراد و متابعة أعمالهم¹. لكن يجب التذكير بأن مراقبة التسيير لا تنوب عن الرقابة الهرمية، و لكن تستمد بعض مزاياها، مثل اتخاذ القرارات بسرعة أكبر و إلزام الأفراد بتحمل مسؤولياتهم .

V . 4. الرقابة الداخلية :

تعرف الرقابة الداخلية حسب الفقرة 8 من معيار التدقيق الدولي، على أنها تلك السياسات و الإجراءات التي تتبناها المؤسسة لمساعدتها قدر الإمكان في الوصول إلى هدفها في ضمان الالتزام بالسياسات، حماية الأصول، منع واكتشاف الغش و الخطأ، دقة و إكمال السجلات المحاسبية و تهيئة معلومات مالية موثوق بها في الوقت المناسب²، فالرقابة الداخلية تتميز بضرورة وجود :

- إجراءات على مستوى العمليات التشغيلية، تضمن اختبار صلاحيتها والتأكد من التنفيذ الجيد لهذه العمليات .
- أجهزة قائمة على الفصل بين المهام (مراقبة كل نشاط على حدى).
- فأهدافها الرئيسية تتمثل في التأكد من مصداقية و صحة المعلومات، احترام السياسات و الخطط و الإجراءات، حماية الأصول و الممتلكات، وكذا مدى استعمال الموارد بكفاءة و فعالية .
- فالرقابة الداخلية تساعد عملية مراقبة التسيير من خلال :
- ضمان جودة المعلومات التي يعتمد عليها نظام مراقبة التسيير ؛
- القيام بتحديد القواعد و الإجراءات الواجبة الاحترام؛
- ضمان تنفيذ و اتباع الخطط الموضوعة³ .

¹ A .DAYAN, Manuel de gestion, volume 1, édition ellipses, Paris, 1999, p 799.

² أحمد حلمي جمعة ، المدخل إلى التدقيق الحديث ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2005 ، ص 81.

³ A. DAYAN, Op.cit, P 801.

V . 5. التدقيق الداخلي:

عرّف التدقيق الداخلي على أنه النشاط الذي يطبق بكل استقلالية إجراءات و معايير اختبار، بغرض تقييم مدى ملاءمة و مطابقة العمليات في المؤسسة للمعايير المعمول بها¹، و للتدقيق عدة أنواع منها:

- التدقيق المالي و المحاسبي ؛
- تدقيق الوظائف؛
- التدقيق الاجتماعي.

و تسمح عملية التدقيق بتحسين جودة المعلومات المستخدمة و ضمان احترام الإجراءات و القوانين المعمول بها في المؤسسة، و كذا تقييم مدى فعالية الأدوات الرقابية المتواجدة بالمؤسسة.

و من هذا الباب، فالتدقيق الداخلي يعمل على تحسين و تطوير عملية إدارة المخاطر وكذا الرقابة الداخلية في المؤسسة، فيما يقوم نظام مراقبة التسيير بتحديد الانحرافات الحاصلة، كما أنهما يعملان على تقديم النصح للإدارة العامة، إضافة إلى كونهما أداتين من أدوات الرقابة الداخلية، ويعملان على مساعدة الميسيرين في تحقيق أهدافهم و تحسين ادائهم .

إذن فالتدقيق الداخلي يساعد نظام مراقبة التسيير من خلال توفيره لمعلومات ذات جودة مناسبة، كما يضمن كذلك احترام الإجراءات المعمول بها في المؤسسة، كما يقوم نظام مراقبة التسيير بكشف الأخطاء و الانحرافات، و بذلك يوجه عمل التدقيق، إضافة إلى قيامه باعداد الميزانية الخاصة بوظيفة التدقيق الداخلي بالمؤسسة².

¹ أحمد حلمي جمعة ، مرجع سابق ص 7.

² A. DAYAN, Op.cit , p802.

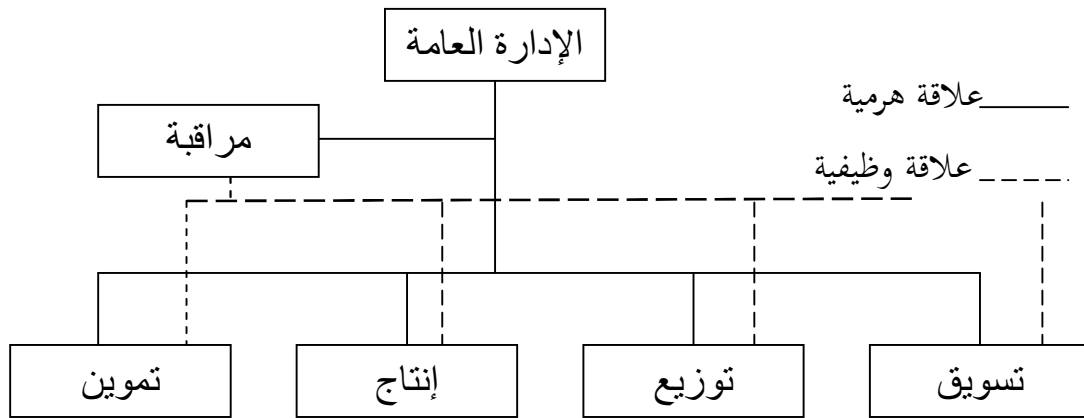
VI . علاقة مراقبة التسيير بالهيكل التنظيمي :

VI . 1 . مكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي:

تتغير مكانة وظائف المؤسسة عموماً حسب حجم المؤسسة و أهدافها، و كذا مدى درجة مركزية و لامركزية القرارات، وتنطبق هذه الحالة على وظيفة مراقبة التسيير، و تتواجد بصفة عامة في مركز التدفقات المعلوماتية، لتقوم بمعالجة و تحليل المعطيات و نقلها إلى الأطراف المعنية، لذا فمن غير المقبول حصرها في جانب واحد من الهيكل التنظيمي.

لقد تم ربط مراقبة التسيير بالإدارة العامة للمؤسسة، بعد أن كانت تتواجد ضمن الإدارة المالية أي تحت وصاية المدير المالي، و مكنتها هذه الوضعية الجديدة من العمل باستقلالية تامة و بسلطة كافية، تمكنها من المساعدة في إتخاذ القرارات و تقديم النصح و الإرشاد .
و يمكننا توضيح مكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الشكل رقم 3-2: مكانة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي



Source : P. BOISSELIER, contrôle de gestion, Cours et applications, éd Vuibert, Paris, 1999, P31.

إن قيام مراقبة التسيير بالدور المنوط بها، يجعل من اعتماد المؤسسة على تفويض السلطة و اللامركزية عاملاً مساعداً للتطور، من حيث قيامها بالمتابعة الدقيقة لجميع أنشطة المؤسسة و التنسيق بينها، وكذا مساعدة الإدارة العامة في تحديد السلطات و المسؤوليات، و تقديم تشخيص

دقيق للمحيطين الداخلي و الخارجي، لذا فمكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي تتغير بتغير أهداف و استراتيجية المؤسسة¹.

إن تعدد أشكال الهياكل التنظيمية يجعل من وضعية مراقبة التسيير تتغير، ففي المؤسسات الصغيرة أين تعتمد هيكلًا تنظيميًا بسيطًا، يقوم شخص واحد فقط (في الغالب المالك) بجميع المهام الإدارية، بما فيها الوظيفة الرقابية.

VI. 2. التنظيم على أساس مراكز المسؤولية :

ظهرت مراكز المسؤولية بهدف تخفيف العبء على الإدارة العامة للمؤسسة و تدريب رؤساء المراكز على الأمور الإدارية و التسيير، إضافة إلى تشجيع المبادرة الفردية لهم، و تحفيزهم على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات بحكم تواصلهم الدائم مع محيطهم، حيث يعتبر بعض الباحثين أن مراكز المسؤولية هي حجر الأساس في عملية مراقبة التسيير، ففي قمة الهيكل التنظيمي يهتم المسؤولون بالقضايا الاستراتيجية، بينما يهتم العمال التنفيذيون بالمهام اليومية الجارية، و يتم الربط بينها بواسطة مراكز المسؤولية التي تمتلك مجموعة من الوسائل و الموارد، حيث يعمل المسؤولون فيها على تحقيق بعض النتائج وفقا للأهداف المحددة و في وقت محدد².

VI. 2. 1. تعريف مراكز المسؤولية و خصائصها :

تعرف مراكز المسؤولية بأنها مجموعة أفراد في المؤسسة يتراأسهم مسؤول معين، و تخصص لهم مجموعة من الوسائل و الإمكانيات لتحقيق أهداف معينة³.

فمراكز المسؤولية لها مجموعة من الخصائص هي :

- مراكز المسؤولية هي فرع من فروع المؤسسة ؛
- مراكز المسؤولية عبارة عن نشاط متجانس ؛
- مراكز المسؤولية لها مسؤول يملك سلطة كافية لاستخدام الموارد و الإمكانيات بشكل جيد ؛

- لدى مراكز المسؤولية وسائل و إمكانيات لتمويل برامج العمل؛

- نتائج مراكز المسؤولية قابلة للقياس؛

¹ I.D.KERVILER et L.D. KERVILER, Op.cit, P 12-13.

² H.BOUQUIN, Les fondements du contrôle de gestion, Op.cit, P42.

³ C.ALAZARD et S.SEPARI, Op.cit, P257.

- لدى مراكز المسؤولية مسؤوليات مفوضة، تسمح لها بتحقيق أهداف محددة¹.

VI. 2. 2. مبادئ و شروط بناء مراكز المسؤولية :

توجد عدة مبادئ يجب مراعاتها عند بناء نظام قائم على أساس مراكز المسؤولية، كما أن هناك شروطا يجب توفرها، نذكر منها :

VI. 2.2. 1. مبادئ هيكلية المؤسسة إلى مراكز مسؤولية :

ترتكز عملية هيكلية المؤسسة إلى مجموعة مراكز مسؤولية، على احترام عدة مبادئ وهي :

أولاً: مبدأ تداخل المسؤولية

يعتمد هذا المبدأ من جهة على خاصية التفويض المتشابك، فالمسؤول يتلقى تفويضا من رئيسه و هو بدوره يقوم بمنح تفويض لمؤوسيه، ومن جهة أخرى على خاصية الحقوق و الواجبات، لأن التفويض يستلزم حقوقا للمفوض بمتابعة و مراقبة مساعديه، و يفرض واجبات كتقديم تقرير للسلطات الأعلى منه، وكذا بيانات عن سير نشاطهم و المشاكل التي تواجههم .

ثانياً: مبدأ إمكانية المراقبة

يرتكز هذا المبدأ على تقييم و قياس أداء المراكز وفق العناصر التي يتحكم بها هذا المركز دون غيره، و يقصد بها الأهداف المنتظرة منه و التي يجب أن تراعي الإمكانيات التي يتوفر عليها المركز، و كما يجب عند القيام بعملية الرقابة عدم إدراج عوامل أخرى، تتداخل فيها مراكز مسؤولية أخرى بنسبة كبيرة.

ثالثاً: مبدأ تغطية جميع الأنشطة

يقصد بهذا المبدأ أن التنظيم على أساس مراكز المسؤولية قد قام بتغطية جميع الأنشطة في المؤسسة، أي أنه قد ألحق كل حساب من حسابات الميزانية و النتائج و جدول الحسابات على الأقل بمركز المسؤولية، مما يدل على أن هناك رقابة شاملة لكل مراكز المسؤولية داخل المؤسسة من خلال و ضع معايير لتقييم أداءها .

VI. 2.2. 2. شروط بناء مراكز المسؤولية :

لا يمكن أن تمثل مراكز النشاط في المؤسسة مراكز مسؤولية حقيقية، خصوصا إذا لم يكن لديها استقلالية و سلطة وظيفية كافية لإدارة عملياتها، إلا إذا توفرت بعض الشروط نذكر منها :

¹ I.D.KERVILER et L.D. KERVILER, Op.cit, P25.

- تحديد طبيعة النشاط بدقة و الفصل بين المسؤوليات لكل رئيس قسم؛
- قدرة الإدارة العامة على تطبيق اللامركزية أي تبني عملية تفويض السلطات ؛
- قدرة الإدارة العامة على تجنب و إدارة الصراعات التي قد تحدث بين مراكز المسؤولية و المؤسسة ، دون المساس بمبدأ اللامركزية و تفويض السلطات¹.

VI . 2 . 3. أنواع مراكز المسؤولية :

يمكن أن نميز بين عدة أنواع لمراكز المسؤولية و هي :

VI . 2 . 3. 1 . مراكز التكاليف و مراكز المصاريف :

هي مراكز مهمتها توفير المنتجات بأقل التكاليف و بالجودة المناسبة و في الآجال المحددة، و توكل للمسؤولين عن هذا المركز مهمة التحكم في التكاليف، و تتميز هذه المراكز بسهولة تحديد تكاليفها نظرا لوجود علاقة مباشرة بين الانتاج و تكلفة الوسائل المستخدمة بها. أما مراكز المصاريف فهي عبارة عن كل المصالح الادارية و مصالح الدعم، و التي يصعب تحديد العلاقة فيها بين التكاليف و بين الخدمات المقدمة من طرف هذه المراكز، و توكل للمسؤولين عن مثل هذه المراكز مهمة تقديم الخدمات المحددة من طرف الإدارة، دون تجاوز الميزانية المحددة².

VI . 2 . 3. 2 . مراكز الربح :

هي عبارة عن مراكز تسعى لتحقيق أكبر هامش ربح، من خلال تحسين إيرادات المنتوجات المباعة و تخفيض تكاليفها، و تتمتع هذه المراكز بالاستقلالية و التفويض، اللذان يسمحان لها باتخاذ القرارات المتعلقة بطريقة التعامل مع تطور السوق، وكذا التحكم في التكاليف، إضافة إلى القدرة على التفاوض مع الموردين . ويتم محاسبة المسؤول عن هذه المراكز عما يحدث بها من تكاليف و ماتحققه من إيرادات، وكأنه وحدة مستقلة داخل المؤسسة الأم³.

¹ R.DEMEESTERE, Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise, 2^{ème} édition, dunod, Paris, 2004, P 46-47.

² I.D.KERVILER et L.D. KERVILER, Op.cit, P25-29.

³ C.ALAZARD et S.SEPARI, Op.cit, P288.

VI. 2. 3. 3. مراكز الإيرادات و رقم الأعمال :

هي عبارة عن مراكز تتمثل مخرجاتها الأساسية في رقم الأعمال، بمعنى أن المسؤول بهذه المراكز لا يتحكم في سعر بيع المنتج و لا في تكاليف إنتاجه، و إنما يسعى إلى تعظيم المبيعات و رقم الأعمال على مستوى دائرة نشاطاته .

و تتم عملية الرقابة في هذه المراكز، بالتأكد من أن المبيعات المحققة مطابقة للتقديرات الموضوعة من طرف الإدارة من خلال كمية المبيعات، نسبة الزبائن الجدد، حصتها في السوق ... الخ¹ .

VI. 2. 3. 4. مراكز الاستثمارات :

هي مراكز مسؤولية تسعى لتحقيق أعلى مردودية ممكنة للأموال المستثمرة، فهذه المراكز هي مراكز ربح بمسؤولية إضافية تتمثل في القدرة على التحكم في الاستثمارات، أي أنها تهتم بتحقيق الربح على المدى البعيد، و يتم قياس أداء هذه المراكز سواء عن طريق معدل العائد على الاستثمار أو عن طريق الدخل المتبقي.

VII. مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير :

عملية تصميم نظام مراقبة التسيير تخضع لأربع مراحل أساسية هي² :

VII. 1. دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة :

تبدأ عملية التصميم بدراسة المحيط الإقتصادي و الإجتماعي للمؤسسة، ودراسة القطاع الذي تنشط فيه لتحديد أهم المتغيرات المؤثرة على المؤسسة، مثل حجم الأسواق، وضعية المنافسين، نقاط القوة و الضعف لديهم، الحصة السوقية و غيرها، و التي تسمح في الأخير بتحديد المجالات الواجب التركيز عليها .

VII. 2. دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة :

بعد معرفة وضعية المؤسسة بالنسبة للمحيط الخارجي، يتم دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة للخروج بصورة واضحة عن حالتها، من خلال الاطلاع على ماضي المؤسسة، حاضرها و توجهاتها المستقبلية، كرقم أعمالها، حصتها السوقية، نسب النمو و غيرها عن طريق استعمال معايير مختلفة كالمردودية، الخطر المالي ... إلخ، لمعرفة أكثر الميادين أهمية بالنسبة للمؤسسة لتركيز

¹ H.LONING et Autres, Op.cit, P 19-20.

² I.D.KERVILER et L.D. KERVILER, Op.cit ,130.133

نظام المراقبة عليها بصفة عاجلة، وكذا القيام بإختيار أولي للأدوات التي ستستعمل ضمن هذا النظام.

VII . 3. دراسة تنظيم المؤسسة :

تبدأ هذه المرحلة بعملية تحليل لهيكل المؤسسة، من خلال التعرف على مراكز المسؤولية المتواجدة بها، أهدافها و وسائلها، مما يسمح بأخذ صورة كافية عن الهيكل التنظيمية للمؤسسة، مكامن الضعف بها، وما يجب تعديله.

يلي هذه العملية دراسة نظام التقييم المستخدم، لمعرفة ما إذا كان هذا النظام مناسباً أم يجب تغييره، إذ يجب أن يكون هذا النظام قائماً على أساس النتائج المحققة و ليس على أساس الأقدمية أو المحسوبية، حتى يشجع الأفراد داخل المؤسسة على تحسين آدائهم .

بعد دراسة المحيطين الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و كذا هيكلتها التنظيمية، تأتي مرحلة إقتراح نظام لمراقبة التسيير يناسب المؤسسة .

VII . 4. بناء نظام أولي لمراقبة التسيير :

يتم في هذه المرحلة اقتراح نظام لمراقبة التسيير، يقوم على نظام لمعالجة المعلومات الناشئة عن المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية و الاحصائيات، مع ضرورة تماشي النظام المحاسبي و ملاءمته لاحتياجات المؤسسة المتجددة و أهدافها .

تعد مهمة فحص النظام المعلوماتي و تقييمه، و كذا التأكد من أن المعلومات قد وصلت في الوقت المناسب و للمكان المناسب من مهام نظام مراقبة التسيير، حيث يقوم برصد ملاحظات المسؤولين حول هذه المعلومات، كما يقوم بإعتماد الأدوات المناسبة التي تسمح بمعالجة الوضعيات المختلفة التي تعيشها المؤسسة .

VII . 5. دراسة و تقييم نظام مراقبة التسيير المقترح :

بعد إقتراح نظام لمراقبة التسيير و معرفة كل إحتياجات و متطلبات المؤسسة، يجب تقييم هذا النظام لمعرفة النقائص الموجودة به، وكذا مدى تماشي هذا النظام مع متطلبات المؤسسة، و مدى إتسامه بالفعالية و النفعية، وفق معايير متعددة نذكر منها :

- مدى تكيف النظام مع احتياجات المؤسسة، أي مدى قدرة الأدوات المتبناة على تلبية متطلبات المسيرين، من حيث سهولة استعمالها و مدى صحة المعلومات و توفرها .
- كيفية عمل هذا النظام و مدى موافقة العمليات للخطط الموضوعة، إضافة إلى احترام المواعيد من طرف العاملين في المؤسسة .
- تكلفة النظام المقترح أي التأكد من أن تكاليف وضعه، تناسب إمكانيات المؤسسة و مواردها .

المبحث الثاني : أدوات مراقبة التسيير

I. المحاسبة العامة :

سنحاول التطرق في هذا الجزء الى ماهية المحاسبة العامة و كذا الدور الذي تلعبه، إضافة إلى التعديلات الواجب إحداثها حتى تصبح أداة من أدوات مراقبة التسيير .

I. 1. مدخل إلى المحاسبة العامة :

I. 1. 1. تعريف المحاسبة العامة :

عرّفت المحاسبة العامة على أنها نظام معلومات، يعمل على تسجيل العمليات التي تحدث بين المؤسسة و محيطها، من أجل تحديد وظيفتها و آدائها بشكل عام، كما تعمل على تزويد المساهمين المتعاملين الخارجيين بالمعلومات الضرورية.

I. 1. 2. دور المحاسبة العامة :

من التعريف السابق، يمكننا أن نستنتج الدور الكبير الذي تلعبه المحاسبة العامة والذي يتمثل فيما يأتي :

- تقوم المحاسبة العامة بتسجيل و شرح مختلف الإحداث ذات الطابع المالي، بغرض التحضير الدوري لوضعية المؤسسة كالميزانية المالية ، جدول حسابات النتائج و غيرها؛
- تسمح المحاسبة العامة بحساب الأرباح و المداخيل الخاضعة للخزينة، وفق شروط واضحة و وفق قوانين المصالح الجبائية ؛
- تعتبر المحاسبة العامة عاملا أساسيا في نظام المعلومات، حيث تسمح بمتابعة نشاط و وضعية المؤسسة، مع معالجة أي انحراف يحدث ؛
- تحوّل معلومات المحاسبة العامة نحو الأطراف الخارجية المتعاملة مع المؤسسة ؛

- تزود المحاسبة العامة كل من المحاسبة التحليلية و المحاسبة التقديرية بالبيانات ؛
- تعتبر المحاسبة العامة قاعدة أي تحليل مالي ¹.

I. 2. التعديلات الواجبة على المحاسبة العامة لتصبح أداة مراقبة :

من أجل أن تصبح المحاسبة العامة أداة فعالة يستخدمها نظام مراقبة التسيير، يجب إجراء بعض التعديلات عليها و هي ² :

I. 2. 1. توفير القوائم المالية على فترات متقاربة :

توفر المحاسبة العامة وثائق المحاسبة السنوية، و تعتبر هذه المدة نوعا ما طويلة، مما يعرقل عملية التحكم في نشاط المؤسسة و عملية اتخاذ القرار، لذا و من أجل تسهيل هاتين العمليتين يجب توفير هذه الوثائق في فترات قصيرة (شهر) .

I. 2. 2. إرفاق القوائم المالية بمعايير تقديرية و فعلية :

من الأحسن إرفاق القوائم المالية بمعايير تقديرية و فعلية لسنوات سابقة، من أجل إنشاء نتائج تقديرية و حساب الميزانية التقديرية، إضافة إلى جدول تمويل تقديري، و مقارنة هذه النتائج بالنتائج الفعلية لاستنتاج أي انحراف و القيام بتصحيحه .
و تستخدم المؤسسات الصغيرة، المعايير الفعلية الخاصة بالسنوات الماضية كمعايير مقارنة مع النتائج الفعلية .

I. 2. 3. توزيع الأعباء :

من أجل عدم تحميل الأعباء و المصاريف على مراحل و نشاطات لا تخصها، يجب توزيع مجموع هذه الأعباء على الفترات التي فيها الاستهلاك الفعلي لها، و يمكن أن تكون هذه الأعباء عبارة عن ضرائب ، علاوات تأمين ، فاتورة غاز و كهرباء ... الخ.

I. 2. 4. إزالة آثار التضخم على النتائج :

تسجل المعطيات على أساس التكاليف التاريخية، و التي قد تكون فاقدة للصحة و المصدقية نتيجة حدوث التضخم مثلا، لذا يجب القيام بعملية إعادة تقييم للأصول كلما تطلب الأمر ذلك.

¹ محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 2.

² M. GERVAIS, Op.cit,P 26-29.

I. 3. تقنيات المحاسبة العامة المستخدمة في مراقبة التسيير:

هناك العديد من تقنيات المحاسبة العامة والتي تستخدم في مراقبة التسيير وهي¹:

I. 3. 1. الأرصدة الوسطية للتسيير:

هي إظهار حساب النتائج على شكل تسلسل من الهوامش، تمثل في مجموعها النتيجة الصافية، أي هي عبارة عن تحليل النتيجة مع إظهار جميع الأرصدة .

I. 3. 2. حساب الفائض:

تقوم هذه الطريقة على الفصل بين الأسعار والأحجام لكل قسم من أقسام حساب النتائج، فهي تحدد التغير في أداء المؤسسة من سنة لأخرى، وكذا الأطراف والأقسام التي أثرت على أداء المؤسسة .

I. 3. 3. القيمة المضافة المباشرة:

وتعتمد هذه الطريقة على إعادة تنظيم الحسابات و النتائج، من أجل تقديم قياس للأداء يسهل القيام باستراتيجية رد الفعل، والقيمة المضافة المباشرة للمؤسسة هي الفرق بين قيمة السلع المباعة و تكاليف المواد الداخلة في صنعها، ومن أجل تقييم أداء المؤسسة يجب مقارنة المردود مع تكاليف هذا المردود .

I. 4. حدود استعمالات المحاسبة العامة في مراقبة التسيير:

رغم ما تم ذكره حول المحاسبة العامة، إلا أنها تبقى أداة رقابية شاملة لها عدة نقائص نذكر منها:

- عدم إمكانية القيام بتصحيح إنحرافات بسرعة، نتيجة طول مدة معالجة المعلومات ؛
- عدم إمكانية تحديد المسؤوليات ؛
- عدم إمكانية قياس أداء كل مسؤول؛
- اقتصار المعلومات المعالجة على المعلومات المالية فقط².

لذا و نظرا للنقائص التي تعترى المحاسبة العامة، فان الاعتماد على أدوات أخرى لمعالجة هذه النقائص يعتبر أمرا لا بد منه.

¹ M. GERVAIS, Ibid. P 29-42.

² C.ALAZARD et S.SEPARI ,Op.cit, P590.

II . محاسبة التسيير :

II . 1 . ماهية محاسبة التسيير :

II . 1 . 1 . تعريف محاسبة التسيير :

هي طريقة عمل يتم من خلالها معالجة معطيات معينة، بهدف معرفة التكاليف المتعلقة بكل وظائف المؤسسة، تحديد أسس التقييم الخاصة ببعض عناصر الميزانية و وضع التنبؤات أو التقديرات الخاصة بالأعباء و المنتوجات، و كذا معاينة النتائج الفعلية و شرح الإنحرافات الناتجة عنها¹.

II . 1 . 2 . دور محاسبة التسيير :

يتمثل دور محاسبة التسيير فيما يلي :

- دور رقابي : فهي تعمل على مراقبة تنفيذ الخطط و الميزانيات عن طريق مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات ؛
- دور توضيحي : فهي تعمل على شرح الإنحرافات الحاصلة و أسبابها ؛
- دور تنبؤي : فهي تعمل على وضع الميزانيات و تقدير الاحتياجات و قياس مردودية المنتوجات ؛
- دور اعلامي : فهي تقوم بتزويد المسيرين بالمعلومات الضرورية حول التكاليف الخاصة بكل وظيفة و كل منتج بهدف قياس المردودية .

II . 2 . طرق استخدام محاسبة التسيير :

هناك عدة طرق تستخدم في محاسب التكاليف نذكر منها :

II . 2 . 1 . طريقة التكاليف الكلية :

يتم حساب تكلفة المنتج بجمع الأعباء الثابتة أو المتغيرة، المباشرة أو غير المباشرة، و هذا بتحميل الأعباء التي ليست لها علاقة مباشرة بالنشاط للأقسام المتولدة عنها، و يجب التفرقة بين الأقسام الأساسية التي تشارك مباشرة في العملية الانتاجية، و الأقسام الثانوية التي ليست لها علاقة مباشرة بالعملية الانتاجية، حيث يجب توزيع أعباء هذه الأقسام على الأقسام الرئيسة، كما يجب مراعاة مايلي :

¹ H. BOUQUIN, Comptabilité de gestion, Op.cit,P 19.

- تقسيم المؤسسة إلى أقسام أساسية و أخرى ثانوية ؛
 - تحميل الأعباء المباشرة على النشاطات المعنية، والقيام بتوزيع أولي للأعباء غير المباشرة على كل الأقسام ؛
 - إجراء تحميل ثانوي، يخص تحميل أعباء الأقسام الثانوية على الأقسام الرئيسة ؛
 - تحميل أعباء الأقسام الرئيسة على المنتجات للحصول على التكلفة النهائية لها.
- رغم ما تتميز به هذه الطريقة من مزايا، إلا أنها لا تخلو من العيوب مثل صعوبة المعالجة المحاسبية ، وكذا عدم قدرتها على تحديد عتبة المردودية¹ .

II . 2 . 2 . طريقة التكاليف الجزئية :

- تتلخص طريقة التكاليف الجزئية في ضرورة تقسيم الأعباء ، ثم بعد ذلك القيام بتحميلها للنشاط، و هناك ثلاث طرق تندرج تحت هذه الطريقة هي :
- طريقة التكاليف الجزئية المباشرة ؛
 - طريقة التكاليف الجزئية المتغيرة ؛
 - طريقة التكاليف الجزئية المتغيرة المتطورة .
- و لنظرية التكاليف الجزئية ، العديد من المزايا نذكر منها:
- بساطة حساب التكاليف ؛
 - تسهيل عملية اتخاذ القرار فيما يخص التحلي عن بعض النشاطات و المنتجات؛
 - توضيح مساهمة كل منتج و نشاط في تغطية الأعباء الثابتة ؛
 - ملاءمتها لنظام تقسيم المؤسسة إلى مراكز المسؤولية ؛
 - المساعدة في خلق نظام تنبؤي، من خلال معرفة تطور الأعباء المتغيرة و الثابتة، و وضع تقديرات لهذه الأعباء مستقبلا² .

II . 2 . 3 . أسلوب التحميل العقلاني :

- تم في هذه الطريقة معالجة الأعباء الثابتة على أساس أنها أعباء متغيرة، أي تحميل المنتج قدر من الأعباء الثابتة يتناسب مع ذلك النشاط، مع وجوب تحديد مستوى النشاط العادي

¹ X.BOUIN et F.X.SIMON, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004, P141-142.

² X.BOUIN et F.X.SIMON, IBID, P137.

للدورة لاستخدامه كمعيار، و كذا تحديد معامل التحميل العقلاني الذي يتم على أساسه تحميل الأعباء الثابتة .

و لهذه الطريقة العديد من المزايا نذكر منها :

- إمكانية الحصول على تكاليف كلية غير متأثرة بمستوى النشاط ؛
- إظهار تأثير الاستعمال غير العادي للطاقة الإنتاجية ؛
- المساعدة على تقييم المخزون ؛
- المساعدة على تحديد أسعار بيع المنتجات ؛
- القدرة على قياس فعالية مراكز المسؤولية ؛
- المساعدة على وضع نظام تنبؤي .

رغم ما تتمتع به هذه الطريقة من مزايا، إلا أن لها العديد من العيوب أهمها عدم إمكانية تحديد المستوى العادي للنشاط نتيجة ظروف العمل باستمرار¹ .

II . 2 . 4 . طريقة التكاليف المعيارية :

تعتمد طريقة التكاليف المعيارية على تكاليف تتميز بالمعيارية تم تحديدها مسبقا، و هذا من أجل مراقبة نشاط المؤسسة خلال فترة معينة، لقياس قدرتها في تحقيق برامجها، من خلال مقارنة ما حدث فعلا مع ما تم التخطيط له، بالإعتماد على طرق التحليل التقني و الاقتصادي .

و يمكننا ذكر بعض أنواع التكاليف المعيارية :

- التكلفة المعيارية التاريخية و هذا بالإعتماد على حسابات الماضي؛
- التكلفة المعيارية المحددة على أساس المنافسة ؛
- التكلفة المعيارية المحددة على أساس الأسعار الجارية؛
- التكلفة المعيارية النظرية على أساس الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج² ؛

و لهذه الطريقة عدة مزايا نذكر منها :

- تسهيل عملية المعالجة التحليلية و إجراء عملية مراقبة من خلال تحليل الانحرافات؛
- تعتبر المعايير المستخدمة أساس كل حساب تنبؤي ؛

¹ T. CUYANBERE et J. MULLER, Comptabilité de gestion et éléments d'analyse financière, Groupe Revue financière, Paris, 200, P153-160.

² ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، الجزء الثاني، دار المحمدية، الجزائر، 1994، ص 161-162.

- تحديد التكاليف مسبقا مما يساعد المسيرين على إتخاذ القرارات، مثل تحديد أسعار البيع في الوقت المناسب .
- كما لهذه الطريقة عدة عيوب نذكر منها :
- إمكانية تغير ظروف نشاط المؤسسة ، مما يجعل الاعتماد على تكاليف الماضي لا يعكس واقع المؤسسة ؛
- استحالة تحقيق مستوى الاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج ؛
- ضرورة معرفة كل المعلومات عن طبيعة المنتج و حجم الإنتاج و غيرها؛
- ضرورة القيام بتحليل مفصل لكل الشروط و طرق الإنتاج، مما يولد مصاريفا إضافية .

II . 3 . 5 . طريقة التكاليف على أساس النشاط :

أصبحت تشكل الأعباء غير المباشرة نسبة كبيرة من تكلفة الإنتاج، لذا كان من الواجب إعادة النظر في طريقة توزيعها، و هذا ما تسعى طريقة التكاليف على أساس النشاط القيام به، حيث يتم فيها توزيع أقسام المؤسسة إلى مجموعة من النشاطات، من خلال مبدأ أن النشاطات تستهلك موارد (أعباء غير مباشرة)، و المنتجات تستهلك نشاطات، و التي على أساسها يتم تحميل الأعباء غير المباشرة¹ .

لتطبيق هذه الطريقة يجب إتباع بعض المراحل :

- تقسيم مراكز المؤسسة إلى نشاطات ؛
 - تحديد جميع الأعباء غير المباشرة ؛
 - اختيار مسببات التكلفة (عدد ساعات العمل ، عدد المنتجات المباعة ... الخ)؛
 - حساب تكلفة وحدة مسبب التكلفة ؛
 - توزيع أعباء النشاطات على المنتجات حسب استهلاك هذه المنتجات للنشاطات؛
 - تحميل الأعباء غير المباشرة للمنتجات .
- من مزايا هذه الطريقة :
- تسمح بمعرفة النشاطات و الأقسام التي يجب تحسين أدائها و تخفيض تكاليفها؛

¹ B. DORIAN, Le contrôle de gestion, éd Dunod, P 109-111.

- تعتبر قاعدة أساسية لقياس التكاليف و تحديد الهوامش حسب المنتوجات و حسب النشاط ؛
- عدم تحويل تكاليف قسم إلى قسم آخر؛
- تقوم بمعالجة الأعباء غير المباشرة مثل الأعباء المباشرة على أساس النشاط الفعلي؛
- توفير قاعدة بيانات واضحة، تمكن المسيرين من اتخاذ قرارات تشغيلية و استراتيجية و كما تساعد في عملية تقييم أداء العاملين¹.

II. 3. 6. طريقة التكاليف المستهدفة :

تسعى هذه الطريقة إلى التركيز على المراحل التي تساعد في تخفيض التكاليف، حيث ترى أن تكلفة المنتج تبدأ من عملية التحضير و التصميم إلى غاية عملية الإنتاج النهائي، لذا يجب الإهتمام بكل المراحل عن طريق تحديد تكاليف انتاج مختلفة مسبقا ثم السعي لتحقيقها. تعتمد هذه الطريقة على تحديد التكلفة التقديرية للمنتوج ، و التي هي عبارة عن التكلفة المستقبلية للمنتوج الناتجة عن الوضعية الحالية للمشتريات ، الانتاج و المبيعات ، و التي تكون غالبا أكبر من التكلفة المستهدفة .

و يتم إعتداد عدة مراحل في تطبيق هذه الطريقة هي :

- تحديد سعر البيع من خلال التنبؤ بحجم المبيعات و سعر البيع؛
- تحديد نسبة هامش المنتجات ؛
- حساب التكلفة المستهدفة؛
- حساب التكلفة التقديرية ؛
- الانتقال من التكلفة التقديرية إلى التكلفة المستهدفة ، عن طريق تخفيض تكاليف انتاج المنتوج .

II. 4 . حدود استعمالات محاسبة التسيير في عملية مراقبة التسيير

رغم ما تم ذكره عن محاسبة التسيير، إلا أنها تبقى عاجزة عن تلبية كل ضروريات نظام مراقبة التسيير و هذا راجع إلى عدة أسباب منها :

¹ T. SAADA et A. BURLAUD et C. SIMON, Comptabilité Analytique et Contrôle de gestion, éd Vuibert, Paris, 1995, P109.

- تأخذ عملية عرض النتائج وقتا طويلا نتيجة الدقة الكبيرة للعمليات المحاسبية وكثرتها؛¹
- عدم قدرتها على متابعة كل التكاليف، كالتكاليف الناتجة عن سوء التسيير، أو الناتجة عن نقص جودة المنتجات؛²

III. تسيير الموازنة:

يلعب نظام مراقبة التسيير في المؤسسة دورا هاما في تطبيق إستراتيجية المؤسسة، من خلال استخدامها لنظام تسيير الموازنة، بحيث يعمل هذا النظام تغطية جميع الوظائف بالمؤسسة، من خلال شبكة متناسقة من الموازنات الخاصة بكل مركز مسؤولية. ومن خلال هذا المبحث سيتم تبيان الدور الأساسي لتسيير الموازنة وأهم الطرق المتبعة لوضع الموازنات بشكل سليم، والأنواع المختلفة من الميزانيات بالمؤسسة، إضافة إلى ذكر حدود استعمالات هذا النظام في عملية مراقبة التسيير.

III. 1. مفاهيم أساسية حول تسيير الميزانية :

III. 1. 1. تعريف الموازنة :

الموازنة هي خطة مفصلة معبر عنها بقيم كمية، تظهر فيها كمية الموارد الواجب تحصيلها واستعمالها خلال فترة معينة من الزمن، فهي نظام قائم على التنبؤ من خلال وضع برامج عمل، معبر عنها بقيم لسنة، مع تخصيص الموارد اللازمة لها، و تتم مقارنة تنفيذ هذه البرامج مع هذه الموازنات دوريا، لتحديد الانحرافات و تحليلها و تصحيحها³.

III. 1. 2. أهمية و دور نظام تسيير الموازنة: الموازنات

- يلعب نظام تسيير الموازنة دورا مهما في تسيير المؤسسة يتمثل في:
- يعتبر نظام تسيير الموازنة أداة تخطيط من خلال تحديدها مسبقا لقيمة مبالغ التمويل اللازمة⁴؛

¹ C. Alazard et S. Sépari , *Op.Cit* , p 591.

² C. Alazard et S. Sépari, *Ibid*, p 242.

³ J. MEYER, *Gestion Budgétaire*, 7^{eme} édition, Dunod, Paris, 1978, P18.

⁴ محمد فرкос، الموازنات التقديرية أداة فعالة في التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص 19.

- يعمل نظام تسيير الموازنة على توضيح مسؤولية كل مسير، ومساعدته في عملية تفويض الصلاحيات¹؛
- يساعد نظام تسيير الموازنة في عملية الرقابة، من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة لميزانية كل مسير .
- يعمل نظام تسيير الموازنة على تحسين أداء مراكز المسؤولية، من خلال تقديم الحوافز للمسؤولين عن هذه المراكز في حالة تحقيقهم للأهداف الموضوعة .
- يساعد نظام تسيير الموازنة في عملية التنسيق داخل المؤسسة، من خلال تنسيق أهداف و وسائل الوحدات فيما بينها².

III. 2. أنواع الموازنات:

هناك أربعة أنواع من الموازنات بالمؤسسة هي:

III. 2. 1. موازنة الإستغلال :

تسمى موازنة الإستغلال بهذا الاسم لارتباطها بدورة الاستغلال في المؤسسة و حجم النشاط فيها، و تتضمن هذه الميزانيات :

III. 1. 2. موازنة المبيعات:

و هي عبارة عن حجم نشاط معين يتوقع تحقيقه، من خلال تحديد كمية المنتجات المتوقع بيعها لفترة سنة، و من ثمة لرقم الأعمال المتوقع تحقيقه و المصاريف المتعلقة به، و يمكن أن تكون هذه الموازنات قد تم إعدادها حسب المناطق الجغرافية، حسب المنتج...إلخ، للسماح بإجراء عملية الرقابة³.

III. 2. 1. 2. موازنة الانتاج:

هي عبارة عن حجم انتاج معين يتوقع تحقيقه خلال فترة سنة و ما يقابله من تكاليف، حيث تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها و تخفيض تكاليف الانتاج، و ترتبط هذه الميزانية بموازنة المبيعات باعتبارها المحدد الأكبر لكمية الانتاج التي ستباع⁴.

¹ R.N. ANTHONY et V.GOVINDARAJAN, Op.cit, P 372.

² H.BOUQUIN, La maitrise des budgets dans l'entreprise, Edition EDICEF, Paris, 1992, P19.

³ I.D.KERVILER et L.D. KERVILER, Op.cit, P 61.

⁴ P. BOISSELIER, Op.cit, P324.

III. 1.2. 3. موازنة التمويل:

ترتبط هذه الموازنة بموازنة الانتاج، حيث و بعد تحديد حجم انتاج معين، يتم تحديد الموارد اللازمة لتحقيق هذا الحجم، سواء كانت المواد اللازمة، القطع الداخلة في انتاج المنتجات أو الكميات، إضافة إلى كيفية تسيير المخزونات داخل المؤسسة.

III. 2. 2. موازنة الاستثمار:

ترتبط موازنات الاستثمار بالتخطيط على المدى الطويل عكس ميزانيات الاستغلال، فهي تهدف إلى تحقيق استثمارات بهدف الرفع من أداء المؤسسة و نشاطها، و كذا تحقيق أكبر عائد ممكن، و تتضمن موازنات الاستثمار التدفقات النقدية المتوقع تحقيقها من طرف المشروع و المصاريف التي يتحملها¹.

و يعمل نظام مراقبة التسيير على مراقبة هذه الموازنات، من خلال التأكد من أن المشروع قد تمت دراسته بطريقة موضوعية، و أنه تم تحديد التكاليف و طرق التمويل، إضافة إلى المردودية المتوقعة، كما يعمل على مراقبة مدى مطابقة التكاليف، الأهداف و المردودية المتوقعة مع تلك المحققة فعليا، سواء تعلق الأمر بالأهداف الكمية أو الأهداف النوعية للمشروع.

III. 3.2. موازنة المصاريف العامة:

تمثل مصاريف الوظائف غير المرتبطة مباشرة بالنتائج و المبيعات، مثل المحاسبة العامة و المالية، الإدارة العامة، إدارة الموارد البشرية و مصالح البحث و التطوير، جزء لا يستهان به من موازنات و مصاريف أي مؤسسة، لذا كان لزاما على المؤسسات تحديد موازنات لهذه الوظائف. و تعتبر عملية تحديد هذه الموازنات معقدة نوعا ما، و هذا راجع لعدم مقدرتنا على وضع علاقة بين الموارد المستهلكة و النتائج المحققة، لهذا تلجأ المؤسسات إلى اعتماد تقنيات تساعدنا على تحضير هذه الميزانيات، و من أهم هذه التقنيات :

III. 3.2. 1. طريقة الموازنات على أساس صفري BBZ :

هي تقنية تعتمد على إجراءات التخطيط، و تتطلب تقديم تبرير مفصل لكل النفقات، حيث يتم وضع ميزانيات لهذه المصالح على أساس الاحتياجات الحالية لهذه المراكز، دون الاعتماد على البيانات الخاصة بالسنوات الماضية، أي على أساس صفري².

¹ D.LECLERE, Gestion Budgétaire, Eyrolles Université, Paris, 1994, P 113.

² Y.D.RONGE et K.CERARDA, Contrôle de gestion, Pearson Education, Paris, 2005, P112.

- و تتم هذه العملية في أربع مراحل أساسية هي :
- تقسيم المؤسسة إلى نشاطات أساسية مع تحديد المهام الواجب آداؤها؛
- تحديد الوسائل اللازمة للقيام بهذه المهام؛
- تقديم تبريرات لهذه المهام ؛
- ترتيب هذه النشاطات ثم اختيار النشاط الأكثر مردودية ¹.

III . 2.3.2 . طريقة تحليل القيمة :

تطبق هذه الطريقة على النشاطات الادارية، من خلال ايجاد أحسن طريقة لتنفيذ النشاط بأقل التكاليف، أي محاولة حل إشكالية "المردودية/المنفعة" ².

و تتم هذه العملية من خلال المراحل التالية :

أولا تحليل المنتج : أي جمع كل المعطيات حول العملية الانتاجية سواء تعلق الأمر بالخصائص التنقية للمنتوج أو الخدمة، أو الوظائف و النشاطات الواجب آداؤها، مع تحديد النشاطات الأساسية و النشاطات الملحقة، إضافة إلى تحديد تكلفة كل نشاط، ثم بعد ذلك يتم مقارنتها مع المنتجات و الخدمات الموجودة في السوق لاستخراج هامش الربح.

ثانيا اقتراح البدائل : يتم اقتراح تطوير المنتج أو الخدمة، من خلال البحث عن طرق أخرى للحصول عليه بأقل تكلفة، حيث يتم اختيار الطرق التي تسمح بالحصول على نتائج أفضل بأقل التكاليف .

ثالثا الترتيب و الاختيار : يتم ترتيب هذه الطرق حسب عدة معايير منها توضيح مدى منفعة الوظائف القاعدية و الوظائف الملحقة، كذلك التكلفة، البساطة و المردودية، ثم بعد ذلك يتم اختيار أحسن طريقة ³.

III . 2.4 . موازنات الخزينة و الحسابات التقديرية :

تعتبر هذه الموازنات خلاصة الميزانيات السابقة، حيث يتم من خلال موازنات الخزينة تحويل المعطيات السابقة إلى تدفقات نقدية، مع متابعة وضعية خزينة المؤسسة لتفادي حدوث خلل فيها إما فائض أو عجز، والسعي لخلق توازن دائم بين مخرجات الخزينة و مدخلاتها ¹.

¹ C.ALAZARD et S.SEPARI, Op.cit, P 520-522.

² M. GERVAIS, Op.cit, P408-412.

³ I.D.KERVILER et L.D. KERVILER, Op.cit, P 112-114.

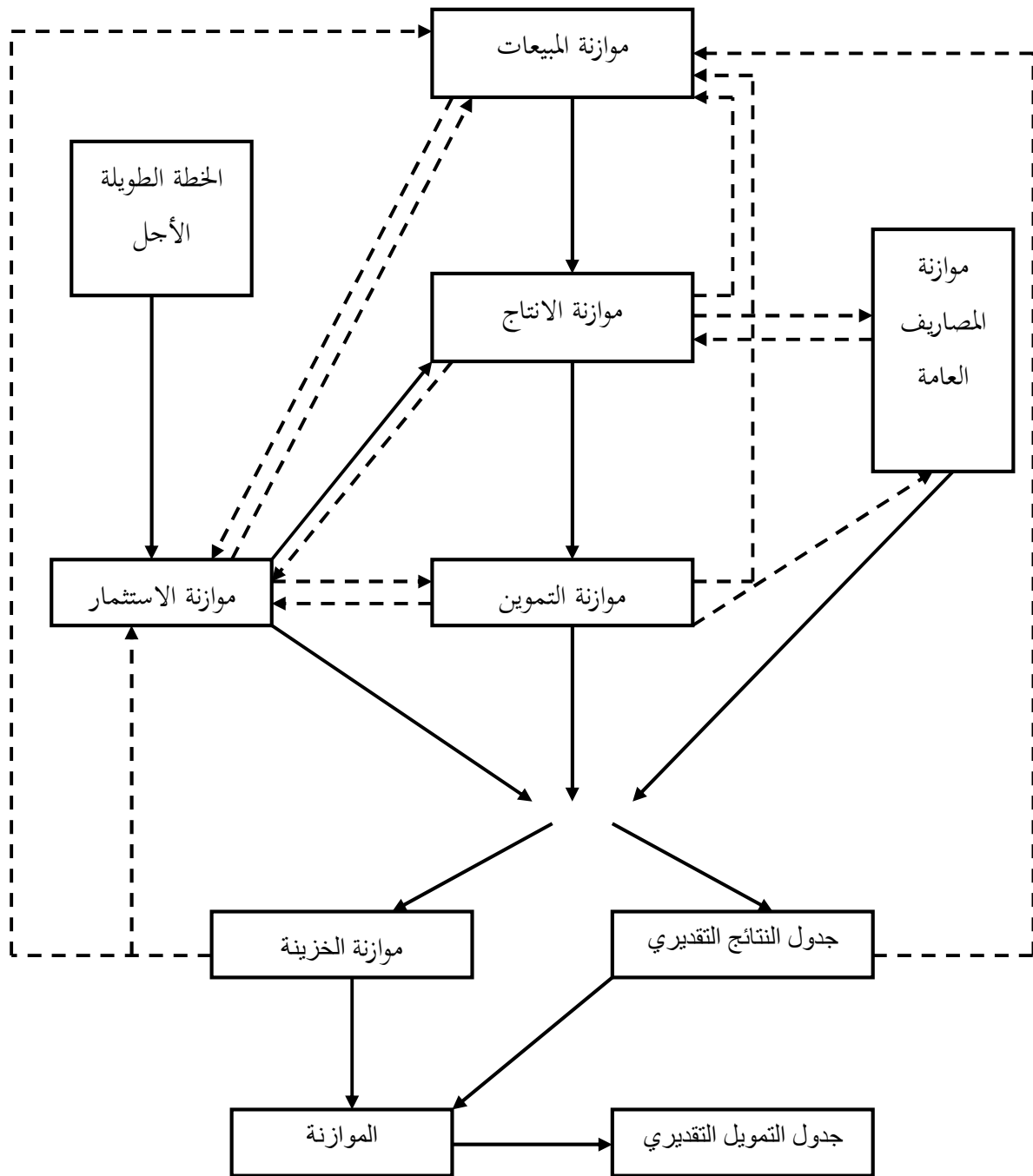
و تظهر موازنات الخزينة السيولة النقدية الناتجة عن العمليات التي حدثت في ميزانيات المبيعات أو موازنات الإستثمار، مما يساعد في إجراء تعديلات عليها، بما يتناسب و الوضعية المالية المستقبلية للمؤسسة.

أما الحسابات التقديرية كحساب النتائج و الموازنة الحتامية التقديرية، فتعدّ بعد التحضير الكلي لكل الميزانيات، حيث تساعد على إظهار النتيجة المتوقعة للمؤسسة، وحالة الخصوم و الأصول ، القيام بعمليات التحليل و التخطيط المالي² .
و يمثل الشكل التالي العلاقة بين الميزانيات المختلفة في المؤسسة:

¹ Y.D.RONGE et K.CERARDA, Op.cit, P 126-127.

² D.LECLERE, Op.cit, P134.

الشكل رقم 3-3 : العلاقة بين موازنات في المؤسسة



----- : علاقة ضعيفة

_____ : علاقة قوية

Source : M. GERVAIS, Op.cit, p298.

III. 3. مراقبة الموازنة و تحليل الإنحرافات :

بعد أن تقوم المؤسسة بإعداد الموازنات يجب عليها وضع نظام لمراقبة هذه الموازنات ، و الذي يعتبر لبنة أساسية لنظام المراقبة العمليتي، الذي يهدف إلى التنبؤ بالإنحرافات و القيام بالإجراءات التصحيحية¹.

III. 3. 1. مفهوم مراقبة الموازنة:

تتمثل مراقبة الموازنات في عملية المقارنة المستمرة بين النتائج الفعلية و النتائج التقديرية المحددة في الموازنات ، من أجل البحث عن أسباب الإنحرافات و تزويد مختلف المسؤولين بالمعلومات اللازمة حول هذه الإنحرافات، لمساعدتهم في اتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما تساعد أيضا في عملية تقييم أداء المسؤولين².

III. 3. 2. تحليل الإنحرافات :

يرى M. Gervais أن الإنحرافات التي يجب تحليلها، يجب أن تتمتع بعدة ميزات هي المنفعة، الصحة و الواقعية، أي إنحرافات تخص الدورة الحالية، كما يجب أن يكون لها معنى اقتصادي، و يدخل ضمن المنحى العام ليقوم الأداء و الفعالية، فكل انحراف لا تتوفر فيه هذه الشروط، لا يجب أن يدرس أو يحلل لأنه لا فائدة منه³.

و هناك عدة قواعد يجب احترامها عند القيام بعملية تحليل الإنحرافات منها :

- إن الإنحرافات الموجودة هي عبارة عن خطأ في عملية التسيير، لذا يجب ابلاغ المسيرين بسرعة ؛

- أن لكل ميزانية مسؤول، أي ابلاغ المسؤول المعني بالانحراف الناتج دون سواه ؛

- الإهتمام فقط بالإنحرافات غير العادية التي تفوت 5 % ؛

- مشاركة المسؤولين في وضع التنبؤات و المعايير و معالجة الإنحرافات، و هذا بهدف

تحسين سير العمليات بالمؤسسة⁴.

و يمثل الشكل التالي أنواع الإنحرافات الموجودة .

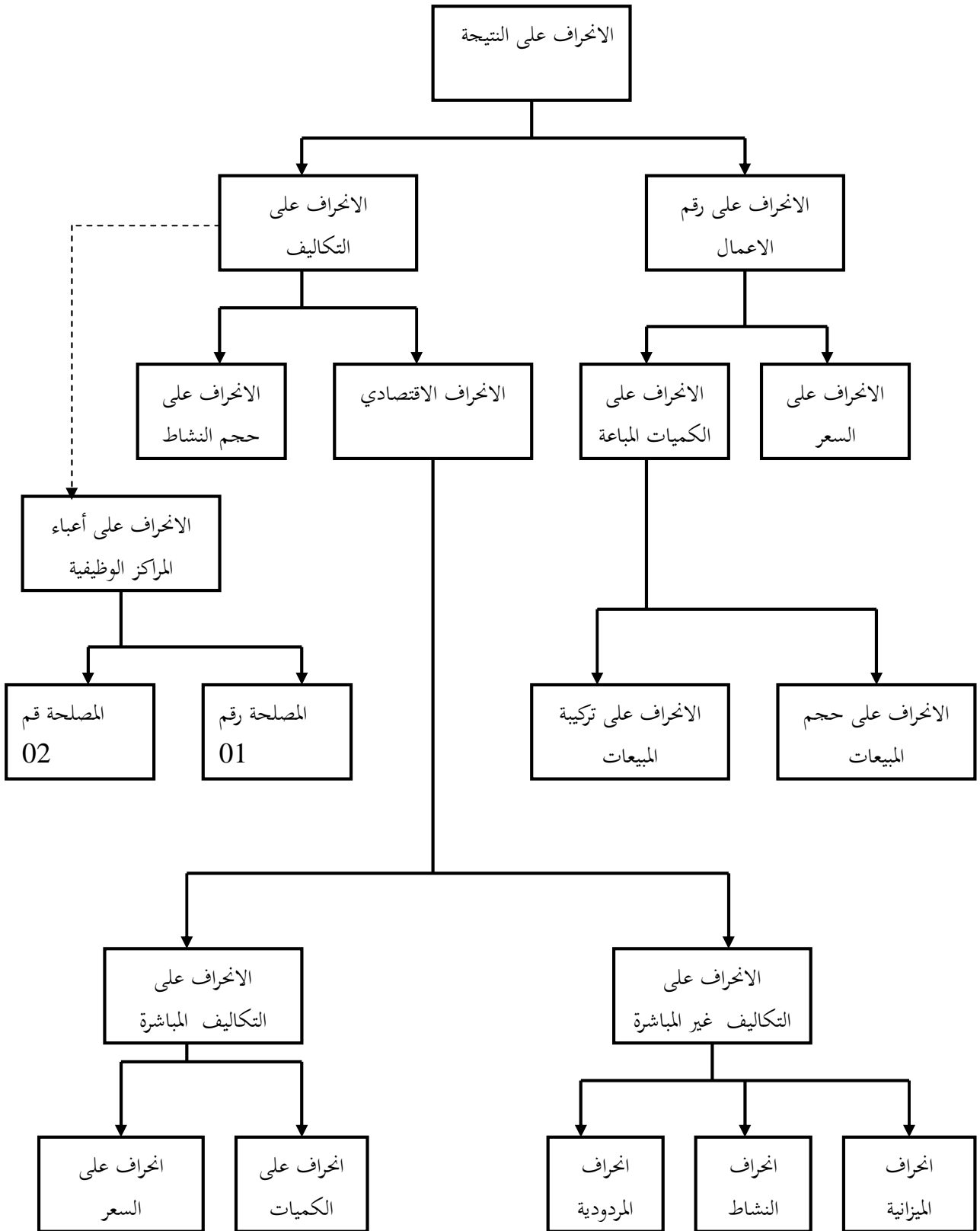
¹ Y.D.RONGE et K.CERARDA, Op.cit, P152-153.

² M. GERVAIS, Op.cit, P20.

³ M. GERVAIS, Ibid. P555-557.

⁴ J. MEYER, Op.cit, P29-32.

الشكل رقم 3-4: الأنواع المختلفة للإنحرافات



Source : P. BOISSELIER, Op.cit, chapitre 12.

فمثلا يقيس الإنحراف على رقم الأعمال أداء مسؤولي المبيعات، فيما يقيس الإنحراف على أعباء المراكز الوظيفية أداء المسؤولين عن ميزانيات المصاريف العامة .

III . 4 . حدود استعمال تسيير الميزانية في مجال مراقبة التسيير :

رغم ما يقدمه نظام تسيير الميزانية في مجال مراقبة التسيير، من إجراءات تساعد في عملية الكشف عن الإنحرافات و تقييم أداء المسيرين، إلا أن له بعض النقائص يجب مراعاتها عند استعمال هذا النظام، نذكر منها¹ :

III . 4 . 1 . عدم دقة التنبؤات :

يرجع عدم دقة التنبؤات المعتمدة في تصميم نظام الميزانيات، إلى تميز محيط المؤسسة بالتغير المستمر، و هذا راجع لكثرة العوامل المؤثر على سير المؤسسة و التي تؤثر بدورها على الأهداف الموضوعية سواء بالتعديل أو التغيير .

III . 4 . 2 . عدم قدرة الميزانيات على تمثيل بعض الأهداف :

إن وجود أهداف لا يمكن ترجمتها إلى ميزانيات كتحسين جودة الخدمات، العلاقة مع العملاء، رضا المستهلكين... إلخ، يجعل من الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف أمرا صعبا، إضافة إلى أن الميزانيات يمكن أن تحوي بيانات مالية لا تعكس الأداء الجيد للمؤسسة .

III . 4 . 3 . ارتفاع تكلفة نظام الميزانيات :

تسعى المؤسسة دائما إلى تحقيق ربح من وراء أي نشاط تقوم به، فهي تسعى دائما إلى تخفيض المصاريف، فيما تتطلب عملية إعداد نظام الميزانيات العديد من التكاليف سواء تلك المتعلقة بالتنظيم الإداري و المحاسبي، أو ما يتعلق بتكوين الأفراد، لذا يجب دائما مراعاة هذا الجانب .

IV . لوحة القيادة :

تعتبر لوحة القيادة من أدوات نظام مراقبة التسيير، و التي تهدف إلى معالجة بعض نقائص الأدوات الأخرى التي يستعملها هذا النظام، مثل عدم قدرتها على تلبية الاحتياجات التسييرية الداخلية، ومشكلة طول الحصول على المعلومات و غيرها، فهي تسمح بالمتابعة الجيدة لسير العمليات، كما تساعد المسيرين في إتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل سريع .

¹ A.KHEMAKHEM, La dynamique du contrôle de gestion, Duodi, Paris, 1976, P178-182.

IV. 1. مفهوم لوحة القيادة :

هناك عدة تعاريف للوحة القيادة نذكر منها :

- هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسيرٍ لقسم ما، للمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة على عمليات ذلك القسم¹.
- هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، والتي تسمح بإظهار الإنحرافات الناتجة عن سوء التسيير، كما تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاستغلال الفرص و تجنب مكامن الخطر².

IV. 2. خصائص لوحة القيادة :

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص عدة خصائص للوحة القيادة نذكر منها :

- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به، تتناسب مع طبيعة نشاطه ؛
 - لغتها بسيطة و مفهومة من طرف أفراد القسم، مما يساعد في تحديد الإجراءات التصحيحية بشكل سريع ؛
 - تطابق احتياجات المسؤول ؛
 - تحتوي على قيم مالية و غير مالية ؛
 - ممثلة في شكل بيانات و رسومات للفت انتباه الجميع ؛
 - يتم إعدادها بشكل دوري حتى تواكب التغيرات الحاصلة .
- و يوضح في الجدول التالي أهم خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

¹ C.ALAZARD et S.SEPARI, Op.cit, P591.

² J.Y.SOULON, Le Tableau de bord du décideur, Les éditions d'organisation, Paris, 1982, P40.

الجدول رقم 3-2 : خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى

| الأدوات الرقابية الأخرى لمراقبة التسيير | لوحة القيادة التسييرية |
|---|--|
| - معلومات مالية فقط . | - تتضمن معلومات مالية و غير مالية(نوعية) |
| - مصدر المعلومات يكون من داخل المؤسسة . | - وجود معلومات عن المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة . |
| - محتواها معياري(نفسه) لكل المسؤولين | - محتواها يتناسب مع احتياجات المسؤولين |
| - مدة عرض المعلومات تكون كبيرة (شهريا). | عرض المعلومات يتماشى مع النشاط اليومي للمسؤولين . |
| معطيات كثيرة،مفصلة ،شاملة. | معطيات قليلة،ترتكز حول النقاط الأساسية للعمل فقط. |
| تمثيل البيانات يكون معقدا. | تمثيل البيانات سهل، بسيط و مفهوم. |
| معلوماتها تستلزم وقت طويل للتحليل. | معلوماتها سهلة التحليل. |
| صعوبة تطوير هذه الأدوات. | مرنة، قابلة للتجديد و التعديل حسب المتطلبات. |
| مدة تحصيل المعلومات طويلة نسبيا (يوم +10 إلى يوم +25) | مدة تحصيل المعلومات قصيرة جدا(يوم+ 1 إلى يوم+ 3) |

Source : H. IONING et Autres, Op.cit, P 146.

IV .3 . أهمية لوحة القيادة :

تلعب لوحة القيادة دورا كبيرا داخل المؤسسة ، و على جميع الأصعدة نذكر منها :

IV .3 .1 . أداة لقياس الأداء :

تسمح لوحة القيادة بقياس أداء المسؤولين، من خلال إظهار النتائج المالية و غير المالية ومقارنتها بالأهداف المحققة، إضافة إلى كونها أداة فعالة في إظهار مدى استعمال المؤسسة لمواردها بشكل فعال، بقدرتها على قياس التكاليف الخفية المختلفة¹ .

¹ H. SAVALL et V. ZARITET, Maitriser les couts et les performances cachés, 2^{ème} édition ,Economica ,Paris , 1989 ,P05.

IV. 3. 2. أداة لإتخاذ القرارات :

كون لوحة القيادة تزود المسؤولين بمعلومات حول المتغيرات الحادثة في عملية التسيير اليومي، فهي تساعدهم في إتخاذ القرارات الصحيحة، و هذا من خلال القيام بالتنبؤ بحرى العمليات المستقبلية .

لذا فلوحة القيادة هي أداة تنبؤ لمنحى سير العمليات، أي أنه يمكن إعتبارها أداة قيادة و تحكم¹.

IV. 3. 3. لوحة القيادة أداة حوار و إتصال :

تساهم لوحة القيادة في توسيع حلقة الحوار و الإتصال بين مختلف المسؤولين في مختلف المستويات الإدارية، حيث أنها تعرض النتائج و الإنحرافات وكذا الإجراءات التصحيحية المتخذة.

IV. 3. 4. لوحة القيادة أداة تحفيز

تساهم لوحة القيادة من خلال عرضها للنتائج و الإنحرافات في تقييم أداء المسؤولين، و تظهر مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف، مما يحفزهم على تحسين آدائهم، كما أن تبادل المعارف حول العراقيل التي تنجم عنها هذه الإنحرافات، و الإجراءات التصحيحية تؤدي إلى تنمية مهارات المسؤولين، و تخلق جوا من التكاثف داخل المؤسسة للتعاون من أجل تحقيق أهداف المؤسسة².

IV. 4. أنواع لوحات القيادة :

يرى M. Gervais أن هناك نوعان من لوحات القيادة هي:

IV. 4. 1. لوحة القيادة ذات التوجه الإستراتيجي³:

لوحة القيادة ذات التوجه الإستراتيجي هي عبارة عن نظام مؤشرات، يسعى لقياس الأداء الكلي في مختلف أبعاده المركزية، يسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية و ترجمتها إلى قيم واقعية قابلة للتحقيق، كما يضمن تسييرا للسياسة العامة للمؤسسة في الداخل.

و يدخل ضمن هذا النوع ثلاثة أنواع :

أ - لوحة القيادة المتوازنة كابلن و نورتون balance score card

¹ M. GERVAIS, Op.cit, P 625-626.

² M. LEROY, Le tableau de bord au service de l'entreprise, éd Organisation, Paris, 2001, P42.

* ISO : International Organization for Standardization

** EFFQM : European Fondation For Quality Management

³ M. GERVAIS, Op.cit, P 581.

³ M. GERVAIS, Ibid., P 628.

تركز هذه اللوحة في عملية تقييم الأداء على المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية و محور التدريب التنظيمي .

ب - لوحة القيادة ذات البحث المعمق إدفانسن le navigateur de scandia

تضع هذه اللوحة الرأسمال غير المادي (تطوير المهارات الفردية و التنظيمية) في وسط التحليل، حيث تسعى إلى تحقيق مستوى أداء مقبول .

ج - لوحة القيادة الخاصة بالجودة :

هي نظام يتركز على معايير من أجل الحصول على شهادة (**EFFQM*, ISO* ...) تركز أساسا على قيمة العميل و المستهلك .

IV . 2. 4 . لوحة القيادة التسييرية¹ :

هي عبارة عن نظام معلومات، يسمح بمعرفة المعطيات المهمة التي تسمح بمراقبة اسواق المؤسسة في الأجل القصير، في أسرع وقت ممكن، و يسهل سير العمليات داخل المؤسسة، فهذا النظام يوفر و بسرعة معلومات تسمح للمسيرين سواء بالتدخل مباشرة، أو مراقبة سير العمليات التي يقوم بها مرؤوسيه، فهذه اللوحة تقوم بتحديد طريقة الاستغلال الواجب اتباعها والمعلومات المكتملة الواجب توفرها كي تسمح باتخاذ القرارات بسرعة .

IV . 5 . أشكال لوحة القيادة :

نظرا لتنوع لوحات القيادة واختلافها، وتعدد المعايير و الأهداف المعتمدة، فإنه لا يوجد شكل نموذجي موحد، بل هناك عدة اشكال تتغير حسب حجم المؤسسة، المستوى التنظيمي الذي تتواجد به، خصائص القطاع الذي تنتمي اليه المؤسسة وكذا حاجات المسؤولين.

رغم هذا الاختلاف، إلا أن هناك بعض النقاط التي تشترك فيها هذه الانواع كما بينها

الجدول التالي :

الشكل رقم 3-5: الشكل العام للوحة القيادة

| لوحة القيادة بمركز مسؤولية ما | | | |
|-------------------------------|---------|---------|--|
| الفروقات | الأهداف | النتائج | |
| | | | <p>الصف 01 :</p> <p>- مؤشر أ</p> <p>- مؤشر ب</p> <p>- مؤشر ج</p> <p>.</p> <p>- مؤشر ن</p> <p>الصف 02</p> <p>.</p> <p>.</p> <p>الصف ن</p> |
| | | | |

الإحرفات
منطقة الأهداف
منطقة النتائج
منطقة الأصناف و المؤشرات

Source : C.ALAZARD et S. SEPARI, Op.cit, p 595.

IV . 1.5 . منطقة الأصناف و المؤشرات :

تتضمن هذه المنطقة مجموعة من الأصناف (مراكز المسؤولية ،مصالح، ورشات، أقسام.....) تحت تصرف المسؤول، ويرتبط كل صنف بالجهة التي فوض لها هذا المسؤول جزء من صلاحياته، وتفاوض معها حول الأهداف الواجب تحقيقها، فيمكن أن يتمثل الصنف 1 في نقاط الصيانة و المسؤول عنها هو مدير الصيانة، و الذي بدوره يكون مسؤول امام الإدارة العامة، و يشترط في هذه الأصناف أن تكون لها أهمية مقارنة بمجموع نشاطات المؤسسة، ويضم كل صنف من هذه الأصناف مجموعة من المؤشرات، حيث تعتبر هذه الأخيرة المكون الرئيسي للوحة القيادة، و يوضح المؤشر بمجموعة من المعلومات مثل اسم المؤشر، طريقة حسابه، طريقة عرضه، معايير المقارنة... الخ .

يشترط في هذه المؤشرات ان تكون ملائمة، سهلة التحضير، سهلة القراءة وتعبير عن الوقت الحالي .

وهناك عدة انواع من المؤشرات نذكر منها :

أ - حسب طبيعتها وتتضمن:

- مؤشرات النتائج و مؤشرات المتابعة ؛
- مؤشرات الرقابة و مؤشرات القيادة ؛
- مؤشرات مالية ومؤشرات تشغيلية ؛
- مؤشرات مركزة و مؤشرات مجملة¹ .

ب - حسب اهميتها بالنسبة لمتخذ القرار :

- مؤشرات الإنذار ؛
- مؤشرات التوازن ؛
- مؤشرات الإستطلاع² ؛

ج - حسب مستعملها :

- مؤشرات عامة ؛
- مؤشرات محلية ؛
- مؤشرات شخصية ؛
- مؤشرات جماعية³ .

IV . 5 . 2 . منطقة النتائج :

يتم فيها تحميل النتائج المرتبطة بالنشاط كالقيم غير المالية الكمية، مثل عدد ساعات العمل، كمية الوحدات المنتجة،... إلخ، و القيم غير المالية النوعية مثل معدلات الغياب، الحصة السوقية،... إلخ، إضافة إلى النتائج المرتبطة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية، كالأعباء و التكاليف و غيرها.

و يمكن أن تكون هذه النتائج شهرية، تراكمية (عدة الأشهر) أو شهرية و تراكمية .

¹ R. DEMEESTERE, Op.cit, P 81-82.

² A. FERNANDEZ, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 3^{eme} édition, éd Organisation, Paris, 2003, P 262-263.

³ M. GERVAIS, Op.cit, P264.

IV. 3.5. منطقة الأهداف :

يتم فيها عرض الأهداف المحددة لفترة معينة، سواء كانت أهداف شهرية، تراكمية أو شهرية و تراكمية، أو أهداف تخص النشاط و الأداء المالي أو الإثني معا .

IV. 4.5. منطقة الانحرافات

و تضم هذه المنطقة الفروقات بين الأهداف و النتائج الفعلية، و يمكن أن يعبر عنها بقيم مطلقة أو نسب مئوية حسب طبيعة المؤشرات، و يتم اعتماد نفس طريقة عرض النتائج و الأهداف .

إضافة إلى هذه المناطق، يمكن إضافة مناطق أخرى حسب متطلبات المسؤول، تضم نتائج الدورات السابقة، الأهداف المسطرة لنهاية الدورة، البرامج قيد التنفيذ ... الخ¹.

IV. 6. تصميم لوحات القيادة في المؤسسة :

تمر عملية تصميم لوحات القيادة في المؤسسة عبر عدة مراحل هي :

- دراسة المحيط الخارجي و الداخلي للمؤسسة، أي دراسة وضعية المؤسسة، حصتها السوقية ، مواردها ، استراتيجياتها ، الهيكل التنظيمي ... الخ؛
- تحديد الأهداف ، أي ترجمة الإستراتيجية المتبناة إلى أهداف قابلة للتنفيذ و القياس و المراقبة ؛

- اختيار المؤشرات و إعدادها عن طريق اعتماد تقنيات ، مثل تقنية²

OVAR(Objectifs variables d'Action Responsabilité)

- تجميع المعلومات التي يحتاجها كل مسؤول لتحضير المؤشرات التي تخصه ، كما تحدد المدة اللازمة للحصول عليها؛
- اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة، و التي تكون قادرة على تزويد المسؤولين بالمعلومات الضرورية و في الوقت المناسب .

¹ M. LEROY, Op.cit, P45.

² Y.D.RONGE et K.CERARDA, Op.cit, P229, 230.

IV .7 . طرق عرض لوحات القيادة :

يسعى نظام مراقبة التسيير من خلال لوحات القيادة إلى لفت انتباه المسير و المسؤولين، و تسهيل عملية إطلاعهم على المعلومات و النتائج المنشورة، و هناك عدة طرق لعرض لوحات القيادة منها¹ :

IV .7 .1 . الجداول :

ويتم فيها الاعتماد على الأرقام و البيانات لتزويد المسؤولين بالمعلومات، إلا أن هذه الطريقة لا تعطي نظرة شاملة و سريعة حول سير التحليلات .

و يعطي الشكل التالي، نظرة عن طريقة عرض لوحة القيادة عن طريق الجداول :

الشكل رقم 3-6: جدول لمتابعة نشاط قسم التسويق

| جدول خاص بمتابعة نشاط قسم التسويق لفترة | | | | |
|---|---------|-------------|------------|-------|
| المؤشرات | الأهداف | الفترة ن | الفترة ن-1 | الفرق |
| عدد الزبائن الجدد | | | | |
| عدد الطلبات الجديدة | | | | |
| رقم الأعمال المحقق | | | | |
| | | | | |

Source : P. Boisselier, Op.cit. p.75

IV .7 .2 . الرسوم البيانية :

و يتم فيها عرض النتائج عن طريق رسوم بيانية، تسهل عملية فهم و شرح التغيرات، كما تساعد على إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة، و يمكن لهذه الرسوم أن تكون منحنيات، أعمدة، أقراص أو منبهات .

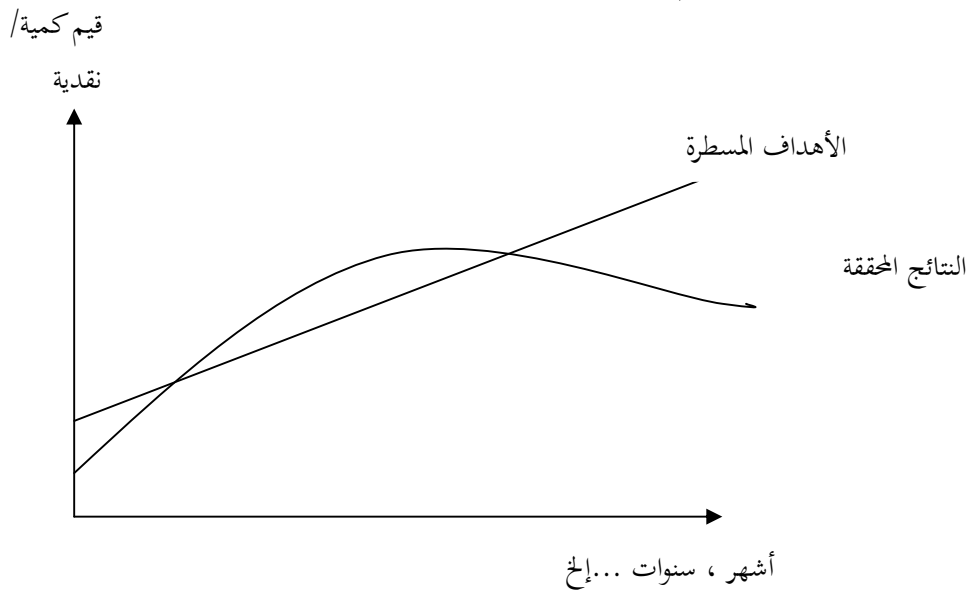
¹ M. GERVAIS, Op.cit, P 616,619.

أولاً : المنحنيات

تستعمل المنحنيات لتتبع تطور عدة متغيرات مثل رقم الأعمال، الكميات، الأعباء و غيرها، كما تسمح لنا المنحنيات بإجراء مقارنة بين النتائج الفعلية و الأهداف المسطرة، أو مقارنة نتائج الدورة الحالية مع نتائج الدورة السابقة.

و يمكن عرض لوحة القيادة على شكل منحنى كما يلي :

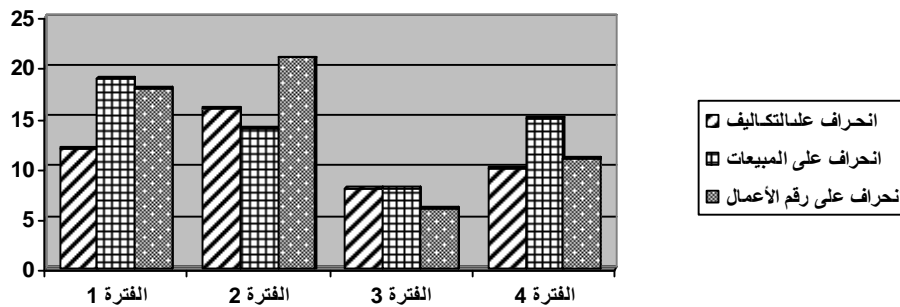
الشكل رقم 3-7: عرض لوحة القيادة على شكل منحنى.



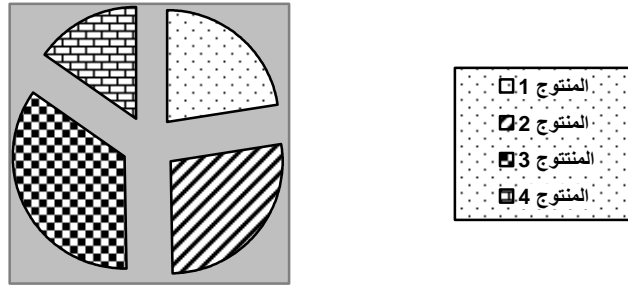
ثانياً : الأعمدة و الأقراص

تستعمل الأعمدة و الأقراص في الغالب لتوضيح توزيع متغيرات، مثل التكاليف و رقم الأعمال و غيرها، و يمكن أن تمثل على النحو التالي :

الشكل رقم 3-8: عرض انحرافات على شكل أعمدة



الشكل رقم 3-9: عرض تكلفة منتجات على شكل أقراص



ثالثا : المنبهات

المنبهات عبارة عن إشارات مرئية لا تظهر إلا في حالة السير غير العادي للعمليات، و تستعمل هذه الاشارات لتنبية المسيرين عن حدوث انحرافات كبيرة نتيجة، اقتراب المؤشرات من عتبة الخطر المحددة، كارتفاع نسبة تغيب العمال، ارتفاع تكاليف منتج معين، ارتفاع نسبة المنتجات المعيبة، انخفاض رقم الأعمال وغيرها.¹

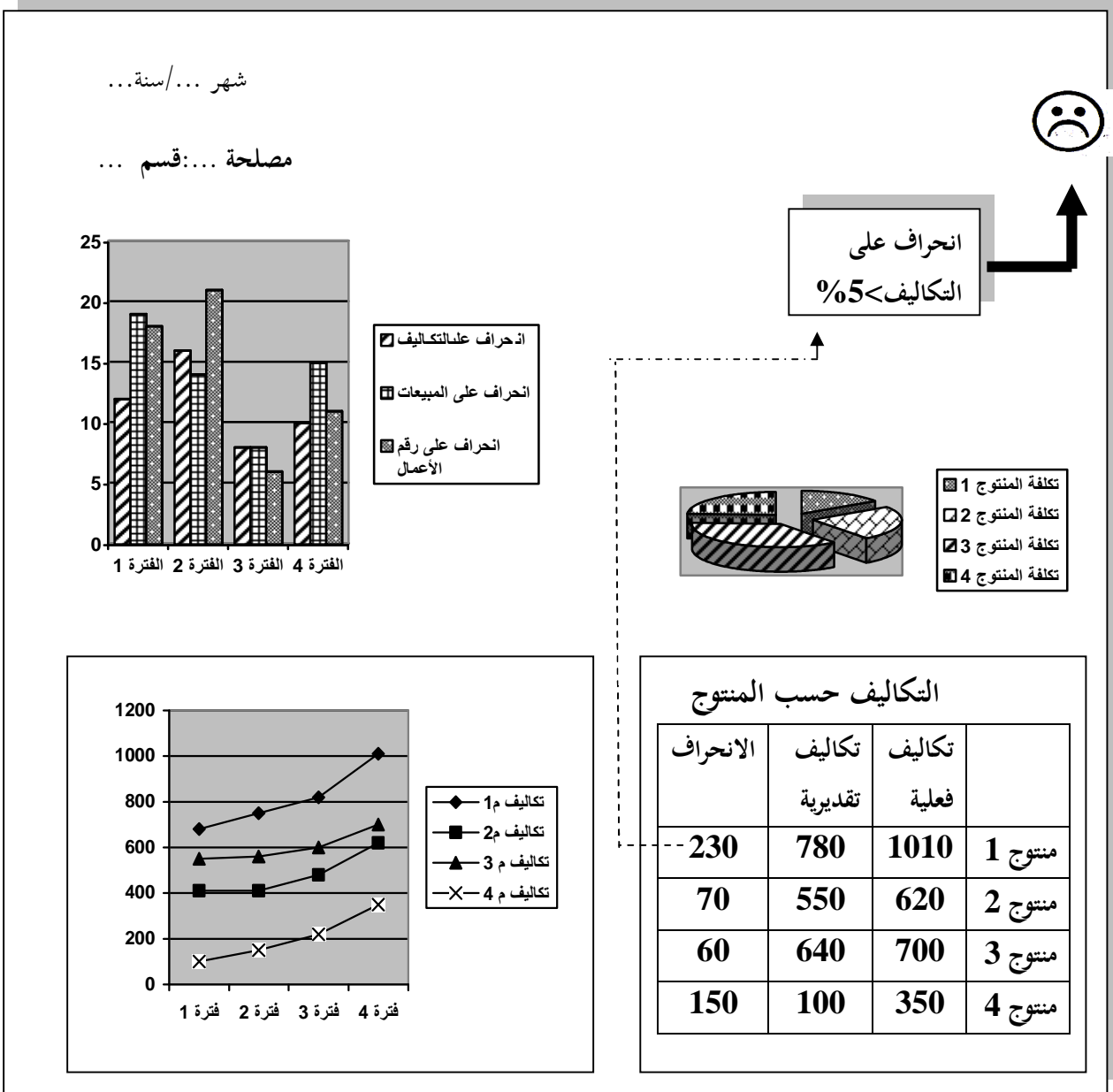
وهناك أشكال عديدة للمنبهات نذكر منها:

الشكل رقم 3-10: أشكال المنبهات



¹ M.Gervais. *Op. Cit.* p.619.

الشكل رقم 3-11: مثال عن لوحة القيادة



IV. 8. دور لوحة القيادة في نظام مراقبة التسيير :

تساهم لوحات القيادة بشكل فعال في طريقة عمل نظام مراقبة التسيير، على عدة أصعدة نذكر منها :

IV. 8. 1. تحليل الانحرافات :

يهدف نظام مراقبة التسيير إلى التعرف على مدى تحقيق الأهداف المسطرة، وكذا الانحرافات الحاصلة، وهذا ما تقوم به لوحة القيادة، حيث توضح النتائج المحققة و الانحرافات الموجودة بشكل سريع، و إظهار مصدر هذه الانحرافات، مما يساعد نظام كمراقبة التسيير على تسيير العمليات بشكل دقيق .

IV. 8. 2. شرح للانحرافات و أسبابها :

يتم أيضا في إطار لوحة القيادة، شرح أسباب الانحرافات مع التركيز على الانحرافات المهمة¹.

IV. 8. 3. إقتراح إجراءات تصحيحية :

لا يهدف نظام مراقبة التسيير إلى الإطلاع على النتائج و نسبة الأهداف الفعلية المحققة، و الانحرافات و معرفة أسبابها، بقدر ما يهدف إلى محاولة إصلاح الوضع، و تدارك الأمور في بدايتها قبل أن تتعاضم، حيث يتم إقتراح إجراءات تصحيحية لتدارك الانحرافات، من خلال تقييم الأفكار و الإقتراحات، ثم ترتيبها، و إدماجها ضمن الخطط العملية و الإختيارات الإستراتيجية. من كل ما سبق، يمكننا وضع هذا الجدول البسيط الذي يشرح دور كل أداة من أدوات نظام مراقبة التسيير، مميزاتهما، سلبياتهما و كذا التعديلات الواجبة على كل واحدة منها، حتى تصبح أداة فعلية يمكن استخدامها في هذا النظام.

IV. 9. حدود استعمال لوحة القيادة في مراقبة التسيير:

تعتبر لوحة القيادة من الأدوات التي تساعد المسؤولين و المسيرين في مراقبة سير العمليات، واكتشاف الانحرافات في الوقت المناسب، مما يساعدهم في القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، رغم هذا تشوبها بعض النقائص نذكر منها :

¹ M. LEROY, Op.cit, P130, 131.

IV. 9. 1. ارتفاع تكلفة نظام لوحات القيادة :

يتطلب إعداد لوحات القيادة العديد من التكاليف، فمنها ما هو متعلق بعملية جمع المعلومات و البيانات الخاصة بكل عملية، و تكاليف التنظيم الإداري والمحاسبي، إضافة إلى تكاليف عملية تكوين الأفراد، فكل هذه التكاليف قد تشكل عبئاً إضافياً للمؤسسات، خاصة تلك التي تعاني من مشاكل التمويل .

IV. 9. 2. غياب التنسيق بين المسيرين:

يتطلب إعداد لوحات القيادة وجود تنسيق كبير بين المسيرين من أجل جمع البيانات و المعلومات المختلفة، وهذا ما لا نجده في بعض المؤسسات أين يغيب هذا التنسيق، نتيجة وجود صراعات بين الأفراد أو بين الوحدات المختلفة، مما يجعل من عملية إعداد لوحات القيادة أمراً صعباً .

IV. 9. 3. عدم مساهمة المسيرين في تطوير هذه الاداة :

يتطلب إعداد لوحة القيادة مساهمة جميع أطراف المؤسسة و مشاركتهم في عملية جمع المعلومات و تحضيرها، لذا فرفض بعض الأطراف المساهمة في إعدادها، يجعل معلوماتها غير دقيقة و قد تكون غير مفيدة، و هذا راجع لخوف هذه الأطراف من اكتشاف عجزهم و عدم قدرتهم على تسيير أقسامهم على أكمل وجه .

على ضوء ما سبق ذكره في هذا الفصل ، يمكننا الخروج بهذا الجدول الذي يلخص أهم

أدوات مراقبة التسيير وكذا وسائل كل أداة و حدود استعمالها :

الجدول 3-3: ملخص أدوات نظام مراقبة التسيير

| الأداة | دورها | التقنيات المستخدمة في مراقبة التسيير | حدود استعمالات |
|-----------------|--|---|--|
| المحاسبة العامة | <ul style="list-style-type: none"> - تسجيل و شرح العمليات المالية؛ - حساب الأرباح و المداخيل الخاضعة للخزينة؛ - أساس نظام معلومات المؤسسة؛ - تسمح بمتابعة نشاط و وضعية المؤسسة؛ - تزود المحاسبة التحليلية و المحاسبة التقديرية بالبيانات؛ - تعتبر قاعدة أي تحليل مالي. | <ul style="list-style-type: none"> - الأرصدة الوسطية للتسيير؛ - حساب الفائض؛ - القيمة المضافة المباشرة؛ | <ul style="list-style-type: none"> - عدم إمكانية القيام بتصحيح إنحرافات بسرعة؛ - عدم إمكانية تحديد المسؤوليات؛ - عدم إمكانية قياس أداء كل مسؤول؛ - اقتصار المعلومات المعالجة على المعلومات المالية فقط |
| محاسبة التسيير | <ul style="list-style-type: none"> - دور رقابي على الخطط و الميزانيات؛ - دور توضيحي للإنحراف الحاصل و أسبابه؛ - دور تنبؤي بوضع ميزانيات و تقدير الاحتياجات؛ - دور اعلامي؛ | <ul style="list-style-type: none"> - طريقة التكاليف الكلية؛ - طريقة التكاليف الجزئية؛ - أسلوب التحميل العقلاني؛ - طريقة التكاليف المعيارية؛ - طريقة التكاليف على أساس النشاط؛ - طريقة التكاليف المستهدفة؛ | <ul style="list-style-type: none"> - تأخذ عملية عرض النتائج وقتا طويلا نتيجة الدقة الكبيرة للعمليات المحاسبية وكثرتها؛ - عدم قدرتها على متابعة كل التكاليف، كالتكاليف الناتجة عن سوء التسيير، أو الناتجة عن نقص جودة المنتجات؛ |

| | | | |
|-------------------------------|--|---|--|
| <p>تسيير الميزانية</p> | <ul style="list-style-type: none"> - التحديد المسبق لقيمة مبالغ التمويل اللازمة ؛ - توضيح مسؤولية كل مسير، - يسمح بمقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المحددة لميزانية كل مسير . - تحسين أداء مراكز المسؤولية، -التنسيق بين الوحدات فيما يخص الأهداف و الوسائل | <ul style="list-style-type: none"> - إعداد الميزانيات التقديرية ؛ - قياس الانحرافات و تحليلها . | <ul style="list-style-type: none"> - عدم دقة التنبؤات نتيجة التغير المستمر للمحيط؛ - عدم قدرة الميزانيات على تمثيل بعض الأهداف غير الكمية ؛ - ارتفاع تكلفة نظام الميزانيات ؛ |
| <p>لوحة القيادة</p> | <ul style="list-style-type: none"> - أداة لقياس الأداء المسؤولين؛ - أداة لإتخاذ و أداة قيادة و تحكم ؛ - أداة حوار و إتصال بين مختلف المسؤولين ؛ - أداة تحفيز من خلال تقييم أداء المسؤولين ؛ - تحليل الإنحرافات و شرح أسبابها و إقتراح إجراءات تصحيحية . | <ul style="list-style-type: none"> - الجداول ؛ - المنحنيات؛ - الأعمدة ؛ - الأقراص ؛ - المنبهات ؛ | <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع تكلفة نظام لوحات القيادة ؛ - تأخذ عملية جمع و عرض المعلومات في الوقت المناسب يتطلب جهد كبير و امكانيات كبيرة ؛ - عدم توفر بعض المعلومات نتيجة نقص التنسيق بين المسيرين ؛ - عدم مساهمة المسيرين في تطوير هذه الاداة مخافة كشف عجزهم ؛ |

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما سبق، تبين لنا الدور الكبير الذي يلعبه النظام الرقابي في المؤسسة من خلال قدرته على التحكم في سير العمليات بها، وفق الاستراتيجية المحددة سلفاً .

و يعتمد نظام مراقبة التسيير في عمله على مجموعة من الأدوات، المتمثلة في المحاسبة بنوعيتها، العامة و التحليلية، إضافة إلى نظام مراقبة الميزانية، و نظام لوحات القيادة كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير، كل هذه الأدوات السالفة الذكر، تتفاوت أهميتها حسب طبيعة نشاط المؤسسة و حجمها، فكما هو معلوم فإن المحاسبة العامة تزودنا بمعلومات مالية شهرية شاملة، غالباً ما تكون غير قادرة على تلبية ضروريات عملية التسيير الحديثة، التي تتطلب تحليلاً مكثفاً للبيانات و المعطيات المحاسبية، مما يستدعي استخدام محاسبة التكاليف، كأداة مكتملة للأداة الأولى، بغرض تقديم متابعة أفضل لتوزيع التكاليف، كما يتم اللجوء إلى لوحات القيادة، كونها قادرة على توفير بيانات لا تتوفر في الوثائق المحاسبية السالفة الذكر .

لذا، فنجاح نظام مراقبة التسيير، يقتضي التنسيق بين مختلف هذه الأدوات للرفع من أداء المؤسسة.

تمهيد

إن التحولات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري، تستدعي ضرورة إعداد وتحضير المؤسسات الجزائرية عامة و المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خاصة من كل الجوانب، سواء كان الجانب التشريعي، الجانب التمويلي، أو الجانب الإداري و هذا من أجل تحسين قدراتها التنافسية. و نظرا لكون نظام مراقبة التسيير واحدا من بين الآليات التي تساعد على التحكم الجيد في تسيير و إدارة المؤسسة، وحب على هذه المؤسسات تبني هذا النظام و البحث عن الأدوات المثلى التي تساعد في كسب الرهانات المستقبلية ومواجهة المنافسة الأجنبية المرتقبة، التي ستنبى بالدرجة الأولى على مدى تحكم كل مؤسسة في مواردها و استغلالها بالشكل الأمثل .

و سنحاول في هذا الفصل الذي خصصناه للجانب التطبيقي، معرفة واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و كذا التعرف على الأدوات الرقابية التي تستعملها في متابعة سير عملياتها، و هذا من خلال دراسة عينة من هذه المؤسسات.

و قد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تناولنا فيه الأساس المنهجي للجانب التطبيقي، من حيث الأدوات المستعملة و تحديد حجم المجتمع و العينة، بينما تم تخصيص المبحث الثاني ، لتحليل نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها .

المبحث الأول: الأساس المنهجي للجانب التطبيقي

إن محاولة معرفة واقع وحال مجال الظاهرة المدروسة، سواء كانت وظيفة أو نشاط في المؤسسات بصفة عامة، يتطلب إجراء دراسات ميدانية لإبراز مختلف الجوانب المتعلقة بهذه الظاهرة، فهذه الدراسة ستعطي صورة ولو نسبية عن مدى تطابق الجانب النظري لمجال الدراسة وفرضياته مع واقع الحال .

I. الأدوات المستعملة في جمع البيانات :

يستخدم الباحثون عادة العديد من الأدوات و الوسائل لجمع البيانات و المعلومات حول الظاهرة المدروسة، حيث يكون لطبيعة الموضوع المدروس و خصوصياته إضافة إلى طبيعة البيانات في حد ذاتها، القاعدة التي يتم على أساسها اختيار هذه الأدوات.

إن إجراء بحث ميداني حول واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يتطلب اختيار وسائل معينة لتلائم طبيعة هذا البحث و تجعل من عملية جمع المعطيات و البيانات عملية تتميز بالصحة و المصداقية، و أمرا قابلا للتحقيق .

لقد وقع اختيارنا على أربع أدوات لجمع المعطيات و البيانات، تتمثل في الاستبيان و الذي تم اعتماده بشكل كبير، المقابلة و التي تعتبر أداة تدعيم للاستبيان، و الملاحظة بحكم تنقلنا بين المؤسسات أثناء توزيع الاستبيان و إجراء المقابلات، و التي تساعدنا في جمع بيانات لا تمكننا الوسيلتين السابقتين من جمعها، كما تم الاعتماد على الاحصاءات الرسمية في تحديد حجم المجتمع المدروس و كذا حجم العينة .

و سنحاول في ما يأتي شرح كيفية إعدادنا لهذه الأدوات ، و كيف تم استعمالها.

I. 1. الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أهم الأدوات المستعملة في المنهج العلمي، كما يعتبر الإجراء الأكثر تجزئة في مراحل البحث العلمي الميداني، ويعرف على أنه عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد أو المؤسسات محل الدراسة، بغرض الحصول على بيانات تخدم موضوع البحث المدروس.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ومن أجل أن يصل بحثنا إلى أقصى الدقائق الممكنة، فقد اعتمدنا و بشكل كبير على هذه الأداة، حيث قمنا بتوزيع عدد منها على مجموعة من مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والمتواجدة بولاية سطيف.

لقد تم إعداد هذا الاستبيان بغية الحصول على دراسة أعمق و أدق لهذا الموضوع، بناء على إشكالية وفرضيات البحث التي بني عليها الجانب النظري، و قد تضمنت أسئلة بسيطة رتبت ترتيبا علميا تبعا لخطة الدراسة، بحيث و انطلاقا من محتويات موضوع البحث، تم إعداد مجموعة من الأسئلة الأولية البسيطة، المنظمة و الواضحة قدر الإمكان، بحيث يكون من السهل على الباحث فهمها و الإجابة عليها دون أي لبس أو غموض، كما أننا تجنبنا الأسئلة التي قد تخرج بعض المسيرين أو يتعذر الإجابة عليها.

بعد ذلك و حرصا منا على جودة هذا الاستبيان، قمنا بعرضه على الأستاذة المشرفة و على بعض الأساتذة، و الذين لم ييخلوا علينا بالنصح و الملاحظات حول بعض الأسئلة، وكذا طريقة طرح بعضها الآخر و حتى ترتيبها، و هذا بغية تفادي بعض الأخطاء التقنية والمنهجية، و من ثم قمنا بتعديل الاستبيان حسب هذه الملاحظات، و اعتمدناه كنسخة نهائية بعد إطلاع و موافقة الأستاذة المشرفة عليه (الملحق رقم 17).

و قد ضم هذا الاستبيان 52 سؤالا مقسما إلى أربع مجموعات، تضم المجموعة الأولى معلومات عامة عن المستجوب بغية معرفة مستوى المستجوب و مدى درايته بطريقة تسيير المؤسسة، فيما تضمنت المجموعة الثانية أسئلة حول المعلومات العامة للمؤسسة مثل التعريف بالمؤسسة، عدد عمالها الدائمين، طبيعة نشاطها، و تضمنت المجموعة الثالثة أسئلة عامة حول طبيعة التسيير في المؤسسة، من خلال معرفة الوظائف المتواجدة بها، درجة تفويض السلطة، و كذا كيفية سريان المعلومات بهذه المؤسسة، اما المجموعة الأخيرة فتضمنت أسئلة حول نظام الرقابة داخل هذه المؤسسات، حيث تم التعرض إلى نظام متابعة تنفيذ العمليات و تحقيق الأهداف و الخطط، شمولية هذه العملية، كيفية تقسيم المؤسسة، الأدوات المستعملة في عملية الرقابة.... الخ .
تجدر الإشارة إلى أننا اعتمدنا تكرار بعض الأسئلة في هذا الاستبيان بطريقة مختلفة، من أجل التأكد من مدى اطلاع المستجوب و قدرته في الإجابة على أسئلة هذا الاستبيان .

I. 2. المقابلة :

تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات حول موضوع معين، و قد عرفت على أنها تفاعل لفظي يتم بين فردين في موقف المواجهة، يحاول الباحث من خلالها الحصول على معلومات لدى المستجوب، و التي تدور حول خبراته و آرائه، و التي تكون ذات صلة بالظاهرة قيد الدراسة، كما عرفت على أنها طريقة للتحقق، تتميز بالاتصال وجها لوجه.

و لقد تم اعتمادنا على المقابلة كأداة لجمع البيانات، لما توفره لنا من إمكانية للتحكم في مدتها، تميزها بالمرونة، متابعة ردود أفعال المبحوث، وكذا إمكانية الحصول على معلومات من المصدر مباشرة دون وسيط، إضافة إلى إمكانية شرح أي سؤال أو إعادة صياغته إذا رأينا أن المبحوث لم يفهم السؤال جيدا، حيث قابلنا بعض مسيري المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط بولاية سطيف، وقد تجنبا طرق أخرى للحصول على المعلومات مثل الهاتف و الانترنت و غيرها، لتجنب الغموض الذي قد يحدث و الذي سيؤثر على صحة الاجابات، وكذا إعتقادنا منا بأن المبحوث سيجد راحة أكثر و هو يحدث الباحث وجها لوجه.

I. 3. الملاحظة

تعتبر الملاحظة الأداة الأكثر شيوعا و تداولا في ميدان البحوث الاجتماعية بصفة عامة، وهذا نظرا لكونها تستخدم آليا اثناء استخدام الاستمارة و المقابلة، بل وتساعد في الاطلاع على بعض التفاصيل التي قد لا تستطيع الأداتان السابقتان توضيحها، من خلال قدرة الباحث على تسجيل ملاحظاته دون اللجوء إلى طرح أسئلة او استخدام الإستبيان .

لقد ساعدتنا هذه الأداة في التأكد من بعض الفرضيات، كما قدمت لنا إجابات صريحة عن بعض الأسئلة، مثل مدى تفويض السلطة داخل المؤسسة، حتى وان كانت الاجابات بعد ذلك عكس ما تمت ملاحظته، كما سمحت لنا بمعرفة رد فعل المستجوبين حول بعض الأسئلة، و مدى وعيهم بأهمية الرقابة في المؤسسة بصفة عامة و نظام مراقبة التسيير بصفة خاصة.

I. 4. الإحصائيات الرسمية

تم اعتماد الإحصائيات الرسمية و السجلات الإدارية مثل إحصائيات وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعات التقليدية، و إحصائيات الغرفة التجارية لولاية سطيف، إضافة

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إلى الوثائق الإدارية و التقارير، كأداة من أدوات جمع البيانات التي لها علاقة بموضوع بحثنا، حيث تم اعتمادها كمرجع في إعداد الجزء النظري لهذا الفصل .

II. تحديد مجتمع وعينة الدراسة

II. 1. تحديد مجتمع الدراسة

لقد تم الاعتماد في تحديد مجتمع الدراسة على عدة عوامل هي:

■ نظرا لصعوبة الاتصال بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى الوطني، وكذا عدم القدرة على استرجاع جميع الاستبيانات الموزعة، بالإضافة إلى محدودية الإمكانيات، فقد اقتصر الأمر على المؤسسات المتواجدة في ولاية سطيف.

■ تحتل ولاية سطيف مرتبة مهمة من حيث عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بها، حيث يتواجد بها 13555¹ مؤسسة إلى حدود 2008، كما أنّ أغلبية القطاعات مُثلة على مستوى هذه الولاية، وهو ما يزيد من مصداقية نتائج الدراسة².

■ لم نأخذ بعين الاعتبار المؤسسات الصغرى التي تُشغل من 01 إلى 09 عمال، بسبب أن أغلبية هذه المؤسسات هي مؤسسات فردية.

■ نظرا لما يميز به معيار عدد العمال من ثبات نسبي وسهولة توفر المعلومات المتعلقة به، فقد تم اعتماده في تحديد مجتمع البحث.

■ لقد اعتمدنا في تحديد مجتمع البحث على إحصائيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية لسنة 2008.

ومما سبق ذكره، يمكننا تحديد مجتمع الدراسة على أنه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف، التي تُشغل من 10 إلى 250 عامل.

ويمكن توضيح توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حسب معيار عدد العمال من خلال الجدول التالي:

¹ هذه الإحصائيات تشمل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و مؤسسات الصناعات التقليدية .

² - نشرة المعلومات الإحصائية رقم 12، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية؛ 2008؛ ص 19.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 4-1: توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حسب عدد العمال لسنة 2008

| حجم المؤسسة | عدد المؤسسات | النسبة المئوية (%) |
|----------------------------|--------------|--------------------|
| مؤسسة صغرى (1-9 عمال) | 7920 | 92,65 |
| مؤسسة صغيرة (10-49 عامل) | 506 | 6,39 |
| مؤسسة متوسطة (50-250 عامل) | 122 | 1,47 |
| المجموع | 8548 | 100 |

المصدر: مستخرج من إحصائيات مديرية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية سطيف لسنة 2008. من الجدول السابق، يمكننا تحديد مجتمع الدراسة على أنه يتكون من 625 مؤسسة، موزعة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 4-2: توزيع مجتمع البحث حسب عدد العمال في المؤسسة

| حجم المؤسسة | عدد المؤسسات | النسبة المئوية (%) |
|----------------------------|--------------|--------------------|
| مؤسسة صغيرة (10-49 عامل) | 506 | 80,57 |
| مؤسسة متوسطة (50-250 عامل) | 122 | 19,43 |
| المجموع | 628 | 100 |

المصدر: نفس المرجع السابق .

2. تحديد حجم عينة الدراسة

نظرا لعدم القدرة على دراسة المجتمع ككل، تم اللجوء إلى دراسة عينة فقط من هذا المجتمع، هذا إضافة إلى قلة الإمكانيات المتاحة، وصعوبة كسب ثقة الملاك والمسيرين. كما أن التعانس النسبي لمجتمع الدراسة من حيث طبيعة ونمط الإدارة وكذا المحيط الذي تنشط فيه، هو ما يجعل دراسة العينة تتّصف بالمصادقية.

ولأن تحديد الحجم الأمثل لأي عينة محل الدراسة أمر صعب أمام أي باحث، ويرجع هذا إلى النقص الكبير للدراسات الميدانية حول القطاع في ولاية سطيف، وعليه تم تقدير حجم العينة بـ

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

60 مؤسسة ناشطة بولاية سطيف؛ أي ما يعادل نسبة قدرها 9.55%، وتعتبر هذه النسبة ممثلة لمجتمع الدراسة.

وتم توزيع العينة إلى طبقات بناء على الحصص في المجتمع الأصلي، ويمكن توضيح هذا التوزيع من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 3-4: توزيع عينة البحث إلى طبقات حسب عدد العمال في المؤسسة¹

| حجم المؤسسة | النسبة المئوية في المجتمع | الحصص |
|----------------------------|---------------------------|-------|
| مؤسسة صغيرة (10-49 عامل) | 80,57 | 48 |
| مؤسسة متوسطة (50-250 عامل) | 19,43 | 12 |
| المجموع | 100 | 60 |

بعد توزيع الاستبيان على المؤسسات المعنية و اعطاء الفترة التي رأينا انها كانت كافية لمسييري و مالكي هذه المؤسسات، بدأت عملية جمع الاستثمارات، و يبين الجدول التالي عدد الاستثمارات المسلمة و تلك المستلمة .

الجدول رقم 4-4: توزيع عينة الاجابات المتحصل عليها

| حجم المؤسسة | العدد المسلم | العدد المستلم | نسبة الإجابة % |
|----------------------------|--------------|---------------|----------------|
| مؤسسة صغيرة (10-49 عامل) | 48 | 42 | 87.50 |
| مؤسسة متوسطة (50-250 عامل) | 12 | 9 | 75.00 |
| المجموع | 60 | 51 | 85.00 |

من الجدول اعلاه، يتبين ان نسبة الإجابات كانت 85 % ، مما يعني أن نسبة التمثيل انتقلت إلى 8.12 % ، و التي تعتبر نسبة كافية من أجل القيام بهذه الدراسة الميدانية .

¹ تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية

II. الأدوات المستعملة في تحليل المعلومات

نظرا لأهمية عملية التحليل و التفسير الجيد للبيانات، فقد حاولنا الاستفادة من خبرات بعض الأساتذة في هذا المجال سواء تعلق الأمر بأساتذة متخصصين في شؤون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أو المتخصصين في ميدان الرقابة الداخلية للمؤسسات عموما . فبعد عملية الجمع تم تفرغ المعلومات و تحويلها من طبيعتها النوعية إلى الطبيعة الكمية، و ادخالها في برنامج خاص يساعد في تحليل البيانات يسمى البرنامج (SPSS)¹، و بعد ذلك قمنا بتبويب هذه البيانات و إعدادها في جداول، ثم انتقلنا إلى مرحلة تحليل و تفسير لهذه البيانات المبوبة والمجدولة، وكذا محاولة إيجاد رابط بين هذه البيانات، وتحليل النتائج المتوصل إليها باستعمال الأسلوب الكيفي من خلال تحليل البيانات بالاعتماد على الجانب النظري و الملاحظات المختلفة، وكذا الأسلوب الكمي للإطلاع على كل أبعاد البحث بالاعتماد على الأساليب الإحصائية.

المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة الميدانية

بعد عملية تفرغ البيانات في جداول إحصائية، تأتي عملية تحليل و استخلاص النتائج، و التي كانت كما يأتي :

I. خصائص الباحثين :

I. 1. مكانة المستجوب في المؤسسة :

لقد بينت نتائج السؤال المتعلق بوظيفة الباحث داخل المؤسسة المحصل عليها - انظر الملحق (01)- بأن أغلبية الباحثين هم مالكي المؤسسات بنسبة تقدر ب 56.9 % ، فيما كانت نسبة المحاسبين و المديرين الماليين الجيبين 19.6 % ، بينما كانت النسبة الباقية أي 23.5 % فتمثل المسيرين و الاطارات الجيبين، وتعتبر هذه النسب منطقية نظرا لأسلوب التسيير المتبع في مثل هذه المؤسسات، هذا ما يعطي مصداقية أكبر لبحثنا، وهذا باعتبارهم أكثر اطلاعا على أساليب الرقابة المختلفة المطبقة في مؤسستهم، والتي يندرج ضمنها نظام مراقبة التسيير.

نشير فقط إلى أن غالبية المستجوبين من غير مالكي المؤسسات، قاموا بالإجابة على الاستمارة بعد استشارة المالك، وفي بعض الاحيان بأمر منه شخصيا، وفي المرات التي لم نستطع

¹تم استعمال برنامج SPSS الاصدار 13.0 في عملية التحليل الاحصائي.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الحصول على معلومات مؤسسة ما، كان سبب ذلك غياب المالك أو رفضه الإجابة لأسباب مختلفة .

كما تبين لنا من خلال المقابلات التي أجريت، أن المالكين عموما لا يفوضون سلطاتهم إلا في مجال ضيق و نتيجة لظروف خاصة، كعدم قدرته على القيام بذلك الأمر.

I . 2. المستوى العلمي للمبحوثين

لقد بينت النتائج المحصل عليها- انظر الملحق(01)- أن 41.2 % من المبحوثين لديهم تكويننا علميا في مجال التسيير، في حين كان 58.8 % منهم لم يتلقوا أي تكوين علمي في هذا المجال، كما بينت النتائج كذلك أن نسبة 66.7 % من المستجوبين الذين لديهم تكوين علمي في مجال التسيير لهم مستوى جامعي، أما النسبة الباقية و التي تقدر ب 33.3 % فمستواهم أقل من جامعي.

كما بينت هذه النتائج أن غالبية مالكي المؤسسات، لم يكن لديهم تكوين علمي في مجال التسيير، مما سيؤثر سلبا على اعتماد أنظمة تسيير و كذا اعتماد الرقابة القائمة على أسس علمية في هذه المؤسسات.

I . 3. خبرة المبحوثين في مجال التسيير

أظهرت النتائج - انظر الملحق (01)- أن 56.9 % من المبحوثين كان لديهم خبرة في المجال الإداري بصفة عامة ، أما النسبة الباقية فلم تكن لديهم أي خبرة وهذا نتيجة كونهم حديثي التخرج من المعاهد و الجامعات، أو لكونهم كانوا يشتغلون وظائف أخرى ليست لها علاقة بمجال الإدارة كالأعمال الحرة مثلا.

II . خصائص المؤسسات المدروسة

بعد تحليل النتائج المتحصل عليها تم التوصل إلى ما يأتي :

II . 1. طبيعة النشاط

بينت نتائج السؤال الخاص بطبيعة نشاط المؤسسات المدروسة المتحصل عليها- انظر الملحق (02)- أن أغلبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ذات طبيعة صناعية بنسبة تقدر ب 54.9 % ، فيما كانت نسبة المؤسسات التي تنشط في مجال البناء و الأشغال العمومية 19.6

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

%، أما نسبة المؤسسات التي تنشط في قطاع التجارة 13.7 %، أما النسبة الباقية و التي كانت 11.8 %، فتمثل المؤسسات التي تنشط في مجال الخدمات بصفة عامة، كما بينه الجدول التالي:

الجدول رقم 4-5: توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاع النشاط

| النسبة المئوية % | التكرار | قطاع النشاط |
|------------------|---------|--------------------------------|
| 54.9 | 28 | القطاع الصناعي |
| 19.6 | 10 | قطاع البناء و الاشغال العمومية |
| 13.7 | 7 | قطاع التجارة |
| 11.8 | 6 | قطاع الخدمات |
| 100 | 47 | المجموع |

تعتبر هذه النتائج منطقية إلى حد ما، باعتبار أن ولاية سطيف لها تقاليد عريقة في مجال الصناعة، خاصة منها الصناعات البلاستيكية و الصناعات الغذائية، لكن و رغم الأهمية التجارية الكبيرة التي تتمتع بها المنطقة، لم يكن عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تنشط ضمن قطاعي التجارة و الخدمات كبير، و هذا مرده إلى طبيعة هذين القطاعين، أين يكون حجم اليد العاملة منخفضا مقارنة بالقطاعات الأخرى، إذ تشغل أغلب المؤسسات التي تنشط ضمن هذين القطاعين أقل من 10 عمال، لذا لم تظهر في العينة بشكل كبير.

II. 2. صنف المؤسسات

يبين الجدول التالي النتائج المتحصل عليها كما يأتي :

الجدول رقم 4-6: اصناف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة

| النسبة المئوية % | التكرار | صنف المؤسسة |
|------------------|---------|-------------------------------|
| 82.35 | 42 | صغيرة (من 10 إلى 49 عامل) |
| 16.65 | 9 | متوسطة (من 50 إلى 250 عامل) |
| 100 | 51 | المجموع |

يوضح الجدول السابق، أن عينة البحث المشكّلة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تتشكل من صنفين، حيث يمثل الصنف الأول المؤسسات الصغيرة و التي تشغل من 10 إلى 49

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عاملا أي 82.35 % من المؤسسات المدروسة، فيما تمثل المؤسسات المتوسطة نسبة 17.65 % من مجموع هذه المؤسسات .

و تبين هذه النتائج أن العينة المختارة تعتبر ممثلة نوعا ما، باعتبار أن نسبة المؤسسات الصغيرة تمثل حوالي 90 % من مجموع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة¹، كما بينت النتائج أن كل المؤسسات المدروسة ليست فرعا من مؤسسة أخرى، أي أنها مؤسسات مستقلة .

III. طبيعة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة :

أثبتت النتائج المتحصل عليها، أن طبيعة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة كانت كما يأتي :

III. 1. هيكلية المؤسسات

بينت النتائج المتحصل عليها كما يوضحها الملحق رقم 02، أن نسبة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة التي ليس لديها هيكل تنظيمي رسمي هي 58.8 % ، مقابل 41.2 % من المؤسسات لديها هيكل تنظيمي رسمي، في حين أن نسبة المؤسسات الصغيرة التي لديها هيكل تنظيمي رسميا هي 33.3 % ، في حين أن نسبة التي ليس لديها كانت 66.7 % ، بينما كانت نسبة المؤسسات المتوسطة التي تملك هيكل تنظيمي رسميا 77.8 %، كما يوضحه الجدول الآتي :

الجدول رقم 4-7 : اجابات المبحوثين عن السؤال 10

| لا | | نعم | | نوع المؤسسة |
|------------------|---------|------------------|---------|-------------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | |
| 66.7 | 28 | 33.3 | 14 | المؤسسات الصغيرة |
| 22.2 | 2 | 77.8 | 7 | المؤسسات المتوسطة |
| - | 30 | - | 21 | المجموع |

تبين النسب الموجودة في الجدول السابق، أن معظم المؤسسات الصغيرة لا تملك هيكل تنظيمي رسميا، يحدد سلطات ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة، وبالتالي سيؤثر غياب الهيكل التنظيمي على سريان المعلومات داخل المؤسسة .

¹ نشرية المعلومات الاقتصادية رقم 12 ، 2007 ، مرجع سابق ،ص22.

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يرجع سبب ميل المؤسسات الصغيرة إلى عدم امتلاك هيكل تنظيمي، إلى سلطة المالك و تدخله في جميع أنشطة المؤسسة، حيث يتولى مهمة إصدار و توصيل الأوامر و المعلومات شفويا إلى كل أفراد المؤسسة، باعتباره على اتصال دائم معهم .

2.III . تفويض السلطة

بينت النتائج المتحصل عليها أن ما نسبته 68.6 % من المؤسسات، يكون المالك هو من يتخذ القرارات داخل مؤسسته، فيما كانت نسبة المؤسسات التي يتخذ المسير القرارات فيها 25.5% - انظر الملحق (02) - أما نسبة المؤسسات التي تكون فيها عملية إتخاذ القرارات مشتركة مع الفريق الإداري فلا تتعدى 5.9%، هذه النتائج تبين طبيعة المالك المسير التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بصفة عامة، هذه الطبيعة التي تكون في بعض الأحيان حجر عثرة أمام تطور هذه المؤسسات و محاولة إطاراتها تطبيق نظم تسيير و رقابة جديدة. و يمثل الجدول التالي نتائج السؤال رقم 13 المتحصل عليها، والمتعلق بمن يقوم باتخاذ القرارات بشكل عام في المؤسساتكم كما يوضحها الجدول الآتي :

الجدول رقم 4-8: اجابات المبحوثين عن السؤال 13

| المؤسسات المتوسطة | | المؤسسات الصغيرة | | متخذ القرار داخل المؤسسة |
|-------------------|---------|------------------|---------|--------------------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | |
| 33.33 | 3 | 76.2 | 32 | المالك |
| 33.33 | 3 | 23.8 | 10 | المسير |
| 33.33 | 3 | 0 | 0 | الفريق الاداري |
| 0 | 0 | 0 | 0 | الاطراف الخارجية |
| 100 | 9 | 100 | 41 | المجموع |

يبين الجدول السابق أن المؤسسات المتوسطة تتمتع بتفويض للسلطات أكبر من المؤسسات الصغيرة، و هذا مرده لكون المؤسسات المتوسطة تشغل عددا أكبر من العمال، مما يستدعي جهدا أكبر من المسير، مما يحتم عليه تفويض بعض من سلطاته من جهة، و حجم القرارات المتخذة في

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

هذه المؤسسات من جهة أخرى، أين يكون للقرار المتخذ أهمية كبرى وتكلفة معتبرة، لذا يميل إلى إشراك الفريق الإداري في اتخاذ القرارات .

كما بينت أجوبة المبحوثين حول السؤال المتعلق بمجالات تدخل المالك في وظائف المؤسسة المختلفة، أنه في أكثر من 66.7 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يتدخل المالك في وظيفة الشراء بانتظام، بنما كانت نسبة المؤسسات التي لا يتدخل المالك في هذه الوظيفة إطلاقا 5.9 % فقط، أما النسبة الباقية، فتمثل المؤسسات التي يتدخل فيها بشكل عرضي.

كما بينت أجوبة المبحوثين، أنه في أكثر من 75 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يتدخل مالكاها في وظيفة الانتاج بانتظام، بينما كانت نسبة المؤسسات التي لا يتدخل المالك في هذه الوظيفة إطلاقا 6.3 % فقط، أما النسبة الباقية، فتمثل المؤسسات التي يتدخل فيها بشكل عرضي .

كما بينت ذات النتائج، أنه في أكثر من 70 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يتدخل المالك في وظيفة التسويق بانتظام، فيما كانت نسبة المؤسسات التي لا يتدخل المالك في هذه الوظيفة إطلاقا 7.5 % فقط، أما النسبة الباقية، فتمثل المؤسسات التي يتدخل فيها بشكل عرضي.

كما بينت هذه النتائج أيضا، أنه في أكثر من 86.3 % من المؤسسات المدروسة، يتدخل المالك في وظيفة الرقابة بانتظام، بينما كانت نسبة المؤسسات التي لا يتدخل المالك في هذه الوظيفة إطلاقا 5.9 % فقط، أما النسبة الباقية، فتمثل المؤسسات التي يتدخل فيها بشكل عرضي.

أما النتائج الخاصة بوظيفة إدارة وتسيير الموارد البشرية، ففي أكثر من 74.5 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، يتدخل المالك بانتظام، فيما كانت نسبة المؤسسات التي لا يتدخل المالك في هذه الوظيفة إطلاقا 3.9 % فقط، أما النسبة الباقية، فتمثل المؤسسات التي يتدخل فيها بشكل عرضي .

تبين هذه النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتمتع بأسلوب تسيير لامركزي، يمنح لأفرادها بعض الحرية في اتخاذ قرارات معينة في إطار وظائفهم، هذا الأسلوب يطرح إشكالا كبيرا في مجال الرقابة، فإذا كان مالك المؤسسة يتدخل في جميع الوظائف بما فيها وظيفة الرقابة، فمن

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يراقب من؟، لذا فمن غير المعقول أن يحاسب مسؤول وظيفة عن عمله في حين أنه ليس حرا في تسيير و إدارة هذه الوظيفة، و إنما يطبق فقط قرارات المالك لا أكثر، أي أننا أمام رقابة مطابقة لا رقابة أداء.

III. 3. كفاءة وسرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة :

أظهرت نتائج السؤال المتعلق بكفاءة وسرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسات - انظر الملحق (02)- أنه في 52.9 % من هذه المؤسسات يتم انتقال المعلومات شفويا، فيما كانت نسبة المؤسسات التي تنتقل المعلومات فيها كتابيا 43.1 %، أما المؤسسات التي تعتمد على شبكات المعلومات الداخلية فكانت 3.9 % .

و يمكن توضيح كفاءة انتقال المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة في الجدول الآتي :

الجدول رقم 4-9: كفاءة انتقال امعلومات في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة

| المؤسسات المتوسطة | | المؤسسات الصغيرة | | انتقال المعلومات |
|-------------------|---------|------------------|---------|---------------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | |
| 44.4 | 4 | 35.7 | 15 | كتايا |
| 0 | 0 | 64.3 | 27 | شفويا |
| 55.6 | 5 | 0 | 0 | شبكة معلومات داخلية |
| 100 | 9 | 100 | 42 | المجموع |

يبين الجدول السابق أن المؤسسات الصغيرة تميل إلى استخدام الاساليب الشفوية أكثر من استخدام الأسلوب الكتابي، كما يغيب تماما استخدام شبكات المعلومات الداخلية لتبادل المعلومات، فالمؤسسات الصغيرة و بحكم صغر حجمها، يكون الأفراد داخلها قريبين من بعضهم البعض، إضافة إلى ضعف مواردها المالية التي ستصعب من مهمة إنشاء شبكة معلوماتية داخل المؤسسة .

كما أظهرت ذات النتائج ، أن المؤسسات المتوسطة تفضل استعمال الأسلوب الكتابي في عملية تبادل المعلومات، و هذا راجع إلى كبر حجمها مقارنة بالمؤسسات الصغيرة، مما يجعل من مهمة التنسيق بين الوظائف باستخدام الأساليب الشفوية أمرا صعبا، كما بينت النتائج أن هناك

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

33.3 % من المؤسسات المتوسطة، تستعمل الأسلوبين الكتابي و الشبكة المعلوماتية الداخلية في عملية تبادل المعلومات .

كما أظهرت النتائج- انظر الملحق (02) - أيضا أن 37.3 % من المبحوثين، يرون أن انتقال المعلومات يتم بسرعة كبيرة، أما نسبة الذين يعتقدون أنها تتم بسرعة فكانت 43.1 %، في حين كانت نسبة من يعتقدون أنها تتم ببطء 15.7 %، أما 3.9 % منهم فيرون أنها تتم بشكل بطيء.

يمكننا أن نلاحظ أن انتقال المعلومات داخل المؤسسات الصغيرة عموما، لا يتم عن طريق أسلوب يسمح بمتابعة الأوامر و تحديد المسؤوليات، نتيجة كون الأمر (المالك) لا يمكن تقييم أدائه أو محاسبته عن الأوامر و القرارات الخاطئة، كما أن سرعة المعلومات مردها إلى اعتماد الأسلوب الشفوي في التعامل و إصدار الأوامر، سواء كان عن طريق الهاتف أو مباشرة.

III. 4. نظام متابعة تنفيذ العمليات و تحقيق الأهداف

أظهر تحليل النتائج الخاصة بالأسئلة المتعلقة بوجود نظام يسمح بمتابعة تنفيذ العمليات و تحقيق الأهداف داخل المؤسسة، أن 62.7 % لديهم نظام متابعة في حين أن 37.3 % لا يمتلكون نظام متابعة، كما أظهرت أيضا أنه في 63.6 % من المؤسسات التي لديها نظام يتولى المالك هذه المهمة ، في حين يتولى المسير هذه العملية في 36.4 % من المؤسسات.

و يوضح الجدول الآتي تبني المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة لنظام متابعة تنفيذ العمليات و تحقيق الأهداف :

الجدول رقم 4-10: وجود نظام المتابعة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة

| صنف المؤسسة | نعم | | لا | |
|-------------------|---------|------------------|---------|------------------|
| | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % |
| المؤسسات الصغيرة | 26 | 61.9 | 16 | 38.1 |
| المؤسسات المتوسطة | 6 | 66.7 | 3 | 33.3 |
| المجموع | 32 | - | 19 | - |

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما أظهرت النتائج أيضا أن 45.5 % من المؤسسات تتم فيها عملية متابعة تنفيذ العمليات مرة كل أسبوع، أما المؤسسات التي تتم فيها هذه العملية كل شهر فكانت نسبتها 33.3 % ، في حين كانت نسبة المستجوبين الذين ليست لديهم دراية بالمدة التي تتم فيها العملية فكانت 21.2 % .

أما فيما يخص نتائج التحليل الخاصة بمدى شمولية هذه العملية، فقد أجاب 47.2 % من المستجوبين أن هذه العملية تشمل جميع الوظائف، مقابل 52.8 % من المستجوبين يعتقدون أنها لا تشمل كل الوظائف، كما أن 25.5 % من المؤسسات يعتمدون على التدقيق و التفتيش لإجراء هذه العملية، بينما 19.6 % يعتمدون على التفتيش أو التدقيق، فيما تعتمد المؤسسات الباقية على طرق أخرى .

و يوضح الجدول الآتي، مدى شمولية هذه العملية في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة:

الجدول رقم 4-11: مدى شمولية نظام المتابعة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة

| صنف المؤسسة | يشمل جميع الوظائف | | لا يشمل جميع الوظائف | |
|-------------------|-------------------|------------------|----------------------|------------------|
| | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % |
| المؤسسات الصغيرة | 11 | 36.7 | 19 | 63.3 |
| المؤسسات المتوسطة | 5 | 71.4 | 2 | 28.6 |
| المجموع | 15 | - | 21 | - |

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة المؤسسات الصغيرة التي تشمل عملية متابعة تنفيذ العمليات فيها جميع الوظائف لا تتعدى 36.7 % ، بينما ارتفعت هذه النسبة في المؤسسات المتوسطة إلى 71.42 % ، تبين هذه النتائج مدى وعي المسيرين في المؤسسات المتوسطة بأهمية نظام المتابعة لجميع الوظائف، حيث يوفر هذا النظام معلومات عن مدى تحقق الأهداف، الانحرافات الحاصلة و كذا المساعدة في وضع الإجراءات التصحيحية .

اذن فالنتائج المتحصل عليها بينت أن أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لديها نظام متابعة، إلا أن هذه العملية لا تشمل جميع الأنشطة، ولا يتم الاعتماد فيها على طرق صحيحة

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كالتدقيق أو الاجتماعات الدورية و غيرها، مما يظهر أن هذه العملية تكون في الأغلب عملية ارتجالية، ولا يعتمد فيها على أساليب علمية، مما يجعلها عملية لا تحقق ما يتوقع منها في مجال التسيير من تحديد للمسؤوليات، اكتشاف الانحرافات و تصحيحها .

IV. واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

بينت عملية تحليل النتائج على أن 54.9 % من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تعتمد نظام لتقسيم المؤسسة إلى مراكز مسؤولية، أي مركز توكل مهمة إدارته لفرد معين على أن تتم محاسبته و تقييم أدائه، أما 45.1 % من المؤسسات فهي تتبنى هذا التقسيم -انظر الملحق (04)- و يوضح الجدول الآتي مدى وجود تقسيم على أساس مراكز مسؤولية و مراكز نشاط في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة:

الجدول رقم 4-12: مدى وجود مراكز مسؤولية في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة

| لا | | نعم | | صنف المؤسسة |
|------------------|---------|------------------|---------|-------------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | |
| 61.9 | 26 | 38.1 | 16 | المؤسسات الصغيرة |
| 22.2 | 2 | 77.8 | 7 | المؤسسات المتوسطة |
| - | 26 | - | 21 | المجموع |

من الجدول السابق نلاحظ أن جل المؤسسات الصغيرة لا تتبنى هذا التقسيم، عكس المؤسسات المتوسطة ، التي ترى في هذا التقسيم أسلوبا جيدا لتقييم أداء الأفراد و المسؤولين، وكذا تحديد مسؤوليات الأفراد عن الانحرافات الحاصلة .

و يعتبر تقسيم المؤسسة إلى مراكز نشاط و مراكز مسؤولية، أساس بناء نظام لمراقبة التسيير، و عليه فغياب هذا التقسيم لا يسمح بتحديد جيد لأسباب الانحرافات الحاصلة، و على من تقع مسؤولية هذه الانحرافات و كذا معرفتها وقت حصولها.

من أجل الاطلاع على واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، سنقوم بدراسة تحليلية تشمل أهم أدوات مراقبة التسيير :

IV. 1 . المحاسبة العامة

لقد بينت النتائج كذلك ان 76.5% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تستخدم المحاسبة العامة كأداة للرقابة بشكل دائم، بينما كانت نسبة المؤسسات التي غالبا ما تستخدمها 2% - انظر الملحق (04)- يوضح الجدول الآتي مدى استخدام المحاسبة كأداة للرقابة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة:

الجدول رقم 4-13: استخدام المحاسبة كأداة للرقابة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة

| المؤسسات المتوسطة | | المؤسسات الصغيرة | | استخدام المحاسبة العامة |
|-------------------|---------|------------------|---------|-------------------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | |
| 100 | 9 | 71.4 | 30 | دائما |
| - | 0 | 2.4 | 1 | عرضيا |
| - | 0 | 26.2 | 11 | لا تستعمل إطلاقا |
| 100 | 9 | 100 | 42 | المجموع |

يوضح الجدول أعلاه، أن نسبة المؤسسات الصغيرة التي تعتمد المحاسبة العامة كأداة رقابة بشكل دائم تمثل 71.4% ، و نسبة المؤسسات التي لا تستعملها إطلاقا 26.2%، فيما كانت نسبة المؤسسات المتوسطة التي تستخدم هذه الأداة بشكل دائم يمثل 100% .

كما بينت هذه النتائج أن 21.6% من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة فقط، تقوم بإعداد جدول حسابات النتائج كل نهاية شهر، أما 62.7% من المؤسسات، فتقوم بإعداد هذا الجدول كل نهاية سنة، مما يجعل نتائج جدول الحسابات غير ذي جدوى في عملية الرقابة، باعتبار أن الاستفادة منه في هذه العملية توجب إعداده كل نهاية شهر .

و ندرج في هذا الجدول، نتائج التحليل الخاصة بإعداد جدول حسابات النتائج في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة:

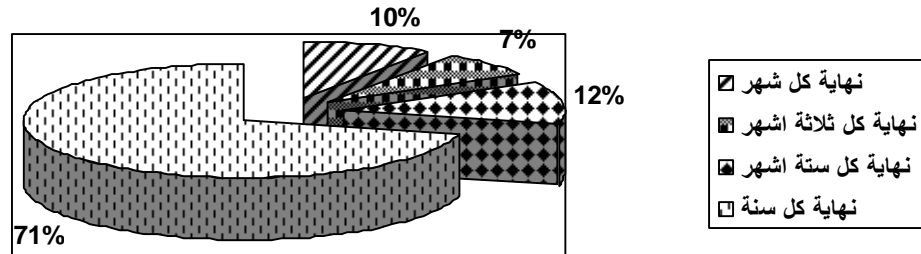
الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول رقم 4-14: إعداد جدول حسابات النتائج في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة

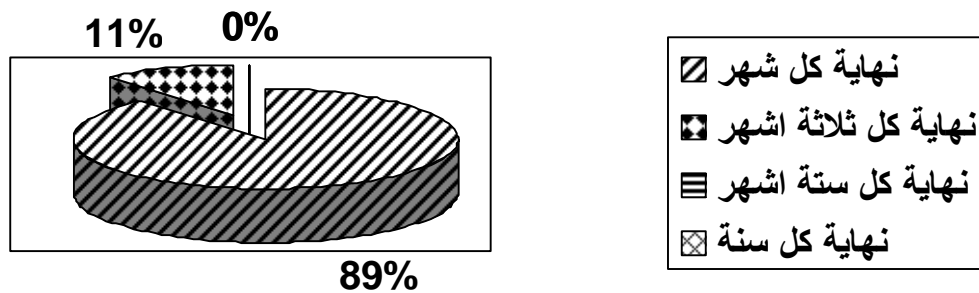
| المؤسسات المتوسطة | | المؤسسات الصغيرة | | إعداد جدول حسابات النتائج |
|-------------------|---------|------------------|---------|---------------------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | |
| 88.9 | 8 | 9.5 | 4 | نهاية كل شهر |
| 11.1 | 1 | 7.1 | 3 | نهاية كل ثلاثة اشهر |
| 0 | 0 | 11.9 | 5 | نهاية كل ستة اشهر |
| 0 | 0 | 71.4 | 30 | نهاية كل سنة |
| 100 | 6 | 100 | 42 | المجموع |

و يمكن تمثيل الجدول كما يأتي :

الشكل رقم 4-1: إعداد جدول حسابات النتائج في المؤسسات الصغيرة



الشكل رقم 4-2: إعداد جدول حسابات النتائج في المؤسسات المتوسطة



الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يبين الجدول السابق أن أكثر من 90 % من المؤسسات الصغيرة، لا تقوم بإعداد جدول حسابات النتائج كل شهر، فيما تنخفض هذه النسبة إلى أكثر من 11.1 % من المؤسسات المتوسطة، مما يبين مدى قدرة المؤسسات المتوسطة على استخدام هذه الأداة في عملية الرقابة، من باب أن استخدام الوثائق المحاسبية في عملية مراقبة التسيير، يستدعي توفيرها في فترات متقاربة . كما أنه تبين أن 45.1 % فقط من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بمقارنة المعطيات المحاسبية الحالية مع معطيات سابقة، من أجل أخذ نظرة عن مدى التطور الحاصل بالنسبة للمؤسسة، حيث أن 35.7 % فقط من المؤسسات الصغيرة تقوم بهذه المقارنة، بينما كانت هذه النسبة عند المؤسسات المتوسطة 88.9 % (انظر الملحق (12)).

إضافة إلى ذلك، بينت النتائج أن 78.4 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تعتمد على محاسب خارجي في إعداد الوثائق المحاسبية المختلفة، مقابل 21.6 % لديها محاسب داخلي توكل له مهمة إعداد هذه الوثائق .

لقد استنتجنا من المقابلات التي أجريت مع مالكي المؤسسات المدروسة وكذا المحاسبين و المسيرين، أن الوثائق المحاسبية التي نتكلم عنها هي الوثائق الرسمية، و التي تعتبر ضرورية و إجبارية في القانون الضريبي الجزائري، و التي في الغالب لا يتم فيها تقديم المعلومات الصحيحة و الكاملة، و إنما يتم التلاعب ببعض الأرقام، من أجل تخفيض مبلغ الضرائب الكبير التي تعاني منه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، لذا فاستعمال هذه الأرقام في عملية الرقابة لن يكون ذي أهمية، مادامت الأرقام لا تعبر عن الواقع الحقيقي للمؤسسة، وكثيرا ما اشتكى اصحاب هذه المؤسسات من حجم الضرائب المسلطة على مؤسساتهم، و التي لا تسمح لهم بتطوير و تحسين مؤسساتهم، أو القيام بإعداد جميع الوثائق المحاسبية الحقيقية، و التي ستسمح لهم بمراقبة و متابعة انشطتهم بشكل دقيق.

IV. 2. المحاسبة التحليلية :

أظهر تحليل النتائج الخاصة بالأسئلة المتعلقة باستعمال المحاسبة التحليلية كأداة من أدوات نظام مراقبة التسيير، باعتبارها أصل هذا النظام - انظر الملحق (05)- أن 63.6 % من المؤسسات تستعمل طريقة التكلفة المرجحة في تقييم مخزونها، في حين تستعمل 9.1 % طريقة

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

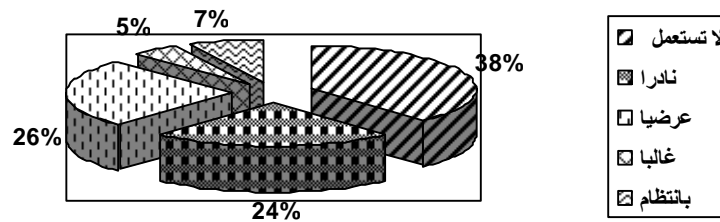
الوارد أولا الصادر أولا FIFO، اما النسبة الباقية أي 27.3 % فلا تستعمل الطرق الثلاثة المعروفة.

نشير كذلك إلى أنه و من خلال المقابلات التي أجريت، لاحظنا أن غالبية المستجوبين من المؤسسات الصغيرة، حين يتكلمون عن طريقة التكلفة المرجحة، إنما يتكلمون عن سعر الشراء المرجح وليس عن سعر التكلفة المرجحة و شتان بين الطريقتين، لذا فاعتماد هذه الارقام في تحديد تكلفة كل منتج سيعتريها حتما بعض النقص .

كما بينت ذات النتائج، أن 54.9 % من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، تقوم بحساب تكلفة كل منتج من منتجاتها - انظر الملحق (06) - فيما لا تقوم المؤسسات الباقية بهذه العملية، كما أن 53.6 % من المؤسسات التي تقوم بحساب تكلفة كل منتج، تعتمد على طريقة التكاليف الكلية، مقابل 17.9 % و 3.6 % لطريقة التكاليف الجزئية و طريقة التحميل العقلاني على التوالي، فيما كانت نسبة المؤسسات التي تقوم بحساب تكلفة المنتجات تقريبا فكانت 25 %.

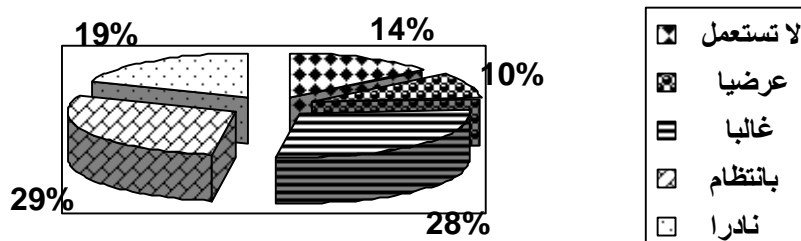
والشكل الآتي يوضح مدى استعمال المؤسسات الصغيرة للمحاسبة التحليلية:

الشكل رقم 3-4: استعمال المؤسسات الصغيرة للمحاسبة التحليلية



أما بالنسبة للمؤسسات المتوسطة فكانت كما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 4-4: استعمال المؤسسات المتوسطة للمحاسبة التحليلية



الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أما الجدول الآتي، فيوضح طرق حساب تكلفة المنتجات في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة و نسبها :

الجدول رقم 4-15: طرق حساب تكلفة المنتجات في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة

| المؤسسات المتوسطة | | المؤسسات الصغيرة | | طرق حساب تكلفة المنتجات |
|-------------------|---------|------------------|---------|-------------------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | |
| 0 | 0 | 68.2 | 15 | التكاليف الكلية |
| 0 | 0 | 0 | 0 | التكاليف الجزئية |
| 83.3 | 5 | 0 | 0 | التكاليف المعيارية |
| 0 | 0 | 0 | 0 | التكاليف المستهدفة |
| 26.7 | 1 | 0 | 0 | التحميل العقلاني |
| 0 | 0 | 0 | 0 | على اساس النشاط ABC |
| 0 | 0 | 31.8 | 7 | تقديريا |
| 100 | 6 | 100 | 22 | المجموع |

يبين الجدول السابق، أن معظم المؤسسات الصغيرة تميل إلى استخدام طريقة التكاليف الكلية لسهولةها، إضافة إلى كونها غير مكلفة، فيما تميل المؤسسات المتوسطة لاستخدام طريقة التكاليف المعيارية .

كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن معظم الذين تم استجوابهم و مقابلتهم، لاحظنا أنهم لا يفرقون بين طريقة التكاليف الكلية و طريقة التحميل الكلي، أي أن أغلب المؤسسات المستجوبة لا تقوم حقيقة بحساب تكلفة كل منتج من منتجاتها بطريقة علمية من الطرق المعروفة، هذا مما يجعلنا نعتقد أن هذه العملية إنما تتم تقريبا و دون حساب جميع التكاليف الظاهرة فما بالك بالتكاليف الخفية .

كما أن معظم المؤسسات المدروسة -انظر الملحق (06)- لا تعتمد نظاما لإعداد التكاليف مسبقا (تكاليف معيارية)، فيما أجاب 56.5 % من المستجوبين الذين يتم إعداد هذه

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التكاليف في مؤسساتهم، أنها تراجع كل نهاية شهر، فيما كانت نسبة التي تراجع كل نهاية سنة 17.4%.

IV. 3. الموازنات التقديرية

لاحظنا من خلال تحليل نتائج الاستبيان و المقابلة - انظر الملحق (06)- أن 53.1% من المؤسسات المدروسة لا تقوم بإعداد موازنات تقديرية، كما كانت نسبة المؤسسات التي تقوم بإعداد هذه الموازنات على أساس حجم المبيعات المتوقع تحقيقه 19.6%، ونسبة المؤسسات التي تقوم بإعدادها على أساس حجم الانتاج المتوقع تحقيقه فكانت 23.5%، فيما صرح 2% من المستجوبين أنه يتم إعدادها على أسس أخرى.

كما أجاب المستجوبون على السؤال 37 حول الموازنات التي يتم إعدادها داخل مؤسساتهم، كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم 4-16: اجابات المستجوبين حول السؤال 37

| الموازنات | التكرار | النسبة المئوية % |
|--------------------------------------|---------|------------------|
| موازنات المبيعات | 10 | 19.6 |
| موازنات الانتاج | 10 | 19.6 |
| موازنات التمويل | 9 | 17.6 |
| موازنات الاستثمار | 9 | 17.6 |
| موازنات المصاريف العامة | 14 | 27.5 |
| موازنات الخزينة و الحسابات التقديرية | 8 | 15.7 |

كما بين تحليل النتائج، أن نسبة المؤسسات التي تعد كل هذه الموازنات كانت 2.1%، أي أن هناك مؤسسة واحدة فقط من مجموع المؤسسات المدروسة، مما يوحي بعدم اطلاع أصحاب هذه المؤسسات على الأهمية الكبرى لهذه الأداة في تحسين أداء المؤسسة ككل .

IV. 4. قياس الانحرافات و تحليلها :

بين تحليل النتائج كذلك أن 78.4% من المستجوبين حول عملية تحديد و قياس الانحرافات الحاصلة اثناء سير العمليات، أجابوا بنعم، فيما أجاب الباقي بعدم قياسهم لهذه الانحرافات، بينما كانت الاجابات عن أهم الانحرافات التي يتم قياسها، كما بينها الجدول الآتي :

الجدول رقم 4-17: اجابات المستجوبين حول السؤال 41

| لا | | نعم | | الانحرافات المقاسة |
|------------------|---------|------------------|---------|--------------------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | |
| 62.5 | 25 | 37.5 | 15 | الانحراف على النتيجة |
| 45 | 18 | 55 | 22 | الانحراف على رقم الاعمال |
| 35.1 | 13 | 64.9 | 24 | الانحراف على التكاليف |

يبين الجدول أعلاه أن معظم المؤسسات المدروسة لا تقيس الانحراف على النتيجة، الانحراف على رقم الأعمال و الانحراف على التكاليف الحاصلة أثناء سير العمليات . و فيما يخص وجود عتبة انحراف معينة، يتم على أساسها معرفة خطورة الانحراف من عدمه، اثبتت النتائج المتحصل عليها، أن ما يمثل 25 % فقط من المؤسسات التي تقوم بقياس الانحرافات لديها عتبة انحراف معينة، في حين أن 75 % منها ليست لديها عتبة انحراف معينة، كما بينت ذات النتائج، أن ما نسبته 3.9 % من هذه المؤسسات أي ما تمثل مؤسستين فقط -انظر الملحق (07)- استطاعوا أن يعطونا نسبة عتبة الانحراف، فيما أجاب الباقي بنسب بعيدة كل البعد عما يمكن تقبله، حيث وصلت النسبة إلى 40 % .

كما بينت النتائج أنه في حالة حدوث انحرافات، فإن ما يمثل نسبة 68.8 % من المؤسسات المدروسة لا يتم فيها اتخاذ الإجراءات التصحيحية مباشرة، و لكن يتم إبلاغ المالك و انتظار الأوامر منه - انظر الملحق (07) - و في هذه الحالة لا تتم الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما يفوت على المؤسسة فرصة تدارك الموقف.

تبين لنا هذه النتائج أن معظم المؤسسات المدروسة، لا تقوم حقيقة بقياس الانحرافات الحاصلة أثناء سير العمليات، و إن كانت أجاباتهم غير ذلك ، فقياس الانحراف و تحليله، يجب أن يعتمد على معايير و نسب يمكن على أساسها معرفة مدى خطورة الانحرافات الحاصلة، و ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات .

IV. 5. لوحات القيادة

بيّن تحليل النتائج أن ما نسبته 78.4 % من المؤسسات، لا يتم فيها استخدام لوحات القيادة إطلاقاً، في حين هناك ما نسبته 6.4 % من المؤسسات، تستعمل لوحات القيادة في جميع وظائفها-انظر الملحق (07) - كما أن ذات النتائج بينت أن 88.9 % من المؤسسات التي تستخدم لوحات القيادة، تقوم بإعدادها كل نهاية شهر - انظر الملحق (08)- فيما تقوم 11.1 % من المؤسسات بإعدادها كل نهاية أسبوع، بينما لا توجد أي مؤسسة تقوم بإعداد هذه اللوحات في أقل من ثلاثة أيام .

و يوضح الجدول الآتي استخدام لوحات القيادة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة :

الجدول 4-18: استخدام لوحات القيادة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة :

| لا | | نعم | | صنف المؤسسة |
|------------------|---------|------------------|---------|-------------------|
| النسبة المئوية % | التكرار | النسبة المئوية % | التكرار | |
| 85.7 | 36 | 14.3 | 6 | المؤسسات الصغيرة |
| 55.6 | 5 | 44.4 | 4 | المؤسسات المتوسطة |
| - | 41 | - | 10 | المجموع |

فالمؤسسات الصغيرة لا تستخدم عموماً لوحات القيادة كأداة لمتابعة تنفيذ العمليات، بينما نصف المؤسسات المتوسطة تعتبر أن لوحة القيادة أداة مهمة في عملية الرقابة و متابعة تنفيذ العمليات .

كما أن النتائج - انظر الملحق (16)- بينت أن كل المؤسسات التي تستخدم لوحات القيادة، تقوم بتمثيل البيانات في جداول، بينما استخدمت 44.4 % منها الجداول و المنحنيات في تمثيل لوحات القيادة .

إضافة إلى ذلك احتوت 22.2 % من لوحات القيادة على تحليل للانحرافات الحاصلة، و 33.3 % من هذه اللوحات على تفسير لهذه الانحرافات، 22.2 % منها على إجراءات تصحيحية لهذه الانحرافات .

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

توضح النتائج المذكورة اعلاه ان لوحات القيادة و التي تعتبر من الأدوات الحديثة لنظام مراقبة التسيير، لا يتم استخدامها في معظم المؤسسات، ربما يرجع هذا إلى عدم اطلاع المسيرين وملاك هذه المؤسسات على هذه الأداة بالشكل الكافي، كما لاحظنا من خلال مقابلاتنا التي أجريناها مع المبحوثين نقطتين هامتين :

- معظم المبحوثين لا يعرفون أصلا لوحات القيادة ؛
- معظم من كنا نعتقد أن لديهم ربما اطلاع كاف على هذه الأداة، وجدنا انهم لا يفرقون بينها و بين التقارير، حيث في كل مرة يتم فيها إعطائنا نماذج عن لوحات القيادة، نجدها في الغالب عبارة عن تقارير، يتم إرسالها إلى الإدارة العليا .
- إضافة إلى ذلك، لا يتم في جميع المؤسسات توضيح الانحرافات في لوحات القيادة، بحيث يتم الاطلاع عليها من طرف جميع أفراد المؤسسة .

الخاتمة

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لدوره الفعال في دفع عجلة التنمية الاقتصادية من جهة، ومن جهة أخرى نتيجة لفشل الإستراتيجيات التنموية المعتمدة في فترة التسيير المركزي للاقتصاد الوطني، غير أنّ هذا النوع من المؤسسات يبقى يعاني من مجموعة من المعوقات التي تعرقل نموه وتطوره، كما أنّ هذه المعوقات قد أدت إلى صعوبة اعتماد أساليب وتقنيات التسيير الحديثة و مثال ذلك مراقبة التسيير؛ حيث بينت الدراسة الميدانية التي تمّ إجراؤها على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحليّة بولاية سطيف، عدم وجود هذا النوع من الرقابة على مستوى أغلبية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشكلة لعينة الدراسة، وتعود هذه الوضعية للعديد من المعوقات أهمها ما يرتبط بعدم توفر الموارد المالية ونقص الكفاءات الإدارية اللازمة للقيام بهذه العملية، وبهذه الوضعية فالمصنّعون الجزائريين لا يمكنها ضمان البقاء والاستمرارية في ظل التحديات الجديدة التي يفرضها الانفتاح على الاقتصاد العالمي، حيث يبقى نمو وتوسع هذه المؤسسات، وحتى ضمان بقائها واستمراريتها، مرهونا إلى حد كبير، بمدى قدرتها على مواجهة هذه التحديات من خلال استخدام تقنيات حديثة في عملية الرقابة.

و من خلال هذا البحث تم التوصل إلى عدّة نتائج، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

على الرغم من التوجه الحالي للاقتصاد الوطني نحو دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أنّها لا زالت غير قادرة على مواجهة المنافسة بسبب اعتمادها على أساليب إدارية مبنية على التجربة والحدس ولا تتماشى مع متطلبات الانفتاح الاقتصادي الذي يلعب فيه نظام مراقبة التسيير دورا محوريا، وفي هذا السياق فقد تمّ من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحليّة بولاية سطيف، إثبات صحة الفرضيات التي تمّ وضعها لدراسة إشكالية هذا البحث، وهو ما تُعبر عنه النتائج التالية:

- يعتمد في عملية الرقابة بأغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف على أساليب حدسية مبنية على أساس التجربة والتصرفات الماضية، بدلا من اعتماد أساليب علمية حديثة، وهو ما يعكس غياب نظام مراقبة التسيير على مستوى هذه المؤسسات، وقد كان ذلك نتيجة لعدة قيود ومعوقات، سواء منها المتعلقة بمحيطها الداخلي أو تلك المتعلقة بمحيطها الخارجي.

تبين هذه النتائج أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا تتمتع بأسلوب تسيير لامركزي يمنح لأفرادها بعض الحرية في اتخاذ قرارات معينة في إطار وظائفهم ، هذا الأسلوب يطرح إشكالا كبيرا في مجال الرقابة، فإذا كان المالك يتدخل في جميع الوظائف حتى وظيفة الرقابة، فمن يراقب من؟، لذا فمن غير المعقول أن يحاسب مسؤول وظيفة عن عمله في حين أنه ليس حرا في تسيير و إدارة هذه الوظيفة، وإنما يطبق فقط قرارات المالك لا أكثر، أي أننا أمام رقابة مطابقة لا مراقبة أداء.

- كما تبين أن معظم المؤسسات الصغيرة لا تمتلك هيكلًا تنظيميًا رسميًا، يحدد سلطات ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة، مما سيؤثر على سريان المعلومات داخل المؤسسة.

- تتمتع المؤسسات المتوسطة بتفويض للسلطات أكبر من المؤسسات الصغيرة، هذا مرده إلى كون المؤسسات المتوسطة تشغل عددا أكبر من العمال، مما يستدعي جهدا أكبر من المسير، و هذا ما يحتم عليه تفويض بعض من سلطاته من جهة، و حجم القرارات المتخذة في هذه المؤسسات من جهة أخرى، أين يكون للقرار المتخذ أهمية كبرى وتكلفة معتبرة، لذا يميل إلى إشراك الفريق الإداري في اتخاذ القرارات .

- تميل المؤسسات الصغيرة إلى استخدام الأسلوب الشفوي، أكثر من استخدام الأسلوب الكتابي، كما يغيب تماما استخدام شبكات المعلومات الداخلية لتبادل المعلومات، فالمؤسسات الصغيرة و بحكم صغر حجمها يكون الأفراد داخلها قريبين من بعضهم البعض، إضافة إلى ضعف مواردها المالية التي ستصعب من مهمة إنشاء شبكة معلوماتية داخل المؤسسة .

- أغلب المؤسسات الصغيرة و المتوسطة لديها نظام متابعة ، إلا أن هذه العملية لا تشمل جميع الأنشطة، و لا يتم الاعتماد فيها على طرق صحيحة كالتدقيق أو الاجتماعات الدورية و غيرها، مما يظهر أن هذه العملية تكون في الأغلب عملية ارتجالية ، ولا يعتمد فيها على أساليب علمية ، مما يجعلها عملية لا تحقق ما يتوقع منها في مجال التسيير من تحديد للمسؤوليات، اكتشاف الانحرافات و تصحيحها .

- المؤسسات الصغيرة لا تتبنى التقسيم على أساس مراكز المسؤولية، عكس المؤسسات المتوسطة ، التي ترى في هذا التقسيم أسلوب جيد لتقييم أداء الأفراد و المسؤولين، و كذا تحديد مسؤوليات الأفراد عن الانحرافات الحاصلة .

- بينت هذه النتائج أن 19.1 % فقط من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة تقوم بإعداد جدول حسابات النتائج كل نهاية شهر، أما ما نسبته 63.8 % من المؤسسات ،فتقوم بإعداد هذا الجدول كل نهاية سنة ، مما يجعل نتائج جدول الحسابات غير ذي جدوى في عملية الرقابة، باعتبار أن الاستفادة منه في هذه العملية توجب إعداده كل نهاية شهر .
- تميل معظم المؤسسات الصغيرة إلى استخدام طريقة التكاليف الكلية لسهولتها، إضافة لكونها غير مكلفة، فيما تميل المؤسسات المتوسطة لاستخدام طريقة التكاليف المعيارية ، كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن معظم الذين تم استجوابهم ، و من خلال مقابلتنا معهم، لاحظنا أنهم لا يفرقون بين طريقة التكاليف الكلية و طريقة التحميل الكلي ، أي أن أغلب المؤسسات المستجوبة لا تقوم حقيقة بحساب تكلفة كل منتج من منتجاتها بطريقة علمية دقيقة باستخدام أحد الطرق المعروفة، هذا مما يجعلنا نعتقد أن هذه العملية إنما تتم تقريبا ، و دون حساب جميع التكاليف الظاهرة فما بالك بالتكاليف الخفية ؟
- أن معظم من المؤسسات المدروسة لا تقوم باعداد موازنات تقديرية .
- معظم المؤسسات المدروسة لا تقيس الانحراف على النتيجة، الانحراف على رقم الأعمال و الانحراف على التكاليف الحاصلة أثناء سير العمليات .
- ان معظم المؤسسات المدروسة لاتقوم حقيقة بقياس الانحرافات الحاصلة أثناء سير العمليات و إن كانت إجاباتهم غير ذلك ، فقياس الانحراف و تحليله، يجب أن يعتمد على معايير و نسب يمكن على أساسها معرفة مدى خطورة الانحراف الحاصلة، و ما هي الإجراءات الواجب اتخاذها لتصحيح هذه الانحرافات .
- إن لوحات القيادة و التي تعتبر من الأدوات الحديثة لنظام مراقبة التسيير ، لا يتم استخدامها في معظم المؤسسات، ربما يرجع هذا إلى عدم اطلاع المسيرين وملاك هذه المؤسسات على هذه الأداة بالشكل الكافي.
- معظم المبحوثين لا يفرقون بين التقارير و لوحات القيادة ، حيث في كل مرة يتم فيها اعطائنا نماذج عن لوحات القيادة ، نجدها في الغالب عبارة عن تقارير ، يتم إرسالها إلى الإدارة العليا .

وعلى هذا الأساس، فإن نظام مراقبة التسيير في الأوساط الإدارية لهذه المؤسسات يعتبر ضرورة ملحة ومن بين أهم عوامل نجاحها، ومن ثمّ بناء نسيج اقتصادي وطني أكثر تماسكا من شسأته المساهمة في تحقيق التنمية المنشودة، وفيما يلي يمكن إدراج بعض الاقتراحات المساعدة على ذلك:

- 1- مساعدة مسيّري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تبني نظرة مستقبلية لمؤسساتهم بدلا من الاهتمام بالمكاسب والأنشطة الحالية فقط.
- 2- العمل على رسكلة وتأهيل مسيّري (مالكي) المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تنظيم دورات تدريبية وتكوينية في المجال الإداري عموما و نظام مراقبة التسيير على وجه الخصوص، وذلك بغرض تعريفهم بأهمية وخطوات هذا النظام ومساعدتهم على اعتماده في التحكم في سير أنشطة مؤسساتهم، وفي هذا السياق يمكن أن تلعب الجامعة دورا مهما في إطار علاقاتها بالمؤسسات الاقتصادية.
- 3- يجب تحسيس الملاك بضرورة تفويض السلطات لمن لديهم الكفاءات، و إعطاء الأهمية لوضع نظام مراقبة تسيير، مع مراعاة ضرورة ملاءمته لإمكانيات وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك باستعمال تقنيات أقل تكلفة وتعقيدا .
- 4- ضرورة قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببناء هيكل رسمي، يسمح بتحديد مسؤوليات و سلطات كل فرد في المؤسسة .
- 5- تقوية انظمة الاتصال داخل المؤسسة ، من خلال إنشاء آليات لجمع المعلومات و توفيرها في الوقت المناسب .
- 6- عقد اجتماعات أسبوعية لمناقشة المشاكل، بأسلوب حوارى، يدعم روح الإبداع و إبداء الرأي داخل المؤسسة.
- 7- تحضير القوائم المالية المحاسبية على فترات زمنية قصيرة (شهريا)، و القيام بعمليات مقارنة مع تلك الخاصة بفترات سابقة .
- 8- ضرورة وضع نظام دقيق لمتابعة التكاليف من أجل حساب تكلفة كل منتج و مردوديته.

- 9- وضع ميزانيات خاصة بجميع الوظائف ،مع تحديد المسؤوليات من أجل القيام بعملية متابعة سير تنفيذ العمليات.
- 10- إنشاء لوحات قيادة و لو بسيطة،يتم تحضيرها أسبوعيا على الأقل،تضم ثلاثة أو أربعة مؤشرات كتطور رقم الأعمال،جودة المنتجات،عدد غيابات العمال... الخ.
- و في الأخير نؤكد على أن هذه الدراسة مست جزءا يسيرا من واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وعليه نرى أن محاولة التعمق في دراسة نظم التسيير الخاصة بهذه المؤسسات تبقى ضرورية خاصة و أن التنمية الاقتصادية بحاجة إلى هذه اللبنة الأساسية التي تساهم في تقوية دعائم الاقتصاد الوطني .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- أحمد حلمي جمعة ، المدخل الى التدقيق الحديث ، الطبعة الثانية ، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2005 .
- 2- توفيق محمد عبد المحسن ، اتجاهات حديثة في التقييم و التميز في الأداء ، دار الفكر العربي، 2006.
- 3- جالين سبنسر هل؛ ترجمة صليب بطرس، " منشأة الاعمال الصغيرة"، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- 4- سعد عبد الرسول محمد، الصناعات الصغيرة كمدخل تنمية للمجتمع المحلي، المكتب العلمي للنشر و التوزيع، الاسكندرية، 1998.
- 5- شوقي ناجي جواد، كاسر قصر المنصور ، ادارة المشروعات الصغيرة، الطبعة الأولى، دار الحكمة للنشر والتوزيع ،عمان، 2000.
- 6- الصحن عبد الفتاح ، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1988.
- 7- صلاح الدين عبد الباقي ،قضايا و ادارة معاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001.
- 8- الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995 .

قائمة المراجع

- 9- عبد الرحمان سيدي أحمد ، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها ،
الدار الجامعية ، الإسكندرية 1996 .
- 10- عبد السلام أبو قحف ، مقدمة في الأعمال ، دار الجامعة الجديدة ، لنشر ،
الإسكندرية ، مصر.
- 11- عبد العزيز جميل مخيمر ، أحمد عبد الفتاح عبد الحليم ، دور الصناعات
الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة الطالة بين شباب الدول العربية،
منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 12- فتحي السيد عبده، الصناعات الصغيرة ودورها في التنمية ، مؤسسة شاب
الجامعة 2005 .
- 13- فريد راغب الشار ، ادارة المشروعات والأعمال الصغيرة الحجم ، مؤسسة
شباب الجامعة 99/98.
- 14- ماهر أحمد وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية،
الإسكندرية، 2001.
- 15- محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر، 1999.
- 16- محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة في التسيير، ديوان المطبوعات
الجامعية، الجزائر، 1994.
- 17- ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير. محاسبة تحليلية، الجزء الثلثي، دار
المحمدية العامة، الجزائر، 1994.
- 18- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، الطبعة
الثانية، 1998.
- 19- هالة محمد لبيب غنية ، ادارة المشروعات الصغيرة في الوطن العربي ، المنظمة
العربية للتنمية الإدارية 2004.

قائمة المراجع

ب- رسائل الدكتوراه والماجستير:

- 20- أحمد مجدل، ادراك و اتجاهات المسؤولين عن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة نحو التجارة الالكترونية في الجزائر، بالتطبيق على ولاية غرداية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر، جوان 2004.
- 21- عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير، أدواته ومراحل إقامته: مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 2003.

ج- القوانين والتشريعات:

- 22- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، 24 ربيع الثاني 1414 الموافق 10 أكتوبر 1993، العدد 64.
- 23- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية قانون الإستثمار رقم 93.
- 24- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادتين 01-02 من القانون 95-22 المتعلق بخصوصية المؤسسات العمومية الصادرة ب8 ربيع الثاني 1416 الموافق ل4 سبتمبر 1995، العدد 48
- 25- القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة رقم 18/01.
- 26- قانون رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422هـ الموافق ل 12 ديسمبر 2001م، يتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، السنة 38، العدد 77، (2001/12/12).
- 27- المرسوم التنفيذي رقم 06-356 ، مؤرخ في 16 رمضان عام 1427 الموافق 9 أكتوبر 2006، و المتضمن صلاحيات الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار و تنظيمها و سيرها، عن موقع الوكالة، www.andi.dz، 20/02/2009.

قائمة المراجع

د- مجالات وتقارير:

- 28- دمدموم كمال، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في تثمين عوامل الإنتاج بين الاقتصاديات التي تمر بمرحلة انتقالية : مجلة دراسات اقتصادية ، العدد 2 الجزائر، 2000.
- 29- رحيم حسين، نحو ترقية شبكة دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة الاقتصاد و المجتمع، قسنطينة، العدد 3/2005.
- 30- عبد الرحمان عنتر، واقع مؤسساتنا الصغيرة و المتوسطة و آفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، سطيف، العدد 01/2002.
- 31- أحمد حميدوش، مراكز التسهيل فضاء جديد لبعث الإستثمار ومرافقة المؤسسة مجلة فضاءات، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، العدد 02، مارس 2003 .
- 32- صالح صالح، "أساليب تنمية المشروعات المصغرة والصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2004.
- 33- نشرية المعلومات الاقتصادية، وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2007.
- 34- نشرية المعلومات الإحصائية رقم 12، لوزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية؛ 2008.

ه- ملتقيات

- 35- اسماعيل شعباني ، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها في العامل، الدورة التدريبية حول تنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف، أيام 25-28 ماي 2003.
- 36- باروش زين الدين ، اقتصاد وتسيير المؤسسة في ظل الإقتصاد الجديد، الملتقى الدولي حول تقوية فعالية التسيير في الم ص م ، (الإبداع تكنولوجيا الإعلام

قائمة المراجع

- والاتصال ، التكوين) قسم علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 12 ، 13 ،
أفريل 2004.
- 37- بربيش السعيد، بلغربية عبد اللطيف، اشكالية تمويل الم ص م في الجزائر بين
معوقات المعمول ومتطلبات متطلبات المأمول ،الملتقى الدولي "متطلبات
تأهيل الم ص م في الدول العربية ، يوم 17-18 أفريل 2006.
- 38- بلحسن فيصل، تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة،الملتقى الدولي :
متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول
العربية،الشلف،17-18 أفريل 2006.
- 39- بن ناجي حسين،مزايا الاستثمار في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، الدورة
التدريبية الدولية حول تطوير تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوير
دورها في الاقتصاديات المغاربية سطيف،،25-28 ماي 2003،
- 40- بونخواة اسماعيل، علوي عبد القادر، التجربة التنموية في الجزائر واستراتيجية
تنمية الم ص م ، الدورة التدريبية حول تمويل الم ص م وتطورها في
الإقتصاديات المغاربية، سطيف ، ماي 2003.
- 41- جمال بلخياط ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل
التحولات الإقتصادية الجزائرية ، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة في الدول العربية،الشلف،17-18 أفريل 2006.
- 42- حسين رحيم ، التجديد التكنولوجي كمدخل استراتيجي لدعم القدرة
التنافسية للمؤسسة الجزائرية(حالة الصناعات و المؤسسات الصغيرة و
المتوسطة)،الملتقى الدولي حول منافسة المؤسسات و تحولات المحيط،كلية
الحقوقو العلوم الاقتصادية،قسم علوم التسيير،بسكرة،29-30 أكتوبر
2002.
- 43- خوني رابح، حساني رقية، آفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و

قائمة المراجع

- المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003 .
- 44- رحيم حسين،دريس يحي،أهمية إقامة نظام وطني للمعلومات الاقتصادية في دعم و تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حالة الجزائر، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية،الشلف،17-18 أبريل 2006.
- 45- زعب شهرزاد ، عيساوي ليلي، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر ،واقع وآفاق،الدورة التدريبية حوا تمويل المشروعات الصغيرة المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية،سطيف،25-28 ماي 2003.
- 46- شبايكي سعدان، معوقات تنمية و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط 8- 9 أبريل 2002.
- 47- صالح صالح، أساليب وتنمية المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي،الاشكاليات و آفاق التنمية،القاهرة،2004.
- 48- عبد الرزاق خليل،نورالدين هناء،دور حاضنات الأعمال في الإبداع لدى المؤسسات الصغيرة في الدول العربية، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية،الشلف،17-18 أبريل 2006.
- 49- عبد العزيز جميل مخيمر، احمد عبد الفتاح عبد الحكيم، دور الصناعات الصغيرة والمتوسطة في معالجة مشكلة البطالة بين الشباب في الدول العربية، مشروعات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2005 .
- 50- عبد المجيد تيماموي،مصطفى بن نوي،دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في دعم المناخ الإستثماري،حالة الجزائر، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية،الشلف،17-18 أبريل 2006.

قائمة المراجع

- 51- عثمان حسن عثمان، مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية الاقتصادية، الدورة التدريبية الدولية حول تطوير تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية سطيف،، 25-28 ماي 2003.
- 52- فاطمة الزهراء شايب ، رجم نسيب ، المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ظل العولمة، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة المتوسطة و تطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 53- قاسم كريم، مريزق عدمان، دور حاضنات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، الشلف، 17-18 أبريل 2006.
- 54- قويدر عياش. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كميعة تنافسية و التحديات الاقتصادية العالمية الجديدة، الملتقى الدولي حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط، 8-9 أبريل 2002.
- 55- كساب علي ، دور المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في التنمية و تأهياها، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 56- محمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة و دورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط 8 - 9 أبريل 2002.
- 57- محمد عبد الحليم عمر، التمويل عن طريق القنوات التمويلية غير الرسمية ، الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة ، تطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، جامعة سطيف ، أيام 25-28 ماي 2003.

قائمة المراجع

- 58- محمد فتحي صقر ، واقع المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأهميتها الاقتصادية، ندوة المشروعات الصغيرة و المتوسطة في الوطن العربي، الاشكاليات و آفاق التنمية، القاهرة، 2004.
- 59- منصور عمارة، المؤسسات المصغرة ودور البنوك في تمويلها، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية ،جامعة سطيف، 25-28 ماي 2003.
- 60- وصاف سعيدي، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تنمية الصادرات مع الإشارة لحالة الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، الأغواط 8- 9 أفريل 2002.

و- مواقع الإنترنت:

- 61- عرض السيد مصطفى بن بادة، وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة والصناعات التقليدية في حصة منتدى التلفزيون، من موقع الوزارة. www.pmeart-dz.org. 2009/02/20.
- 62- لقاء وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة مع مديري الولايات، فندق المنار سيدي فرج ، الجزائر، 9 ماي 2005.
- 63- مصطفى بن بادة حول انطلاق تنفيذ البرنامج الإعلامي والتحسيبي حول البرنامج الوطني لتأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة قصر الثقافة - عنابة يوم 29 أفريل 2007، عن موقع الوزارة www.pmeart-dz.org ، 2009/02/20 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 64- **A. BURLAUD et C.SIMON**, Le contrôle de gestion, Casbah éditions, Alger, 1999.
- 65- **A. FERNANDEZ**, Les nouveaux tableaux de bord des managers, 3^{ème} édition, éd Organisation, Paris, 2003.
- 66- **A.KHEMAKHEM**, La dynamique du contrôle de gestion, Duodi, Paris, 1976.
- 67- **Alazard C et Sépari S.**, *Contrôle de Gestion*, 5^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2001.
- 68- **Anthony R.N and Govindarajan V.**, *Management Control Systems*, Eighth Edition, ed Erwin, Homewood, 1994.
- 69- **B. DORIAN**, Le contrôle de gestion, éd Dunod.
- 70- **Biosselier P.**, *contrôle de gestion cours et applications*, éd Vuibert, Paris, 1999.
- 71- **Bouin X et . Simon., F- X**, *Les Nouveaux Visages du Contrôle de Gestion* ,2^e Edition , Dunod , Paris 2004.
- 72- **Bouquin H.** , *La Maîtrise des Budgets dans L'entreprise* , Edition EDICEF , Paris 1992 .
- 73- **Bouquin H.**, *Comptabilité de Gestion*, Sirey, 1993.
- 74- **Bouquin H.**, *Les fondements du Contrôle de Gestion*, Paris, DUF, Collection " que sais- je ?", 1994.
- 75- **Burlaud A et Simon C.**, *Le Contrôle de Gestion*, Casbah éditions Alger, 1999.
- 76- **Charpentier M et Grandjean P.**, *Secteur Public et Contrôle de Gestion* , Edition D'organisation, 1998.
- 77- **Cohen E.**, *Dictionnaire de Gestion*, Casbah Editions, Alger, 1998.
- 78- **Collins L.**, *Question de Contrôle*, Presse universitaires de France, 1997.
- 79- **Cuyaubère T et Muller J.**, *Contrôle de Gestion Tome 2 : La Gestion Prévisionnelle et Budgétaire*, La Villeguerin, Paris, 1991.

- 80- **Cuyaubère T et Muller. J**, *Comptabilité de Gestion et Eléments D'analyse Financière*, Groupe Revue Fiduciaire, Paris 2000.
- 81- **Dayan A.**, *Manuel de Gestion*, Volume 1, éd Ellipses, Paris, 1999.
- 82- **Delmond M. H, Petit Y et Gautier J M.**, *Management des Systèmes d'information*, Dunod, Paris 2003.
- 83- **Demeestère R.**, *Comptabilité de Gestion et Mesures des Performances*, Edition Dunod, Paris 2004.
- 84- **Demeestère R.**, *Contrôle de Gestion et Pilotage de L'entreprise*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, 2004.
- 85- **Dupuy Y.**, *Faire de la Recherche en Contrôle de Gestion*, éditions Vuibert, FNEGE, Paris, 1999.
- 86- **Fernandez A.**, *les nouveaux tableaux de bord des managers*, 3^{ème} édition, ed : organisation, paris, 2003.
- 87- **Gervais M.**, *Contrôle de Gestion*, 7^{ème} édition, éd Economica, Paris, 2000.
- 88- **Gervais M.**, *Recherches en Contrôle de Gestion*, Paris, Economica, 1996.
- 89- **Hilton R. W.**, *Managerial Accounting*, Fourth Edition, Ed Erwin. Mc Graw- Hill, U.S.A, 1999.
- 90- **Horngren C** et autres, *Contrôle de Gestion et Gestion Budgétaire*, 2^{ème} Edition, Traduction de G. Longlois, Ed : Pearson Education Paris, 2003.
- 91- **J. MEYER**, *Gestion Budgétaire*, 7^{ème} édition, Dunod, Paris, 1978.
- 92- **J.Y.SOULON**, *Le Tableau de bord du décideur*, Les éditions d'organisation, Paris, 1982.
- 93- **Kerviler. D I et Kerviler D. L.**, *Le Contrôle de Gestion à La Portée de Tous!*, 3^{ème} édition, éd Economica, Paris, 2000.
- 94- **Khemakhem A.**, *Introduction en Contrôle de Gestion*, éd Bordas Management, Paris, 1971.

- 95- **Khemakhem A.**, *La Dynamique du Contrôle de Gestion*, Dunod, Paris 1976.
- 96- **Langlois G et Bonnier C.**, *Contrôle de Gestion*, ed.Foucher, Paris, 2002.
- 97- **Lauzel P et Teller R.**, *Contrôle de Gestion et Budgets*, Sirey Editions, Paris, 7^{ème} édition 1994.
- 98- **Lauzon L-P et autres**, *Contrôle de Gestion*, Ed. Gaetan Morin Québec, Canada, 1980.
- 99- **LECLERE .D**, *Gestion Budgétaire*, Eyrolles Université, Paris, 1994.
- 100- **Leclère D.**, *Gestion Budgétaire*, Eyrolles Université, Paris , 1994.
- 101- **Leroy M.**, *Le Tableau de Bord au Service de L'entreprise*, Éd : Organisation, Paris, 2001,
- 102- **LEYRONAS C, TORRES O**; Stratégique de mondialisation et PME, l'instruction d'un paradoxe, p 04/05 .http www.strategie-aims.com.Le : 25/04/2007.
- 103- **Loning H et autres**, *Le Contrôle de Gestion: Organisation et Mise en Œuvre*, 2^{ème} édition, éd Dunod, Paris, 2003.
- 104- **Lorino P.**, *Le Contrôle de Gestion Stratégique: La Gestion par Les Activités*, Dunod, 1997.
- 105- **Lorino P.**, *Méthodes et Pratiques de la Performance*, Les éditions d'organisation ,3^{ème} édition ; Paris, 1998.
- 106- **Malo J -L et Mathe J- C.**, *L'essentiel du Contrôle de Gestion*, édition Organisation, 2000.
- 107- **Malo J-L.**, *Comptabilité Générale*, Eyrolles Université, Paris ,1992 .
- 108- **Meyer J..**, *Gestion Budgétaire*,7^e Edition, Dunod, Paris, 1978.
- 109- **Olivier TORRES**, *Les PME* ; éd Dominos, Flammarion, France, 1999.

- 110- **R.ANTHONY and V.GOVINDARAJAN**, Management Control Systems , Eighth edition ,éd Erwin ,home wood, 1994.
- 111- **T. CUYANBERE et J. MULLER**, Comptabilité de gestion et éléments d'analyse financière, Groupe Revue financière, Paris, 2000.
- 112- **T. SAADA et A. BURLAUD et C. SIMON**, Comptabilité Analytique et Contrôle de gestion, éd Vuibert, Paris, 1995.
- 113- **Teller R.**, *Le Contrôle de Gestion: Pour un Pilotage Intégrant Stratégie et Finance*, Editions Management, 1999.
- 114- **X.BOUIN et F.X.SIMON**, Les nouveaux visages du contrôle de gestion, 2^{eme} édition, Dunod, Paris, 2004
- 115- **Y.D.RONGE et K.CERARDA**, Contrôle de gestion, Pearson Education, Paris, 2005.

Thèses magistères et doctorats :

- 116- **Gaël GUEGUEN**, Environnement et management stratégique des PME le cas du secteur intene, Thèse doctorat sciences de gestion, Université Montpellier I, décembre 2001.

Lois et décrets :

- 117- Décret exécutif N° 03 -80 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 Février 2003 portant organisation et fonctionnement du Conseil National Consultatif pour la Promotion des PME.
- 118- Décret exécutif N°03-79 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003, fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises www.pmeart-dz.org ,20/02/2009 .

- 119- Projet du Décret exécutif n° 05-165 du 24 rabie El Aouel 1426 correspondant au 3 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de la PME.

Reuves et Recherches :

- 120- Commission Européenne , le Développement des competences dans les PME, Observation des PME européennes, Rapport 2003/n° 01, p 17;
- 121- Des Assise nationales de la PME, ministère de la PME et de l'artisanat, janvier 2004.
- 122- Ministère de PME et de l'artisanat, DSIS, Bulletin d'information économique, n 06, 2004.
- 123- Bulletin d'information économique, DSIS, ministère de PME et de l'artisanat 1 semestre 2008.

Conférences :

- 124- MIMIANI et BOUADAM, La PME-PMI Algérienne, passe, présent et perspectives, conférence de financement et développement des PME dans les économies Magrébines, Université de SETIF, 25-28 MAI 2003.
- 125- Lachab Yousef, Les mesures d'appui pour la promotion de la PME, conférence de financement et développement des PME dans les économies Magrébines, Université de SETIF, 25-28 MAI 2003.

Sites d'internet :

- 126- Programme Algéro-Allemand (GTZ) "Développement économique durable", www.pmeart-dz.org, 21/02/2009.

قائمة المراجع

الملحق رقم 01

fonction

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid propriétaire | 29 | 56,9 | 56,9 | 56,9 |
| gérant | 5 | 9,8 | 9,8 | 66,7 |
| comptable | 10 | 19,6 | 19,6 | 86,3 |
| cadre | 7 | 13,7 | 13,7 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

beneficie d'une formation

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 21 | 41,2 | 41,2 | 41,2 |
| non | 30 | 58,8 | 58,8 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

type de formation

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid universitaire | 14 | 27,5 | 66,7 | 66,7 |
| autre | 7 | 13,7 | 33,3 | 100,0 |
| Total | 21 | 41,2 | 100,0 | |
| Missing System | 30 | 58,8 | | |
| Total | 51 | 100,0 | | |

experience

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 29 | 56,9 | 56,9 | 56,9 |
| non | 22 | 43,1 | 43,1 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 02

domaine d'activite

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid commerce | 7 | 13,7 | 13,7 | 13,7 |
| fabrication | 28 | 54,9 | 54,9 | 68,6 |
| service | 6 | 11,8 | 11,8 | 80,4 |
| construction | 10 | 19,6 | 19,6 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

nombre de travailleurs

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 10-49 | 42 | 82,4 | 82,4 | 82,4 |
| 50-250 | 9 | 17,6 | 17,6 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

organigramme

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 21 | 41,2 | 41,2 | 41,2 |
| non | 30 | 58,8 | 58,8 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

prise de décision

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid propriétaire | 35 | 68,6 | 68,6 | 68,6 |
| gérant | 13 | 25,5 | 25,5 | 94,1 |
| groupe administratif | 3 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 03

objectif annuel fixé

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 26 | 51,0 | 51,0 | 51,0 |
| non | 25 | 49,0 | 49,0 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

type de transmission

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid rédaction | 22 | 43,1 | 43,1 | 43,1 |
| orale | 27 | 52,9 | 52,9 | 96,1 |
| réseaux | 2 | 3,9 | 3,9 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

vitesse de transmission

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid très rapide | 19 | 37,3 | 37,3 | 37,3 |
| rapide | 22 | 43,1 | 43,1 | 80,4 |
| lentement | 8 | 15,7 | 15,7 | 96,1 |
| très lentement | 2 | 3,9 | 3,9 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

fréquence de suivie

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid semaine | 15 | 29,4 | 45,5 | 45,5 |
| mois | 11 | 21,6 | 33,3 | 78,8 |
| autres | 7 | 13,7 | 21,2 | 100,0 |
| Total | 33 | 64,7 | 100,0 | |
| Missing System | 18 | 35,3 | | |
| Total | 51 | 100,0 | | |

الملحق رقم 04

exhaustivité

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 17 | 33,3 | 47,2 | 47,2 |
| non | 19 | 37,3 | 52,8 | 100,0 |
| Total | 36 | 70,6 | 100,0 | |
| Missing System | 15 | 29,4 | | |
| Total | 51 | 100,0 | | |

responsable de l'exécution

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid propriétaire | 33 | 64,7 | 64,7 | 64,7 |
| gérant | 15 | 29,4 | 29,4 | 94,1 |
| controleur | 3 | 5,9 | 5,9 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

centre d'activité

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid oui | 23 | 45,1 | 45,1 | 45,1 |
| non | 28 | 54,9 | 54,9 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

les informationde la comptabilite generale

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid tres utilisé | 23 | 45,1 | 45,1 | 45,1 |
| souvent utilisé | 16 | 31,4 | 31,4 | 76,5 |
| accidentellement utelisé | 12 | 23,5 | 23,5 | 100,0 |
| Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 05

frequence de preparation de TCR

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | fin de mois | 11 | 21,6 | 21,6 | 21,6 |
| | fin de trimestre | 3 | 5,9 | 5,9 | 27,5 |
| | fin de semestre | 5 | 9,8 | 9,8 | 37,3 |
| | fin d'année | 32 | 62,7 | 62,7 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

comparaison de données financières

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | oui | 23 | 45,1 | 45,1 | 45,1 |
| | non | 28 | 54,9 | 54,9 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

methode d'evaluation des stock

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | moyen pondéré | 28 | 54,9 | 63,6 | 63,6 |
| | fifo | 4 | 7,8 | 9,1 | 72,7 |
| | autre | 12 | 23,5 | 27,3 | 100,0 |
| | Total | 44 | 86,3 | 100,0 | |
| Missing | System | 7 | 13,7 | | |
| | Total | 51 | 100,0 | | |

calcul des couts

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | oui | 28 | 54,9 | 54,9 | 54,9 |
| | non | 23 | 45,1 | 45,1 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 06

methodes de calcule des couts

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | M des couts complets | 15 | 29,4 | 53,6 | 53,6 |
| | M des couts standards | 5 | 9,8 | 17,9 | 71,4 |
| | M d'imputation rationnelle | 1 | 2,0 | 3,6 | 75,0 |
| | approximative | 3 | 5,9 | 10,7 | 85,7 |
| | Autre | 4 | 7,8 | 14,3 | 100,0 |
| | Total | 28 | 54,9 | 100,0 | |
| Missing | System | 23 | 45,1 | | |
| Total | | 51 | 100,0 | | |

adoption d'un systeme de couts standards

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | oui | 23 | 45,1 | 46,9 | 46,9 |
| | non | 26 | 51,0 | 53,1 | 100,0 |
| | Total | 49 | 96,1 | 100,0 | |
| Missing | System | 2 | 3,9 | | |
| Total | | 51 | 100,0 | | |

traduction des ob annuels sous forme de budgets

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | oui | 18 | 35,3 | 35,3 | 35,3 |
| | non | 33 | 64,7 | 64,7 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

calcule des ecarts

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | oui | 40 | 78,4 | 78,4 | 78,4 |
| | non | 11 | 21,6 | 21,6 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 07

seuil d'ecart

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | oui | 10 | 19,6 | 25,0 | 25,0 |
| | non | 30 | 58,8 | 75,0 | 100,0 |
| | Total | 40 | 78,4 | 100,0 | |
| Missing | System | 11 | 21,6 | | |
| Total | | 51 | 100,0 | | |

maniere des actions correctives

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | décision prête par le responsable | 6 | 11,8 | 15,0 | 15,0 |
| | attendre la réunion | 3 | 5,9 | 7,5 | 22,5 |
| | informer le propriétaire | 31 | 60,8 | 77,5 | 100,0 |
| | Total | 40 | 78,4 | 100,0 | |
| Missing | System | 11 | 21,6 | | |
| Total | | 51 | 100,0 | | |

pas tableaux de bord

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | oui | 40 | 78,4 | 78,4 | 78,4 |
| | non | 11 | 21,6 | 21,6 | 100,0 |
| | Total | 51 | 100,0 | 100,0 | |

type de tableaux

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | mural | 4 | 7,8 | 44,4 | 44,4 |
| | autre | 5 | 9,8 | 55,6 | 100,0 |
| | Total | 9 | 17,6 | 100,0 | |
| Missing | System | 42 | 82,4 | | |
| Total | | 51 | 100,0 | | |

الملحق رقم 08

preparationdes tableaux de bord

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | semaine | 1 | 2,0 | 11,1 | 11,1 |
| | mois | 8 | 15,7 | 88,9 | 100,0 |
| | Total | 9 | 17,6 | 100,0 | |
| Missing | System | 42 | 82,4 | | |
| Total | | 51 | 100,0 | | |

organigramme

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 14 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | | non | 28 | 66,7 | 66,7 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | oui | 7 | 77,8 | 77,8 | 77,8 |
| | | non | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

prise de décision

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | propriétaire | 32 | 76,2 | 76,2 | 76,2 |
| | | gérant | 10 | 23,8 | 23,8 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | propriétaire | 3 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | | gérant | 3 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | | groupe administratif | 3 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

objectif annuel fixé

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 19 | 45,2 | 45,2 | 45,2 |
| | | non | 23 | 54,8 | 54,8 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | oui | 7 | 77,8 | 77,8 | 77,8 |
| | | non | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 09

type de transmission

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | rédaction | 15 | 35,7 | 35,7 | 35,7 |
| | | orale | 27 | 64,3 | 64,3 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | rédaction | 7 | 77,8 | 77,8 | 77,8 |
| | | réseaux | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

existence d'un système de suivie

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 26 | 61,9 | 61,9 | 61,9 |
| | | non | 16 | 38,1 | 38,1 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | oui | 6 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | | non | 3 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

vitesse de transmission

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | très rapide | 18 | 42,9 | 42,9 | 42,9 |
| | | rapide | 16 | 38,1 | 38,1 | 81,0 |
| | | lentement | 6 | 14,3 | 14,3 | 95,2 |
| | | très lentement | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | très rapide | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | | rapide | 6 | 66,7 | 66,7 | 77,8 |
| | | lentement | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 10

fréquence de suivie

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | semaine | 14 | 33,3 | 51,9 | 51,9 |
| | | mois | 6 | 14,3 | 22,2 | 74,1 |
| | | autres | 7 | 16,7 | 25,9 | 100,0 |
| | | Total | 27 | 64,3 | 100,0 | |
| | Missing | System | 15 | 35,7 | | |
| Total | | | 42 | 100,0 | | |
| 50-250 | Valid | semaine | 1 | 11,1 | 16,7 | 16,7 |
| | | mois | 5 | 55,6 | 83,3 | 100,0 |
| | | Total | 6 | 66,7 | 100,0 | |
| | Missing | System | 3 | 33,3 | | |
| | Total | | | 9 | 100,0 | |

exhaustivité

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 11 | 26,2 | 36,7 | 36,7 |
| | | non | 19 | 45,2 | 63,3 | 100,0 |
| | | Total | 30 | 71,4 | 100,0 | |
| | Missing | System | 12 | 28,6 | | |
| | Total | | | 42 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | oui | 6 | 66,7 | 100,0 | 100,0 |
| | Missing | System | 3 | 33,3 | | |
| | Total | | | 9 | 100,0 | |

centre d'activité

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 16 | 38,1 | 38,1 | 38,1 |
| | | non | 26 | 61,9 | 61,9 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | oui | 7 | 77,8 | 77,8 | 77,8 |
| | | non | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 11

comptabilite generale

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | non utilisé | 11 | 26,2 | 26,2 | 26,2 |
| | | souvent utilisé | 1 | 2,4 | 2,4 | 28,6 |
| | | régulièrement utilisé | 30 | 71,4 | 71,4 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | régulièrement utilisé | 9 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

comptabilite analytique

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | non utilisé | 16 | 38,1 | 38,1 | 38,1 |
| | | rarement utilisé | 10 | 23,8 | 23,8 | 61,9 |
| | | accidentellement utilisé | 11 | 26,2 | 26,2 | 88,1 |
| | | souvent utilisé | 2 | 4,8 | 4,8 | 92,9 |
| | | régulièrement utilisé | 3 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | non utilisé | 2 | 22,2 | 22,2 | 22,2 |
| | | accidentellement utilisé | 1 | 11,1 | 11,1 | 33,3 |
| | | souvent utilisé | 3 | 33,3 | 33,3 | 66,7 |
| | | régulièrement utilisé | 3 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

gestion des budgets

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | non utilisé | 30 | 71,4 | 71,4 | 71,4 |
| | | rarement utilisé | 9 | 21,4 | 21,4 | 92,9 |
| | | régulièrement utilisé | 3 | 7,1 | 7,1 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | non utilisé | 2 | 22,2 | 22,2 | 22,2 |
| | | accidentellement utilisé | 1 | 11,1 | 11,1 | 33,3 |
| | | souvent utilisé | 1 | 11,1 | 11,1 | 44,4 |
| | | régulièrement utilisé | 5 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 12

tableaux de bord

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | non utilisé | 38 | 90,5 | 90,5 | 90,5 |
| | | souvent utilisé | 2 | 4,8 | 4,8 | 95,2 |
| | | régulièrement utilisé | 2 | 4,8 | 4,8 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | non utilisé | 3 | 33,3 | 33,3 | 33,3 |
| | | souvent utilisé | 1 | 11,1 | 11,1 | 44,4 |
| | | régulièrement utilisé | 5 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

comparaison de données financières

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 15 | 35,7 | 35,7 | 35,7 |
| | | non | 27 | 64,3 | 64,3 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | oui | 8 | 88,9 | 88,9 | 88,9 |
| | | non | 1 | 11,1 | 11,1 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

teneur de comptabilité

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | comptable externe | 16 | 38,1 | 38,1 | 38,1 |
| | | comptable interne | 5 | 11,9 | 11,9 | 50,0 |
| | | les deux | 21 | 50,0 | 50,0 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | comptable externe | 1 | 11,1 | 11,1 | 11,1 |
| | | comptable interne | 6 | 66,7 | 66,7 | 77,8 |
| | | les deux | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 13

methode d'evaluation des stock

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | moyen pondéré | 21 | 50,0 | 60,0 | 60,0 |
| | | fifo | 2 | 4,8 | 5,7 | 65,7 |
| | | autre | 12 | 28,6 | 34,3 | 100,0 |
| | | Total | 35 | 83,3 | 100,0 | |
| | Missing | System | 7 | 16,7 | | |
| | Total | | 42 | 100,0 | | |
| 50-250 | Valid | moyen pondéré | 7 | 77,8 | 77,8 | 77,8 |
| | | fifo | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

calcul des couts

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 22 | 52,4 | 52,4 | 52,4 |
| | | non | 20 | 47,6 | 47,6 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | oui | 6 | 66,7 | 66,7 | 66,7 |
| | | non | 3 | 33,3 | 33,3 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

methodes de calcul des couts

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | M des couts complets | 15 | 35,7 | 68,2 | 68,2 |
| | | approximative | 3 | 7,1 | 13,6 | 81,8 |
| | | Autre | 4 | 9,5 | 18,2 | 100,0 |
| | | Total | 22 | 52,4 | 100,0 | |
| | Missing | System | 20 | 47,6 | | |
| | Total | | 42 | 100,0 | | |
| 50-250 | Valid | M des couts standards | 5 | 55,6 | 83,3 | 83,3 |
| | | M d'imputation rationnelle | 1 | 11,1 | 16,7 | 100,0 |
| | | Total | 6 | 66,7 | 100,0 | |
| | Missing | System | 3 | 33,3 | | |
| | Total | | 9 | 100,0 | | |

الملحق رقم 14

adoption d'un systeme de couts standards

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 19 | 45,2 | 46,3 | 46,3 |
| | | non | 22 | 52,4 | 53,7 | 100,0 |
| | | Total | 41 | 97,6 | 100,0 | |
| | Missing | System | 1 | 2,4 | | |
| Total | | | 42 | 100,0 | | |
| 50-250 | Valid | oui | 4 | 44,4 | 50,0 | 50,0 |
| | | non | 4 | 44,4 | 50,0 | 100,0 |
| | | Total | 8 | 88,9 | 100,0 | |
| | Missing | System | 1 | 11,1 | | |
| Total | | | 9 | 100,0 | | |

traduction des ob annuels sous forme de budgets

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 11 | 26,2 | 26,2 | 26,2 |
| | | non | 31 | 73,8 | 73,8 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | oui | 7 | 77,8 | 77,8 | 77,8 |
| | | non | 2 | 22,2 | 22,2 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

calcule des ecarts

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 35 | 83,3 | 83,3 | 83,3 |
| | | non | 7 | 16,7 | 16,7 | 100,0 |
| | | Total | 42 | 100,0 | 100,0 | |
| 50-250 | Valid | oui | 5 | 55,6 | 55,6 | 55,6 |
| | | non | 4 | 44,4 | 44,4 | 100,0 |
| | | Total | 9 | 100,0 | 100,0 | |

الملحق رقم 15

seuil d'ecart

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 5 | 11,9 | 14,3 | 14,3 |
| | | non | 30 | 71,4 | 85,7 | 100,0 |
| | | Total | 35 | 83,3 | 100,0 | |
| | Missing | System | 7 | 16,7 | | |
| Total | | | 42 | 100,0 | | |
| 50-250 | Valid | oui | | 5,6 | 100,0 | 100,0 |
| | Missing | System | | 4,4 | | |
| | Total | | 9 | 100,0 | | |

Pas de tableaux de bord

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | oui | 36 | 85,7 | 85,7 | 85,7 |
| | | non | 6 | 14,3 | 14,3 | 100,0 |
| | | Total | | 42 | 100,0 | 100,0 |
| 50-250 | Valid | oui | 4 | 44,4 | 44,4 | 44,4 |
| | | non | 5 | 55,6 | 55,6 | 100,0 |
| | | Total | | 9 | 100,0 | 100,0 |

preparationdes tableaux de bord

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | mois | 4 | 9,5 | 100,0 | 100,0 |
| | | Missing | System | 38 | 90,5 | |
| | Total | | 42 | 100,0 | | |
| 50-250 | Valid | semaine | 1 | 11,1 | 20,0 | 20,0 |
| | | mois | 4 | 44,4 | 80,0 | 100,0 |
| | | Total | | 5 | 55,6 | 100,0 |
| | Missing | System | 4 | 44,4 | | |
| | Total | | 9 | 100,0 | | |

الملحق رقم 16

forme graphique

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | non | 4 | 9,5 | 100,0 | 100,0 |
| | Missing | System | 38 | 90,5 | | |
| | Total | | 42 | 100,0 | | |
| 50-250 | Valid | oui | 4 | 44,4 | 80,0 | 80,0 |
| | | non | 1 | 11,1 | 20,0 | 100,0 |
| | Total | | 5 | 55,6 | 100,0 | |
| | Missing | System | 4 | 44,4 | | |
| | Total | | 9 | 100,0 | | |

l'analyse des ecarts

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | non | 4 | 9,5 | 100,0 | 100,0 |
| | Missing | System | 38 | 90,5 | | |
| | Total | | 42 | 100,0 | | |
| 50-250 | Valid | oui | 2 | 22,2 | 40,0 | 40,0 |
| | | non | 3 | 33,3 | 60,0 | 100,0 |
| | Total | | 5 | 55,6 | 100,0 | |
| | Missing | System | 4 | 44,4 | | |
| | Total | | 9 | 100,0 | | |

explication et cause

| nombre de travailleurs | | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------------------|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| 10-49 | Valid | non | 4 | 9,5 | 100,0 | 100,0 |
| | Missing | System | 38 | 90,5 | | |
| | Total | | 42 | 100,0 | | |
| 50-250 | Valid | oui | 3 | 33,3 | 60,0 | 60,0 |
| | | non | 2 | 22,2 | 40,0 | 100,0 |
| | Total | | 5 | 55,6 | 100,0 | |
| | Missing | System | 4 | 44,4 | | |
| | Total | | 9 | 100,0 | | |

الملحق رقم 17

جامعة منتوري - قسنطينة -

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

استمارة موجهة لمدرء و مالكي المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية لولاية سطيف

رقم الاستمارة :/.....

تعد هذه الاستمارة جزء من متطلبات البحث الذي يهدف الى الوقوف على واقع نظام ملاقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، و ذلك من خلال دراسة عينة من المؤسسات المحلية بولاية سطيف .

و لتسهيل هذه العملية يرجى من سيادتكم الاجابة على اسئلة هذه الاستمارة على ضوء الواقع الذي تعيشه مؤسساتكم ، حيث ان لدقة اجابتكم اثر كبير في مصداقية المعلومات التي سيقدمها هذا البحث و المستوى الذي سيظهر به .

نشكر حسن تعاونكم ، و نؤكد لكم ان المعلومات المقدمة ستبقى سرية ، و سيتم استعمالها فقط لإغراض البحث العلمي .

ملاحظة : يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة .

فهرس الجداول:

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|---|-----------------|
| 8 | تصنيف الو م أ للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | الجدول رقم 1-1 |
| 9 | يمثل تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في اليابان | الجدول رقم 2-1 |
| 10 | تصنيف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | الجدول رقم 3-1 |
| 11 | تصنيف البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة | الجدول رقم 4-1 |
| 12 | تصنيف الاتحاد الأوربي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب توصية 1996 | الجدول رقم 5-1 |
| 13 | تصنيف الاتحاد الأوربي للم ص م حسب توصية 2003 | الجدول رقم 6-1 |
| 15 | عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة العمالة الموظفة في بعض الدول | الجدول رقم 7-1 |
| 16 | قيمة صادرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونسبة مساهمتها في مجال الصادرات | الجدول رقم 8-1 |
| 17 | مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي | الجدول رقم 9-1 |
| 32 | مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة | الجدول رقم 10-1 |
| 51 | التطور السنوي لحجم المشاريع المصرح بها لدى وكالة APSI | الجدول رقم 1-2 |
| 52 | المشاريع الاستثمارية حسب عدد العمال المصرح بها لدى APSI | الجدول رقم 2-2 |
| 55 | توزيع المشاريع المصرح بها لديها ANDI حسب قطاعات النشاط | الجدول رقم 3-2 |
| 56 | جدول يبين قيمة المشاريع المحلية و الأجنبية | الجدول رقم 4-2 |
| 56 | توزيع المشاريع المصرح بها لدى ANDI حسب عدد عمال المؤسسة | الجدول رقم 5-2 |
| 58 | توزيع المشاريع المصرح بها لدى وكالة الوطنية لتدعيم تشغيل الشباب حسب قطاعات النشاط | الجدول رقم 6-2 |
| 66 | التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة بالجزائر | الجدول رقم 7-2 |
| 67 | توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب ولايات منطقة الشمال | الجدول رقم 8-2 |
| 68 | تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولايات العشر الأولى | الجدول رقم 9-2 |
| 69 | توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط | الجدول رقم 10-2 |
| 70 | تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب كل قطاع لسنتي | الجدول رقم 11-2 |

| | 2006 و 2007 | |
|-----|---|-----------------|
| 73 | تطور مساهمة القطاع العام والخاص في خلق القيمة المضافة | الجدول رقم 2-12 |
| 74 | مساهمة القطاع الخاص خارج المحروقات في الناتج المحلي الخام | الجدول رقم 2-13 |
| 75 | تطور صادرات القطاع الخاص خارج المحروقات | الجدول رقم 2-14 |
| 76 | تطور الواردات بين سنتي 2004 و 2007 | الجدول رقم 2-15 |
| 94 | تطور مفهوم مراقبة التسيير حسب النظريات المختلفة للادارة | الجدول رقم 3-1 |
| 127 | خصائص لوحة القيادة مقارنة بالأدوات الرقابية الأخرى | الجدول رقم 3-2 |
| 139 | ملخص أدوات نظام مراقبة التسيير | الجدول رقم 3-3 |
| 148 | توزيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية سطيف حسب عدد العمال لسنة 2008 | الجدول رقم 4-1 |
| 148 | توزيع مجتمع البحث حسب عدد العمال في المؤسسة | الجدول رقم 4-2 |
| 149 | توزيع عينة البحث إلى طبقات حسب عدد العمال في المؤسسة | الجدول رقم 4-3 |
| 149 | توزيع عينة الاجابات | الجدول رقم 4-4 |
| 152 | توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاع النشاط | الجدول رقم 4-5 |
| 152 | اصناف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المدروسة | الجدول رقم 4-6 |
| 153 | اجابات المبحوثين عن السؤال 10 | الجدول رقم 4-7 |
| 154 | اجابات المبحوثين عن السؤال 13 | الجدول رقم 4-8 |
| 156 | كيفية انتقال امعلومات في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة | الجدول رقم 4-9 |
| 157 | وجود نظام المتابعة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة | الجدول رقم 4-10 |
| 158 | مدى شمولية نظام المتابعة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة | الجدول رقم 4-11 |
| 159 | مدى وجود مراكز مسؤولية و مراكز نشاط في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة | الجدول رقم 4-12 |
| 160 | استخدام المحاسبة كاداة للرقابة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة | الجدول رقم 4-13 |
| 161 | اعداد جدول حسابات النتائج في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة | الجدول رقم 4-14 |
| 164 | طرق حساب تكلفة المنتجات في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات | الجدول رقم 4-15 |

| | المتوسطة | |
|-----|---|-----------------|
| 165 | اجابات المستجوبين حول السؤال 37 | الجدول رقم 4-16 |
| 166 | اجابات المستجوبين حول السؤال 41 | الجدول رقم 4-17 |
| 167 | استخدام لوحات القيادة في المؤسسات الصغيرة و المؤسسات المتوسطة | الجدول رقم 4-18 |

فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|---|----------------|
| 22 | العوائق التي تواجه المؤسسات الصغيرة و المتوسطة | الشكل رقم 1-1 |
| 69 | توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط لسنة 2007 | الشكل رقم 1-2 |
| 71 | تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب كل قطاع بين سنتي 2006 و 2007 | الشكل رقم 2-2 |
| 97 | مكانة نظام مراقبة التسيير ضمن نظام المعلومات الكلي للمؤسسة | الشكل رقم 1-3 |
| 103 | مكانة مراقبة التسيير في الهيكل التنظيمي | الشكل رقم 2-3 |
| 122 | العلاقة بين الميزانيات في المؤسسة | الشكل رقم 3-3 |
| 124 | الأنواع المختلفة للانحرافات | الشكل رقم 4-3 |
| 130 | الشكل العام للوحة القيادة | الشكل رقم 5-3 |
| 133 | جدول متابعة نشاط قسم التسويق | الشكل رقم 6-3 |
| 134 | عرض لوحة القيادة على شكل منحني | الشكل رقم 7-3 |
| 134 | عرض انحرافات على شكل أعمدة | الشكل رقم 8-3 |
| 133 | عرض تكلفة منتجات على شكل أقراص | الشكل رقم 9-3 |
| 133 | أشكال المنبهات | الشكل رقم 10-3 |
| 134 | مثال عن لوحة القيادة | الشكل رقم 11-3 |
| 161 | اعداد جدول حسابات النتائج في المؤسسات الصغيرة | الشكل رقم 1-4 |
| 161 | اعداد جدول حسابات النتائج في المؤسسات المتوسطة | الشكل رقم 2-4 |
| 163 | استعمال المؤسسات الصغيرة للمحاسبة التحليلية | الشكل رقم 3-4 |
| 163 | استعمال المؤسسات المتوسطة للمحاسبة التحليلية | الشكل رقم 4-4 |

فهرس الملاحق:

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|---|---------------|
| 181 | اجوبة متعلقة بوظيفة المبحوث،نوع التكوين المتلقى و الخبرة المهنية. | الملحق رقم 01 |
| 182 | اجوبة متعلقة بالنشاط الممارس،عدد العمال،الهيكل التنظيمي،اتخاذ القرار. | الملحق رقم 02 |
| 183 | اجوبة متعلقة بالاهداف السنوية،طريقة انتقال المعلومات و سرعتها. | الملحق رقم 03 |
| 184 | اجوبة متعلقة بشمولية عملية الرقابة ،المسؤول عنها،مراكز المسؤولية و استعمال معلومات المحاسبة العامة. | الملحق رقم 04 |
| 185 | اجوبة متعلقة بتحضير جدول حسابات النتائج،مقارنة النتائج ، طريقة تقييم المخزونات و حساب التكاليف . | الملحق رقم 05 |
| 186 | اجوبة متعلقة بطريقة حساب التكاليف،وجود نظام تكاليف معيارية و حساب الانحرافات . | الملحق رقم 06 |
| 187 | اجوبة متعلقة بعتبة الانحراف،طريقة تصحيح الانحرافات،عدم وجود لوحة قيادة و نوعها. | الملحق رقم 07 |
| 188 | اجوبة متعلقة بفترة تحضير لوحة قيادة،الهيكل التنظيمي و مدى تحويل الاهداف السنوية الى ميزانيات حسب حجم المؤسسة. | الملحق رقم 08 |
| 189 | اجوبة متعلقة بطريقة انتقال المعلومات،سرعتها و وجود نظام متابعة حسب حجم المؤسسة. | الملحق رقم 09 |
| 190 | اجوبة متعلقة بفترة اجراء عملية الرقابة، مدى شموليتها ،ومدى اعتماد مراكز المسؤولية حسب حجم المؤسسة. | الملحق رقم 10 |
| 191 | اجوبة متعلقة بمدى استعمال المحاسبة العامة،التحليلية و تسيير الميزانية حسب حجم المؤسسة. | الملحق رقم 11 |
| 192 | اجوبة متعلقة بلوحات القيادة،مقارنة المعطيات المالية و المسؤول عن اعداد البيانات المحاسبية حسب حجم المؤسسة. | الملحق رقم 12 |
| 193 | اجوبة متعلقة بطريقة المخزونات،حساب تكلفة كل منتج و الطريقة المعتمدة في ذلك. | الملحق رقم 13 |

| | | |
|-----|---|---------------|
| 194 | اجوبة متعلقة بمدى اعتماد نظام للتكاليف المعيارية و حساب الانحرافات حسب حجم المؤسسة. | الملحق رقم 14 |
| 195 | اجوبة متعلقة بعتبة الانحراف وفترة تحضير لوحات القيادة حسب حجم المؤسسة. | الجدول رقم 15 |
| 196 | اجوبة متعلقة بطريقة تحضير لوحة القيادة و محتوياتها حسب حجم المؤسسة. | الملحق رقم 16 |
| 197 | الاستمارة المستعملة لاجراء الدراسة الميدانية. | الملحق رقم 17 |

فهرس المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

المقدمة

أ.....

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

تمهيد

01.....

المبحث الأول: مفهوم و تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة وأهميتها

- I. مفهوم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 02
- 1.1.I صعوبة وضع مفهوم موحد للمؤسسات الصغيرة المتوسطة..... 02
- 1.1.I اختلاف المستوى الاقتصادي بين الدول..... 02
- I 1.2. تعدد مصطلحات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 02
- I 1.3. اختلاف فروع النشاط الاقتصادي 03
- I 1.4. العوامل السياسية 03
- I 1.1.5 اختلاف طبيعة النشاط 03
- I 2. معايير تصنيف المؤسسات 03
- II . تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 06
- II 1.1. التعاريف لأغراض إدارية 07
- II 1.1.1. تعريف فرنسا 07
- II 1.2. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية 07
- II 1.3. تعريف اليابان 08
- II 1.4. تعريف الجزائر..... 08
- II 2. التعاريف لأغراض إحصائية..... 09
- II 2. 1. تعريف البنك الدولي..... 09
- II 2. 1. تعريف الأمم المتحدة..... 10

المبحث الثاني: أهمية ودور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعوائق التي تواجهها

- I. دور وأهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 13
- I. 1. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التشغيل..... 13
- I. 2. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تنمية الصادرات..... 14
- I. 3. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة..... 15
- I. 4. تلبية حاجات المستهلكين..... 16
- I. 5. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق التكامل الصناعي..... 17
- I. 6. تحقيق التوازن الجهوي و اللامركزية في التنمية..... 17
- I. 6. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القضاء على التضخم..... 18
- I. 7. مساهمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تطوير البحث و الإختراع..... 19
- II. عوائق تطور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 19
- II. 1. عوائق المحيط الداخلي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 20
- II. 1. 1. عائق نقص المعلومات والبيانات..... 21
- II. 1. 2. عائق تأهيل العنصر البشري..... 21
- II. 1. 3. العوائق التنظيمية والإدارية..... 22
- II. 2. عوائق وتحديات المحيط الخارجي..... 24
- II. 2. 1. عوائق ناتجة عن السياسات الاقتصادية والحكومية..... 24
- II. 2. 2. عوائق التمويل..... 26
- II. 2. 3. عوائق التسويق..... 26
- II. 2. 5. عوائق نقص التقنية..... 27

المبحث الثالث: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وطبيعة التسيير فيها

- I. خصائص ومميزات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة..... 28
- I. 1. المميزات والخصائص السلبية..... 28
- I. 2. المميزات والخصائص الإيجابية..... 29

| | | |
|---------|--|----|
| I. 3. | مقارنة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة | 30 |
| II. | طبيعة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 32 |
| II. 1. | قرب المسير من عماله (التسيير المباشر) | 33 |
| II. 2. | تداخل وظائف المؤسسة | 33 |
| II. 3. | إستراتيجية غير واضحة وقصيرة المدى | 33 |
| II. 4. | عملاء محليون | 34 |
| II. 5. | قوة الاندماج الإقليمي | 34 |
| II. 7. | بساطة نظام التنسيق ونظام المعلومات | 35 |
| II. 8. | رأس المال الخاص | 35 |
| III. | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديات العولمة واقتصاد المعرفة | 36 |
| III. 1. | تغير العولمة لخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة | 37 |
| III. 2. | المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقتصاد المعرفة | 37 |
| 39. | خلاصة الفصل | |

الفصل الثاني : واقع و ثقل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و آليات

تطورها

تمهيد

| | | |
|----------|---|----|
| 40. | | |
| | المبحث الأول: الإطار التشريعي والمؤسساتي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر | |
| I. 1. | تطور الإطار التشريعي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة | 41 |
| I. 1.1. | خلال مرحلة 1962-1979 | 41 |
| I. 1.2. | المؤسسات الصغيرة و المتوسطة خلال مرحلة 1980-1993 | 42 |
| I. 1.3. | المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في مرحلة بعد 1993 | 43 |
| II. | المنظومة المؤسساتية لتنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة | 44 |
| II. 1. | وزارة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة | 44 |
| II. 1.1. | المشاكل وحاضرات الأعمال | 45 |
| II. 1.2. | مراكز التسهيل | 46 |

- II.1.3 المجلس الوطني الإستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....47
- II.2 وكالة ترقية ودعم الإستثمارات APSI.....47
- II.3 الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار ANDI.....49
- II.3.1 المجلس الاستشاري الوطني.....51
- II.3.2 الشباك الموحد.....51
- II.3.3 صندوق تدعيم الاستثمار51
- II.4 الوكالة الوطنية لتدعيم تشغيل الشباب ANSEJ.....54
- II.5. الوكالة الوطنية لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة AND-PME.....55
- II.6 تنظيمات أخرى.....56
- II.6.1 لجان تدعيم و ترقية الاستثمارات CALPI.....56
- II.6.2 وكالة التنمية الاجتماعية.....57
- II.6.3 بورصات المناولة و الشراكة.....57
- II.6.4 صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....57

المبحث الثاني: واقع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

- I. تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.....58
- II. تطور عدد المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.....60
- III. التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية.....62
- IV. تطور عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للولايات العشر الأولى.....64
- V. توزيع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب قطاعات النشاط الاقتصادي.....65

المبحث الثالث : ثقل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الوطني

- I. مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في خلق القيمة المضافة.....68
- II. مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الناتج المحلي الخام.....70
- III. مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التجارة الخارجية.....71

المبحث الرابع آليات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر واجراءتها

- I. آليات ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.....73
- I.1 ترقية المناولة و الشراكة.....73

| | | |
|---------|---------|---|
| 73..... | I. 2 | تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و تطويرها |
| 75..... | I. 3 | التعاون الدولي |
| 75..... | I. 3. 1 | برنامج مبدأ لتنمية MEDA II المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| 76..... | I. 3. 2 | برنامج الصندوق الأورومتوسطي للإستثمار الخاص فيميب FIMIP |
| 77..... | I. 3. 3 | التعاون الجزائري الألماني |
| 77..... | I. 3. 4 | التعاون الجزائري الإيطالي |
| 77..... | I. 3. 5 | التعاون الجزائري الكندي |
| 78..... | II. 1 | إجراءات تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر |
| 80..... | II. 1 | في مجال التمويل |
| 81..... | II. 2 | في مجال التكوين |
| 81..... | II. 3 | في مجال الضرائب |
| 82..... | II. 4 | في الميدان الجمركي |
| 82..... | II. 5 | في ميدان العقار |
| 83..... | II. 6 | في مجال تشجيع التصدير |
| 84..... | II. 6 | في مجال الدعم المعلوماتي |
| 85..... | | خلاصة الفصل الثاني |

الفصل الثالث: أساسيات حول مراقبة التسيير

| | | |
|---------|--|-------|
| 86..... | | تمهيد |
|---------|--|-------|

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير

| | | |
|----------|-------|---|
| 87 | I. | مدخل الى الرقابة |
| 87 | I. 1 | مفهوم الرقابة |
| 88..... | I. 2 | المستويات الثلاثة لعملية الرقابة في المؤسسة |
| 88..... | II. | ماهية مراقبة التسيير |
| 90..... | III. | خصائص مراقبة التسيير |
| 91..... | IV. | دور مراقبة التسيير |
| 91..... | IV. 1 | المساهمة في تصميم نظام للمعلومات في المؤسسة |

| | | |
|----------|---|------|
| 93..... | 2. خلق تنسيق بين التخطيط الاستراتيجي و التنفيذ اليومي للعمليات. | .IV |
| 93..... | 3. مساعدة الميسيرين في التحكم الجيد في العملية التسييرية. | .IV |
| 94..... | 4. خلق الدافعية لدى الأفراد. | .IV |
| 94..... | 5. العمل على تسهيل عملية تفويض السلطات | .IV |
| 95..... | علاقة مراقبة التسيير ببعض أشكال الرقابة | .V |
| 95..... | 1. الرقابة التنظيمية | .V |
| 95..... | 2. الرقابة عن طريق السوق. | .V |
| 95..... | 3. الرقابة الهرمية. | .V |
| 96..... | 4. الرقابة الداخلية | .V |
| 97..... | 5. التدقيق الداخلي. | .V |
| 98 | علاقة مراقبة التسيير بالهيكل التنظيمي. | .VI |
| 98..... | 1. مكانة مراقبة التسيير ضمن الهيكل التنظيمي. | .VI |
| 99..... | 2. التنظيم على أساس مراكز المسؤولية | .VI |
| 99..... | 1. 2. تعريف مراكز المسؤولية و خصائصها | .VI |
| 100..... | 2. 2. مبادئ و شروط بناء مراكز المسؤولية | .VI |
| 100..... | 1. 2.2. مبادئ هيكل المؤسسة الى مراكز مسؤولية | .VI |
| 101..... | 2.2.2. شروط بناء مراكز المسؤولية | .VI |
| 101..... | 2. 3. أنواع مراكزالمسؤولية | .VI |
| 101..... | 1. 3. 2. مراكز التكاليف و مراكز المصاريف | .VI |
| 102..... | 2. 3. 2. مراكز الربح | .VI |
| 102..... | 2. 3. 3. مراكز الايرادات و رقم الأعمال | .VI |
| 102..... | 2. 3. 4. مراكز الاستثمارات | .VI |
| 103..... | مراحل تصميم نظام مراقبة التسيير | .VII |
| 103..... | 1. دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة | .VII |
| 103..... | 2. دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة | .VII |
| 103..... | 3. دراسة تنظيم المؤسسة | .VII |
| 104..... | 4. بناء نظام أولي لمراقبة التسيير | .VII |

VII .5 دراسة و تقييم نظام مراقبة التسيير المقترح 104

المبحث الثاني : أدوات مراقبة التسيير

- I .1 المحاسبة العامة 105
- I .1 .1 مدخل الى المحاسبة العامة 105
- I .1 .1 .1 تعريف المحاسبة العامة 105
- I .1 .2 دور المحاسبة العامة 105
- I .2 .1 التعديلات الواجبة على المحاسبة العامة لتصبح أداة مراقبة 106
- I .2 .1 .1 توفير القوائم المالية على فترات متقاربة 106
- I .2 .2 .1 ارفاق القوائم المالية بمعايير تقديرية و فعلية 106
- I .2 .3 .1 توزيع الأعباء 106
- I .2 .4 .1 ازالة آثار التضخم على النتائج 106
- I .3 .1 تقنيات المحاسبة العامة المستخدمة في مراقبة التسيير 107
- I .3 .1 .1 الارصدة الوسطية للتسيير 107
- I .3 .2 .1 حساب الفائض 107
- I .3 .3 .1 القيمة المضافة المباشرة 107
- I .4 .1 .1 حدود استعمالات المحاسبة العامة في مراقبة التسيير 107
- II .1 محاسبة التسيير 108
- II .1 .1 ماهية محاسبة التسيير 108
- II .1 .1 .1 تعريف محاسبة التسيير 108
- II .2 .1 .1 دور محاسبة التسيير 108
- II .2 .2 .1 طرق استخدام محاسبة التسيير 108
- II .2 .1 .2 .1 طريقة التكاليف الكلية 108
- II .2 .2 .2 .1 طريقة التكاليف الجزئية 109
- II .2 .3 .2 .1 طريقة اسلوب التحميل العقلاني 110
- II .2 .4 .2 .1 طريقة التكاليف المعيارية 110
- II .3 .5 .2 .1 طريقة التكاليف على أساس النشاط 111
- II .3 .6 .2 .1 طريقة التكاليف المستهدفة 112

| | | |
|----------|--|------|
| 113..... | 4. حدود استعمالات محاسبة التسيير في عملية مراقبة التسيير | .II |
| 113..... | تسيير الميزانية | .III |
| 113..... | 1. مفاهيم أساسية حول تسيير الميزانية | .III |
| 113..... | 1.1. تعريف الميزانية | .III |
| 114..... | 1.2. أهمية و دور نظام تسيير الميزانية | .III |
| 114..... | 2. أنواع الميزانيات | .III |
| 114..... | 2.1. ميزانية الإستغلال | .III |
| 114..... | 2.1.2. ميزانيات المبيعات | .III |
| 115..... | 2.1.2. ميزانيات الانتاج | .III |
| 115..... | 3.1.2. ميزانيات التمويل | .III |
| 115..... | 2.2. ميزانيات الاستثمار | .III |
| 116..... | 3.2. ميزانيات المصاريف العامة | .III |
| 116..... | 3.2.1. طريقة الموازنات على أساس صفري BBZ | .III |
| 116..... | 3.2.2. طريقة تحليل القيمة | .III |
| 117..... | 2.4. ميزانيات الخزينة و الحسابات التقديرية | .III |
| 119..... | 3. مراقبة الميزانية و تحليل الانحرافات | .III |
| 119..... | 3.1. مفهوم مراقبة الميزانية | .III |
| 119..... | 3.2. تحليل الانحرافات | .III |
| 121..... | 4. حدود استعمال تسيير الميزانية في مجال مراقبة التسيير | .III |
| 121..... | 4.1. عدم دقة التنبؤات | .III |
| 121..... | 4.2. عدم قدرة الميزانيات عن تمثيل بعض الأهداف | .III |
| 121..... | 4.3. إرتفاع تكلفة نظام الميزانيات | .III |
| 122..... | لوحة القيادة | .IV |
| 122..... | 1. مفهوم لوحة القيادة | .IV |
| 122..... | 2. خصائص لوحة القيادة | .IV |
| 123..... | 3. أهمية لوحة القيادة | .IV |
| 123..... | 3.1. أداة لقياس الأداء | .IV |

| | | |
|----------|---|--------|
| 124..... | 3 . 2 . أداة لإتخاذ القرارات | IV . 3 |
| 124..... | 3 . 3 . لوحة القيادة أداة حوار و إتصال | IV . 3 |
| 124..... | 3 . 4 . لوحة القيادة أداة تحفيز | IV . 3 |
| 124..... | 4 . أنواع لوحات القيادة | IV . 4 |
| 124..... | 4 . 1 . لوحة القيادة ذات التوجه الإستراتيجي | IV . 4 |
| 125..... | 4 . 2 . لوحة القيادة التسييرية | IV . 4 |
| 125..... | 5 . اشكال لوحة القيادة | IV . 5 |
| 126..... | 5 . 1 . منطقة الاصناف و المؤشرات | IV . 5 |
| 127..... | 5 . 2 . منطقة النتائج | IV . 5 |
| 128..... | 5 . 3 . منطقة الأهداف | IV . 5 |
| 128..... | 5 . 4 . منطقة الانحرافات | IV . 5 |
| 128..... | 6 . تصميم لوحات القيادة في المؤسسة | IV . 6 |
| 129..... | 7 . طرق عرض لوحات القيادة | IV . 7 |
| 129..... | 7 . 1 . الجداول | IV . 7 |
| 130..... | 7 . 2 . الرسومات البيانية | IV . 7 |
| 133..... | 8 . دور لوحة القيادة في نظام مراقبة التسيير | IV . 8 |
| 133..... | 8 . 1 . تحليل الانحرافات | IV . 8 |
| 133..... | 8 . 2 . شرح للانحرافات و أسبابها | IV . 8 |
| 133..... | 8 . 3 . إقتراح إجراءات تصحيحية | IV . 8 |
| 134..... | 9 . حدود استعمال لوحة القيادة في مرابة التسيير | IV . 9 |
| 134..... | 9 . 1 . ارتفاع تكلفة نظام لوحة القيادة | IV . 9 |
| 134..... | 9 . 2 . غياب التنسيق بين المسيرين | IV . 9 |
| 134..... | 9 . 3 . عدم مساهمة المسيرين في تطوير هذه الأداة | IV . 9 |
| 137..... | خلاصة الفصل الثالث | |

الفصل الرابع: واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة

الجزائرية

دراسة حالة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المحلية لولاية سطيف

تمهيد

138.....

المبحث الأول: الأساس المنهجي للجانب التطبيقي

- I. الأدوات المستعملة في جمع البيانات 139.....
- I. 1. الاستبيان 139.....
- I. 2. المقابلة 141.....
- I. 3. الملاحظة 141.....
- I. 4. الاحصائيات الرسمية 141.....
- II. تحديد مجتمع و عينة الدراسة 142.....
- II. 1. تحديد مجتمع الدراسة 142.....
- II. 2. تحديد حجم عينة الدراسة 143.....
- III. الادوات المستعملة في تحليل المعلومات 144.....

المبحث الثاني تحليل نتائج الدراسة الميدانية

- I. خصائص المبحوثين 145.....
- I. 1. مكانة المستجوب في المؤسسة 145.....
- I. 2. المستوى العلمي للمبحوثين 146.....
- I. 3. خبرة المبحوثين في مجال التسيير 146.....
- II. خصائص المؤسسات المدروسة 146.....
- II. 1. طبيعة النشاط 146.....
- II. 2. صنف المؤسسات 147.....
- III. طبيعة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة 148.....
- II. 1. هيكلية المؤسسات 148.....
- III. 2. تفويض السلطة 149.....
- III. 3. كيفية وسرعة انتقال المعلومات داخل المؤسسة 151.....
- III. 4. نظام متابعة تنفيذ العمليات و تحقيق الاهداف 152.....

| | | |
|----------|-----|--|
| 154..... | .IV | واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة |
| 155..... | .IV | 1 . المحاسبة العامة..... |
| 157..... | .IV | 2. المحاسبة التحليلية..... |
| 160..... | .IV | 3. الموازنات التقديرية..... |
| 160..... | .IV | 4. قياس الانحرافات و تحليلها..... |
| 161..... | .IV | 5. لوحات القيادة..... |

الخاتمة

| | | |
|----------|--|---------------|
| 164..... | | |
| 168..... | | قائمة المراجع |

الملاحق

| | | |
|----------|--|--|
| 181..... | | |
|----------|--|--|

فهرس الملاحق

| | | |
|----------|--|--------------|
| 208..... | | |
| 210..... | | فهرس الجداول |
| 213..... | | فهرس الاشكال |

فهرس المحتويات

الملخصات

الملخص

لقد زاد الاهتمام في الآونة الأخيرة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا للدور الفعال الذي يلعبه في مجال التنمية الاقتصادية، لذا وجب الاهتمام بتحسين اداء هذه المؤسسات و تطويرها من خلال الاستعمال الفعال لتقنيات مراقبة التسيير، التي من شأنها المساهمة في ترشيد عمليات صنع القرار في هذه المؤسسات، و كذا تزويد المسييرين بمختلف المعلومات الضرورية و التي من تضمن عملية التحكم الجيد و السير السليم للأنشطة بها، و من بين أهم أدوات نظام مراقبة التسيير التي تسمح بذلك نجد المحاسبة بنوعيتها العامة و التحليلية، إضافة الى نظام تسيير الموازنة و لوحات القيادة.

و قد كشفت هذه الدراسة و التي اجريت حول واقع نظام مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، غياب ادنى مقومات هذا النظام، و اعتماد المسييرين بهذه المؤسسات على اساليب رقابية تفتقر الى الاسلوب العلمي، مما يحول دون تطويرها و مساهمتها في عملية التنمية .

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية، نظام مراقبة التسيير، آداء،

أدوات.

Le résumé :

Les petites et moyennes entreprises jouent un rôle essentiel dans le développement du secteur économique, par voie de conséquence ,il est nécessaire d'améliorer la performance de celles-ci par la bonne utilisation des techniques de contrôle de gestion qui permettent de prendre des décisions sensées et fournir des informations Assurant la maitrise et le fonctionnement correct des activités .

Et pour arriver a cette fin, certains outils de contrôle sont impliqués, tel que ; la comptabilité générale, la comptabilité analytique, la gestion budgétaire et les tableaux de bord.

Les résultats de notre étude ont révélé le recours continu des gestionnaires aux techniques non scientifiques, négligeant les techniques modernes dans le processus de contrôle, ce qui est à l'origine de la paralysie des petites et moyennes entreprises.

Les mots clés : les petites et moyennes entreprises algériennes, le contrôle de gestion, outils, performance.

Abstract

Recently; the small and medium enterprises sector, have given more and more importance according to its great role in the economic development; that's why they must pay more attention to one of the most important management functions, which controls carefully in directing the enterprises activities, and also helps the managers to provide the various necessary information for management process, this function called the control function.

This later is based on several tools, such as the financial, analytical accounting, budget management systems and dash boards.

The study which has been about the real status of the management control system in the small and medium enterprises shows the lack of the principal elements of this system, and also its mangers follow non scientific methods of control.

Key words: Algerian small and medium enterprises, management control system, tools, performance.