

أثر مؤهلات مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على استعمال بعض الأدوات التسييرية

- دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة -

The impact of the qualifications of the manager of the small and medium enterprise on Field study on some small and medium enterprises - the use of some management tools**-in wilaya of Bouira**زوقاغ جمال¹، الداوي الشيخ²¹جامعة الجزائر 03 ، zougaghdjamel@gmail.com²جامعة الجزائر 03 ، p.daouicheikh@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/ 19

تاريخ القبول: 2019/11/25

تاريخ الاستلام: 2018/10/21

ملخص: تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر مؤهلات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إستعمال بعض الأدوات التسييرية، و كيف أنّ هذه المؤهلات تؤثر بطريقة أو بأخرى، تم توزيع 37 إستمارة على مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة، ينشطون في مختلف القطاعات، تم إسترجاع 31 إستمارة، وأستخدم في الدراسة تحليل التباين الأحادي لبيان تأثير هذه المؤهلات على إستعمال الأدوات التسييرية. و توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد تأثير للمؤهلات السوسيوديموغرافية على إستعمال بعض الأدوات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة.

كلمات مفتاحية: المدير المالك ; المدير ; أدوات التسيير ; المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تصنيف JEL: M10.G30

Abstract:

This study seek to detect the effect of the qualifications of managers of small and medium enterprises on the use of some management tools, and how these qualifications effect in one way or another using the questionnaire to survey the views of the study sample, where 37 forms were distributed to managers of small and medium enterprises in Bouira, they active in various sectors, we retrieved 31 form, and use in the study, the unilateral variance analysis to show the impact of these qualifications on the use of management tools.

The study found that there is no effect on personal qualifications on the use of some management tools.

Key words: manager; management tools, SME**Jel classification codes: M10.G30****Résumé:**

Cette étude cherche à mettre en évidence l'impacte de qualifications des dirigeants de petites et moyennes entreprises sur l'utilisation de certains outils de management et la manière dont ces qualifications affectent d'une manière ou d'autre, 37 formulaire ont été distribué à des dirigeants de petites et moyennes entreprises de la wilaya de Bouira, active dans différents secteurs, 31 formulaire ont été récupérés et l'étude a utilisé une analyse de variance unique pour déterminer l'effet de ces qualifications sur l'utilisation des outils de gestion et a montré qu'il n'y avait aucune effet sur les qualifications personnelles sur l'utilisation de certain outil de gestion.

Mots clés : propriété dirigeant ; dirigeant ; outils de gestion ; PME**Codes de classification de Jel : M10.G30**

1 - مقدمة

تتعزز المكانة الإقتصادية لأي دولة بمجموع مؤسساتها داخل الإقتصاد الوطني وبمدى كفاءتها ومساهمتها في التنمية الإقتصادية، وفي خلق القيمة المضافة وكذا قدرتها على المنافسة في جميع الأصعدة، وبسط منطقتها وهيمنتها في ظل بيئة تتسم بسرعة التغير وعدم الإستقرار، كل هذا جعل من نجاح أي مؤسسة من المؤسسات مرهون بمدى توافر عدد من المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، والتي لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون التعامل معها بحكمة وموضوعية، فتحقيق هذه الأهداف مرتبط إرتباطا قويا على مدى الإعتماد على معايير الجودة العالمية في الإنتاج، وإنتاج أساليب تسييرية فعالة ترفع من مستوى أدائها وقدرتها على المنافسة الداخلية والخارجية.

وفي ظل موجة التغيرات التي يعرفها العالم اليوم، والتحديات التي يواجهها، أدت إلى إنفجار في المفاهيم، بل تعدى الأمر إلى إعادة مراجعة والتدقيق في الكثير من القضايا السائدة لتحل محلها أخرى أكثر دلالة ونجاعة، وإذا كانت التنمية الإقتصادية تشكل لعقود خلت طموح الشعوب، فإنها لم تعد تحظى بذلك القدر من الإهتمام، كون العولمة أفرزت معها جملة من التحولات السريعة والعميقة في المجالات الإنتاجية، المالية، التكنولوجية والمعلوماتية، ممّا ألزمت الكثير من الدول على تسريع عملية التكيف الإيجابي بما يحقق لها إندماجا فعّالا في الإقتصاد العالمي.

لذا أصبح التنافس في ظل عالمية الأسواق يعتمد على مدى توفر الموارد والكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتطور والتجديد التكنولوجي وإستثمار المعلومات وحسن إدارة التغيير من جهة، بما يمكنها من صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنافسية الملائمة للتحديات الجديدة من جهة ثانية، ممّا يجعلها تمثّل رأس مال فكري وبشري فاق في أهميته الرأسمال المادي، الأمر الذي يتطلب الإهتمام بالتنمية البشرية باعتبارها مدخلا إستثماريا كلياً أساسيا لتنمية الموارد والكفاءات البشرية، وحثمية الإستثمار فيها باعتبارها محدداً للميزة التنافسية، ويؤكد الكثيرون أنّ المؤسسات الناجحة التي تحقّق التفوق والتميّز وتبلغ أعلى المستويات هي التي تعطي الأهمية الكبرى لكفاءاتها من خلال تسييرهم بشكل هادف وفعال.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدورها أدركت الأهمية التي يحظى بها هذا المورد، فبرزت كقاطرة أمامية للتنمية الإقتصادية وكعنصر مهم في النسيج الإقتصادي الوطني والدولي، وإعتبرت الحفاظ على كفاءاتها أمر حتمي بإعتباره الرأسمال الحقيقي لأي مؤسسة، وبالنظر إلى خصوصية التسيير لمثل هذا النوع من المؤسسات يبقى المفاوض أو المسير أو المدير المالك لمثل هذا النوع من المؤسسات الوحيد القادر على توجيه وإدارة مؤسسته في المسار الذي يراه مناسباً، وهو القادر على الحفاظ على إستمرار مؤسسته في المدى الطويل، لذا تعتبر هذه المؤسسات إمتداداً لشخصية مالكها.

وعليه نجاح مثل هذا النوع من المؤسسات يرتبط إرتباطاً قويا بمدى قدرة المسير على تسيير مؤسسته تسييراً فعّالاً، وبمدى إستعماله للأساليب التسييرية الحديثة التي تمكنه من إتخاذ القرارات الرشيدة في الوقت المناسب، حيث أضحى التسيير الناجح في العصر الحالي ضرورة حتمية، فهو بمثابة العقل المدبّر والموجه لجميع الوظائف في المؤسسة، وهو الفيصل بين نجاح المشروع أو فشله، وبين تحقيق الأهداف المسطرة أو العجز عن تحقيقها، لذا فإعتماد المسير لأحد الأدوات التسييرية يعتبر بداية نجاح المشروع.

1 - 1 إشكالية الدراسة

إستحوذت العملية التسييرية وإدارة المؤسسات إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين وتركزت أبحاثهم حول نجاعة ومحددات التسيير الفعّال و الآليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرغوب الوصول إليها، حيث أضحى التسيير الناجح في الوقت الراهن ضرورة حتمية بسبب التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية التي أدت إلى بروز العديد من الظواهر: كبر

حجم المؤسسات، الإستقلالية بين الإدارة والملكية، تزايد حدة المنافسة في الأسواق العالمية، الندرة الملحوظة للموارد البشرية والمادية... الخ

وبالرغم من التطور الذي شهدته المؤسسات إلا أنّ أساليب التسيير تختلف من مؤسسة إلى أخرى، فالتسيير في المؤسسات الكبيرة الحجم يختلف إختلافا كبيرا عنه في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأضحى التسيير في هذه الأخيرة ذو مكانة وأهمية كبيرتين نظير الدور الذي تتمتع به خاصة في تحريك العجلة الإقتصادية، وللوصول إلى الأهداف المرجوة يجب أن تضع تحت تصرفها مجموعة من الطرق والأساليب التسييرية المختلفة التي تمكّنها من الإستخدام الأمثل لمواردها سواء المادية أو البشرية.

ولن يحقّق التسيير فعاليته ما لم يكن مالك المؤسسة أو مديرها يتمتّع بالمؤهلات والكفاءات المطلوبة التي من شأنها تساعده في إدارة مؤسسته، وفي تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها. وعليه ممّا سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يمكن أن تؤثر مؤهلات مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على إستعمال بعض أدوات التسيير؟ وما واقع ذلك على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما هي الصفات التي يميّز بها مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
2. هل يعتمد مدراء و مسيّري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إدارة مؤسستهم على إستعمال بعض الأدوات التسييرية؟
3. هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مؤهلات مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين أدوات التسيير عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ لدى العينة المدروسة في ولاية البويرة؟

1- 2 فرضيات الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة وإستجابة لمتطلبات تحقيق أهدافها، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر لمؤهلات مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة على إستعمال بعض الأدوات التسييرية.

تحت هذه الفرضية الرئيسية تندرج مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت على النحو الموالي:

الفرضية الفرعية الأولى: إستعمال أدوات التسيير دالة تابعة لمؤهلات مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الفرضية الفرعية الثانية: إستعمال أدوات التسيير ترتبط بخصائص المؤسسة.

1- 3 أهمية الدراسة

نظرا لتأثير مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تسيير مؤسسته، وإعتباره أحد الركائز الأساسية لمثل هذا النوع من

المؤسسات، هدفنا هو تحليل مدى إستعمال أدوات التسيير ومدى تحقّق الأهداف المسطرة من طرفه، وعليه يتم:

1. تحديد الخصائص المهيمنة على مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
2. معرفة الأهمية من إستعمال أدوات التسيير.
3. مقارنة خصائص المدير وبعض أدوات التسيير مع خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2 - الإطار النظري للدراسة

2-1 مؤهلات مدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إكتنف الغموض حول مفهوم المقاول، المدير المالك والمدير، فالإختلاف الموجود بين المقاول والمدير حسب الأعمال التي قام بها " D'Amboise " هي أنالأول له عدة أدوار يمكن أن يتقمصها، ويتقلد عنصر المخاطرة، في حين أنالثاني (المدير) يتمتع فقط بالخبرة المكتسبة، كما يؤكد نفس الباحث أن المقاول هو الذي يدير مؤسسته بإعتباره منشئها، على العكس من ذلك فإن المدير يتقلد فقط منصب إدارة المؤسسة التي لم ينشئها.

و بما أننا بصدد دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كان لزاما علينا التفرقة بين بعض المفاهيم المتعلقة بمسيري هذا النوع من المؤسسات، فمنهم من أعطاهم لقب " المالك المسير " ، الذي يعني المؤسس والمالك لها، حيث يقوم بتسييرها إنطلاقا من مؤهلاته و قدراته الخاصة، وبذلك فهو يقوم بجميع أوجه النشاط الإداري، ونظرا لما يتميز به مالك المؤسسة من إندفاع وإبداع و تحمّل للمخاطر، فإن كل ذلك قد يجعل من العملية التسييرية لا تستحوذ على إهتماماته، بالقدر الذي يسعى لتحقيق الأرباح المنشودة نتيجة نجاح المشروع(جواد، 2000)، و منهم من أعطاهم لقب " المسير المالك "، والذي يعني ذلك الشخص الذي يتمتع بالخصائص الإستراتيجية المتمثلة في قدرته على إنشاء و إستغلال طاقاته الذاتية الداخلية، وإستعمال التحاليل الإستراتيجية المبنية على الموارد والكفاءات(رشدي، 2006)، و عليه فالمسير هو ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية إما نحو الإنجاز والنجاح وإما إلى الفشل والدمار.

وبالنظر إلى خصوصية المسير أو مدير مؤسسة صغيرة أو متوسطة، فإن هذا النوع من المسيرين يمتلك بعض الصفات أو الخصائص التي تميزهم عن غيرهم من المدراء، من هذه الصفات نجد مؤهلات السيرة الذاتية (Profil biographique) والمؤهلات المناجيرية (profil managérial)، لذا تعتبر هذه المؤهلات من بين أهم العوامل التفسيرية التي تشرح رؤية المدير لمؤسسته(Jacks, 1991).

إنّ المؤهلات البيوغرافية هي مرجع للهوية الأصلية للمدير، والتي من خلالها يمكنه معرفة رأسماله البشري، فكما أشار " Rauch et Frese " أنّ رأسمال البشري له صلة بالمعرفة والخبرة التي يتمتع بها مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Frese, 2000)، وحسب " Becker " أيضا تمّ التمييز بين المكونات العامة والمكونات الخاصة للرأس المال البشري (Luca, 2005) ، فالرأسمال البشري العام لمؤسس مؤسسة جديدة يترجم من خلال المستوى الدراسي المتحصّل عليه، أو عدد سنوات الدراسة المتممة، وسنوات الخبرة المهنية قبل إنشاء المؤسسة الجديدة، كما يتمّ الإعتماد على عمر المدير، أمّا فيما يخص رأس المال البشري الخاص فيعتمد على خبرة المنشئين في نفس القطاع الذي تنشط فيه مؤسسته الجديدة، وخبرته كمدير.

أما حسب " Mitchell " مستوى التعليم و العمر يُعتبران أحد العوامل التفسيرية لمختلف المواقف والسلوكات للعاملين (oshagbemi, 2004)، ويشاطره الرأي الباحثان " Kabacoff & Stoffey " حيث يرون أنّ عمر المدير له تأثير على الأداء، فالأفراد الذين يتراوح عمرهم بين 25 و 35 سنة لهم (oshagbemi, 2004):

- سهولة في مواجهة التغيرات السريعة، و لهم كامل الإستعداد في إتخاذ المخاطر و يأخذون بعين الإعتبار المقاربات الجديدة.
 - يعملون بكامل طاقتهم و قوتهم، و لهم القدرة على تشجيع الآخرين.
 - يحبون إكتشاف الفرص، و ينشطون بشدة و بطريقة تنافسية لكي يحققون النتائج على أعلى مستوى.
- كما يرى بعض الباحثين أنّ الأفراد الذين يتراوح سنهم بين 45 و 55 سنة فإنهم (Andriamanohisoa, 2006):

- يدرسون المشاكل مركزين على سنوات الخبرة المكتسبة بهدف أنهم يكونون أكثر توقعا للمخاطر، وبالتالي يعملون على تدنئتها.
 - يعتمدون على بعض الإحتياطات وبالتالي يكونون حادو البصيرة.
 - يعطون الأهمية للتنمية وتشجيع الآخرين ورفع معنوياتهم.
- و تبعا للدراسة التي قام بها " Oshagbemi " سنة 2004 حول العلاقة بين القيادة وسن 400 مدير مؤسسة في إنجلترا، أشارت النتائج أنّ المدراء الشباب والمدراء الأكثر سنا ليس لهم نفس النمط القيادي حول الإستشارة والتشارك، فالمدراء ذوي السن المرتفع يستشيرون الأفراد من حولهم ويتشاركون معهم في قيادة المؤسسة على عكس المدراء الشباب.
- أما فيما يخص مستوى التكوين فحسب " Entrialgo " (2002) يؤكّد على أنه كلما كان مستوى التكوين عالي كلما يكون هناك قدرة على خدمة وغريلة المعلومات الجيدة، فالتكوين ينمي روح الإبداع (Marchesnay p.-a. j., 1996).
- أما فيما يخص المؤهلات المناجيرية فحسب " D'Amboise " فإنّ البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لها بصمتها المعقدة، هذا ما يجعل من المدير له قدرة على ضمان تسيير ملائم لهذا التعقّد، ولن يكون إلا من خلال طموحاته الشخصية، فهذا التعقّد ناتج عن التفاعل بين مختلف الأعوان الإقتصاديين كالمنافسين، الموردين، الموزعين والزبائن، وتشير بعض الدراسات إلى وجوب وجود مرونة في التعامل مع هذه التغيّرات التي تحدث في بيئة المؤسسة، بمعنى سرعة الإستجابة للتغيّرات الحاصلة أي سرعة التكيف.
- ودائما حسب نفس الباحث " D'Amboise " في دراسته حول أسباب زوال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فإنّه يشير إلى أنّ المدير الذي لا يعلم بالبيئة التي حوله لا يستطيع أن يستهدف المشاكل التي من الممكن أن يتعرض لها، وبالتالي تبقى الكفاءات المهنية هي الحل الوحيد في مثل هذه الأزمات، وعلى المدير أن يعتمد على إستراتيجية أو عدة إستراتيجيات التي تسمح له بتحقيق رؤيته وتحقيقه للأهداف التي يسعى للوصول إليها، وذلك بإستعمال الموارد والوسائل المتوفرة في مؤسسته.

2 – 2 المهارات الإدارية للمسيّر

- تتوقف قدرات المسييرين على إنجاز أهدافهم، مع توافر المهارات الإدارية التي تميّزهم عن غيرهم من الأفراد داخل المؤسسة، وهذه المهارات يمكن تقسيمها إلى أنواع رئيسية وهي (الطيب، 2006):
- أ. المهارة التقنية: وهي القدرة على إستعمال التقنيات والإجراءات والأساليب المتخصصة في مجال معين، وهذه المهارة هي الأكثر أهمية بالنسبة للمسيّر القاعدي، الذي يشترط أن يكون قادراً على أداء العمل بكفاءة عالية، إذ بدون ذلك يصعب عليه توجيه مرؤوسيه وحل المشكلات التي تعترضهم في معرض قيامهم بأعمالهم.
 - ب. المهارة الإنسانية: تتمثل في القدرة على الإتصال والتحفيز، وقيادة الأفراد والمجموعات، هذه المهارة في العلاقة الإنسانية، كبيرة الأهمية بالنسبة للمسيّر الأوسط، الذي يترتب عليه أن يوازن بين جهات ذات مصالح مختلفة، وأن يكون قادرا على الإقناع والتعاون والتنسيق مع كل من يكون تعاونه معه حيويا وضروريا لنجاح مهمته، تلك المهمة التي تتطلب منه أن يركز على نتيجة العمل، لا على مجرد أداء الدور الرسمي المكلف به.
 - ت. المهارات التنظيرية: تتمثل في القدرة على التخطيط والتنسيق وتحقيق التكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل التنظيم، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلبات مختلف الأقسام والدوائر والوحدات، وبين هذه المتطلبات ومتطلبات البيئة الخارجية.

2-3 التسيير من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أضحى التسيير أحد أهم الوظائف الرئيسية لأية مؤسسة، فهو الوظيفة التي من شأنها خلق قيمة مضافة، كما أنها تساهم في تحقيق الأرباح حيث تقوم بالتنسيق بين مختلف الوظائف التي تقوم على أساسها المؤسسة، لذا يعتبر التسيير مركز التدبير والتوجيه لجميع الأنشطة في المؤسسة، حيث يمثل الفيصل بين نجاح المشروع أو فشله، و بين تحقيق الأهداف المسطرة أو العجز في تحقيقها، و هي التي بإمكانها تحويل الموارد الموجودة إلى أدوات فعّالة تمكن من الوصول إلى الأهداف المرجوة. حيث عرف " تايلور " التسيير بأنه " علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية " (حبيب، 2002)، كما يمكن القول أنّ التسيير تلك العمليات المنسقة المتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة، فهو بإختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها (الطيب، مدخل للتسيير: وظائف، تقنيات التسيير والتنظيم و المنشأة).

وعليه يعتبر التسيير عملية إجتماعية تتضمن المسؤولية على التخطيط الإقتصادي والتنظيم الفعّال لعمليات المؤسسة من أجل تحقيق هدف أو عمل محدد، وهذه المسؤولية تتضمن:

- ✓ القدرة على الحكم وإتخاذ القرارات في تحديد الخطط وتطوير الإجراءات وجمع البيانات اللازمة للمساعدة في رقابة الأداء ومتابعته الدورية ومقارنته بالخطط الموضوعة.
 - ✓ توجيه وتكامل وتحفيز والإشراف على الأفراد الذين يكونون المنظمة وينقذون أعمالها.
- ويختلف إستعمال أدوات التسيير من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب درجة تطور المؤسسة، ونشاطها وحسب حجمها، وثقافة المسيرين الذين يديرونها، فنجد على سبيل المثال لا على سبيل الحصر: أدوات مساعدة لإتخاذ القرار كلوحة القيادة، أدوات محاسبية كالمحاسبة التحليلية، محاسبة التكاليف المستندة للنشاط، التحليل المالي، الموازنات التقديرية، نظام المعلومات، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة بالأهداف، حيث هذه الأدوات تساعد المسيرين على إتخاذ القرارات.
- فكل مؤسسة مهما كان حجمها تستعمل أداة من الأدوات السابقة الذكر أو أكثر من أداة، لما تراه مناسباً لها، ولما يراه صاحب المؤسسة أيضاً، وعليه إختيار أحد هذه الأدوات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرهون برؤية صاحب المؤسسة.

2-3-1 الموازنات التقديرية

إحتلت الموازنات التقديرية مكانة هامة من بين تقنيات التسيير بإعتبارها أداة تعمل على تسهيل و تحسين عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة، فهي تعبر عن خطط مستقبلية لنشاط الوحدة الإقتصادية، إذ تمثل بذلك ما ترغب الوحدة الإقتصادية في تحقيقه.

أولاً: تعريف الموازنة التقديرية

لقد تعددت المفاهيم و إختلفت بين الكثير من الباحثين حول مفهوم الموازنات التقديرية، فمنهم من عرفها على أنها: خطة مالية تحدّد مسبقاً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة، و لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية قادمة (Gervais, 1991)، في حين يعرفها " Benoit " على أنها مجموعة متناسقة من التنبؤات تسمح بمعرفة النتائج المعيرة كنتائج أساسية لمدير المؤسسة (Mayer, 1997).

ومهما كان التعريف المقدم للموازنات التقديرية فهي تعبير مالي يظهر بالتفصيل تطلّعات المنشأة إلى المستقبل، و أين ترغب أن تكون، وتعطي إدارة المشروع وسيلة لقياس التقدّم في تنفيذ الأعمال، لتحقيق الأهداف الموضوعة، وتمدّ أيضاً الأساس

الذي يمكن إتخاذه لإعطاء الأوامر والتعليمات للعاملين لتحقيق الهدف، ويحدّد هدف المشروع بواسطة الخطة، ولن تحقّق الموازنة أيّ فائدة إلا إذا كانت تعكس خطة إقتصادية جيدة.

ثانيا: مزايا إستخدام الموازنات التقديرية

تظهر أهمية الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسة بشكل واضح من خلال الفوائد والمزايا التي تحقّقها في المجالات التالية:

ا- في مجال التخطيط

- إنّ تخطيط الأنشطة مؤسسة و إستعمال الموازنات التقديرية كأداة تخطيطية يمكنها من الإستغلال الأمثل لمواردها الموجودة، كما يتيح لها السيطرة على تكاليفها.
- إنّ إعداد الموازنات التقديرية يسمح للمسيّر معرفة ودراسة المشاكل التي يتعرض لها خلال فترة الموازنة.
- توحيد الجهود بين كافة المستويات لتحضير الموازنة المسطّرة ممّا يعزّز روح التعاون بين الأفراد والعمل على تحقيق التوازن الإقتصادي والمالي في المؤسسة، إضافة إلى توفير الكفاية القصوى في جميع الأنشطة.

ب- في مجال الرقابة

- لا شك أنّ التخطيط دون رقابة يصبح عديم الجدوى، من هنا يتجلى دور الموازنة التقديرية كأداة تتأكّد بمقتضاها المؤسسة من سير العمليات في الطريق المخطّط لها ومدى التقدّم الحاصل فيها.
- تقييم مستوى الأداء بين ما هو مخطط وما هو محقق، لتحديد الإنحرافات وأسبابها، وكيفية معالجتها.
- تعزيز التنسيق بين الإدارة ومختلف الأقسام أثناء عملية التنفيذ، ممّا يساعد على تحقيق الأهداف الفرعية في ضوء الهدف العام.

ت: في مجال صنع القرار

- تسهيل الحصول على الإئتمان من البنوك.
- قياس الإنحرافات ممّا يمكنّ المسيّر من إعداد تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا للحكم عليها، وهذا لتقليص الإنحرافات السالبة و تنمية الإنحرافات الموجبة.
- كلما تحصّلت المؤسسة على نتائج إيجابية، فإنّ ذلك يساعدها في رسم السياسات المستقبلية.

ثالثا: تصنيف الميزانيات التقديرية

توجد أنواع مختلفة للموازنات التقديرية يمكن تقسيمها إلى الأقسام التالية (الصغير، 2013):

- أ. من حيث وحدة القياس المستخدمة في التعبير عن تغيّرات الموازنة: تقسّم الموازنات إلى موازنات عينية، مالية ونقدية، فالموازنة العينية تشمل تقديرات لأوجه النشاط المستقبلية في شكل كميات (للسلع، للخدمات أو لليد العاملة)، أما الموازنات المالية فهي التي تستخدم فيها الوحدة النقدية للقياس بحيث تمثّل التقديرات قيما مالية على أساس نظام مالي ومحاسبي محدّد، وترتكز التقديرات المالية فيها على مبدأ الإستحقاق، أما الموازنة النقدية فهي موازنة مالية تتبّع المبدأ النقدي، أي تتضمن المقبوضات والمدفوعات و الأرصدة النقدية.
- ب. من حيث إمكانية تغيير الموازنة لمقابلة التغيّرات في حجم النشاط: تقسم الموازنات إلى موازنة ثابتة وموازنة مرنة، فالموازنة الثابتة تعد مرة واحدة في السنة، على أساس حجم نشاط معيّن، أما الموازنة المرنة فهي في حقيقتها عدة موازنات لمؤسسة على أحجام مختلفة من النشاط، بحيث يمكن تعديل بياناتها طبقا للتغيّر في حجم النشاط.
- ت. من حيث مدة الموازنة: تقسّم الموازنات إلى موازنات طويلة الأجل وموازنات قصيرة الأجل، فالموازنة طويلة الأجل تغطي عادة مدة أطول من سنة مالية كموازنة الإستثمار، أما الموازنة قصيرة الأجل فتغطي سنة مالية واحدة أو اقل كالموازنات التشغيلية.

2-3-2 نظام التكاليف على أساس الأنشطة

أصبحت الإدارة في مختلف المؤسسات تعلق آمالا كبيرة على نظم التكاليف في إحكام عملية قياس التكلفة والرقابة عليها، حتى يمكن الحد من الإسراف و الضياع، وحتى تتمكن تلك المؤسسات من تقديم منتجات ذات جودة عالية والصمود أمام المنافسة و ذلك بأقل التكاليف الممكنة مع تحقيق العائد المناسب الذي يدفعها إلى الإستمرار والتطور، و عليه بات نظام التكاليف على أساس الأنشطة أداة مهمة تستخدمها المؤسسات صوب تحقيق الأهداف، فهذا النظام يسعى إلى إيجاد علاقة مباشرة بين تكاليف أداء الأنشطة بالمؤسسة والمنتجات والعملاء والمستفيدين من تلك الأنشطة، حيث يشير نظام التكاليف حسب الأنشطة إلى منهجية قياس التكاليف وتقويم أداء الأنشطة و الموارد و الوقوف على العقبات التي تواجه قياس التكلفة.

أولاً: مفهوم نظام التكاليف على أساس الأنشطة

نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو إطار متكامل و شامل يحاول أولاً تحديد الأنشطة التي تستهلك الموارد، ثم تتبع مصدر التكاليف التي إرتبطت بتلك الموارد الخاصة بالأنشطة، أما المرحلة اللاحقة هي تتبع أو تخصيص تكاليف النشاط على المنتجات، من خلال تحديد محرك التكلفة لكل نشاط، و ذلك بحسب معدل تكلفة لذلك المحرك و إستخدامه كأساس لتحميل تكلفة النشاط على وحدة المنتج.

و قد قام كل من (R.Kaplan, 1988) و (Argyris.C, 1994) بتعريف نظام التكاليف على أساس الأنشطة بأنه يعدّ بمثابة أداة إستراتيجية للشركة لتساعد في الحصول على تكلفة أكثر دقة ومعلومات عن ربحية العمليات والمنتجات والخدمات وعملاء الشركة، مما يساهم في إتخاذ العديد من القرارات المهمة، ومنها قرارات التسعير، والتسويق وتصميم المنتج أو الخدمة، وقرارات توظيف الموارد.

إنّ نظام التكاليف على أساس الأنشطة هو طريقة لحساب التكلفة، مصمّم لتزويد المديرين بمعلومات التكلفة اللازمة لإتخاذ القرارات الإستراتيجية و القرارات الأخرى، والتي من المحتمل أن تؤثر على الطاقة الإنتاجية للشركة، وكذلك التكاليف الثابتة فضلاً عن التكاليف المتغيرة، و هو نظام يستخدم كمكمل لنظام التكاليف الأساسي للشركة و ليس بديلاً عنه (Garison, 2012).

و عليه يمكن القول أنّ نظام التكاليف المبني على الأنشطة يعد أحد الأساليب المحاسبية الإدارية الإستراتيجية الذي يهتم بتخصيص التكاليف غير المباشرة على المنتجات و الخدمات من كل نشاط من أنشطة الشركة، التي بدورها إستنفذت التكاليف غير المباشرة التي يتم تجميعها في وعاء تكلفة خاص بكل مجموعة متجانسة من التكاليف بإستخدام محركات التكلفة الملائمة.

ثانياً: مزايا تطبيق نظام التكاليف على أساس الأنشطة

يعمل نظام محاسبة التكاليف المبني على الأنشطة على توريد معلومات تتّصف بالدقة عن كيفية إستخدام الموارد المرتبطة بالأنشطة المختلفة، ومن خلال دقة هذه المعلومات يمكن تلخيص أهم مزايا هذا النظام بما يلي:

- أ. فعالية الدور الرقابي لنظام التكاليف على أساس الأنشطة مقارنة بنظام التكاليف التقليدي لتخصيص التكاليف غير المباشرة، طالما أنه يأخذ في الحسبان التوقيت المبكر للتحكم في الأنشطة، وقبل الإنتهاء من عملية الإنتاج أو تقديم الخدمات النهائية، الأمر الذي يزيد من إمكانية تلافي أي إنحرافات.
- ب. يزود المديرين بأسباب نشوء التكلفة، ممّا يزودهم برؤية واضحة بتحليلات التكلفة والمنفعة، ويمكن كذلك من الإستغلال الأفضل للموارد النادرة.
- ت. يساعد على إتخاذ القرارات الإدارية أفضل من خلال تحديد الدقيق لتكاليف المنتجات، وبالتالي إتخاذ قرارات تتعلق بالتوقف عن إنتاج منتج معين، أو التوسّع في إنتاجه أو شرائه من الخارج.

ث. يصنّف نظام التكاليف على أساس الأنشطة كل نشاط حسب القيمة المضافة، مما يتيح الفرصة لإدارة الشركة لدراسة تكاليف الأنشطة بعمق، ويجعلها قادرة على التحليل الملائم، ومحاولة إستبعاد الأنشطة ذات التكاليف المرتفعة والتي لا تضيف قيمة، وكذلك إمكانية تحسين أساليب أداء أنشطة ذات القيمة المضافة الضعيفة.

ج. يساهم في توفير المعلومات المالية وغير المالية عن الوحدات الإقتصادية، مما يؤدي إلى زيادة الربحية و تحسين أداء وإنسياب العمل في عمليات وأنشطة الوحدات الإقتصادية.

2-3- أسلوب إدارة الجودة الشاملة

يعتبر مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نالت إهتماما واسعا من قبل الباحثين والمختصين بتحسين وتطوير الأداء، فهذا الفكر الفلسفي الجديد يقوم على الإيمان بأنّ الجودة العالية للمنتج أو الخدمة وما يرتبط بها من رضا المستهلك يمثل مفتاح النجاح لأي مؤسسة، و عليه تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال الإستجابة لمتطلبات العميل،

أولا: مفهوم إدارة الجودة الشاملة

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من المفاهيم المعاصرة والهامة التي تسعى المؤسسات إلى تطبيقها، فهو يقوم على مجموعة من الأفكار و المبادئ التي تهدف إلى تحسين نوعية الإنتاج والخدمات، وتحقيق أفضل أداء ممكن، و العمل على كسب رضا الزبائن.

و من بين المفاهيم التي إتخذتها إدارة الجود الشاملة تعريف معهد المقياس البريطاني حيث يربأنها فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المنظمة التي من خلالها يتم تحقيق إحتياجات وتوقعات العميل والمجتمع، وتحقيق أهداف المنظمة بأكفأ الطرق وأقلها تكلفة، عن طريق الإستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطوير(زقزوق، 2008).

كما يمكن تعريفها على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغييرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم و إجراءات العمل والأداء، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات)، و بأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم و رغباتهم، وفق ما يتوقعونه بل و تخطي هذا التوقع، تماشيا مع إستراتيجية تدرك أنّ رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها وإستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم(بركات، 2007).

ثانيا: أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة

لا تتوقف أهمية إدارة الجودة الشاملة عند حدود المنتج فقط بل يشمل جودة المنظمة ككل، بالتركيز على الفرد وتشجيع الإبداع في معالجة المشاكل، لذلك تنعكس أهمية إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمة وعاملها وزبائنها، ويتّضح ذلك كما يلي(الزين):

بالنسبة للمنظمة: تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

- تحسين الجودة والقدرة على المنافسة.
- تحسين الإتصال والتعاون داخل المنظمة.
- زيادة الابتكار والتحسين المستمر.

- تعزيز المركز التنافسي للمنظمة.
 - تقليل معدل دوران العمالة.
 - تقليل الأخطاء والوقاية منها.
- بالنسبة للعاملين: تبرز أهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال العناصر التالية:

- رفع معنويات العاملين.
- تخفيض شكاوي العاملين.
- خفض حجم الحوادث الصناعية.
- زيادة الإبتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.
- تحسن التعاون و الإتصال.

بالنسبة للزبائن: تبرز الأهمية من خلال ما يلي:

- كسب رضا الزبون.
 - المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على جذب زبائن جدد.
 - تصميم منتجات تلي احتياجات الزبائن المتغيرة.
 - حماية الزبون بتوفير كافة المعلومات عن المنتج من حيث الصلاحية والمواصفات والتركيب.
- ثالثا: مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تتكون إدارة الجودة الشاملة من مجموعة من المبادئ والأسس التي يجب العمل بموجبها والتقيد بها، والتي تشكل أساس نجاح تطبيق هذا المدخل كونه أسلوب ذو فوائد كبيرة تنعكس على المنظمة والعمليات والعملاء والموظفين، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي (اسبر، 2009):

- التركيز على العميل: لا يقتصر التركيز فقط على العملاء الخارجيين في المنظمة بل يشمل أيضا الموظفين بوصفهم عملاء داخليين.
- التركيز على العمليات والنتائج معا: إنّ النتائج المعيبة تعتبر مؤشرا لعدم وجود الجودة في عملياتها ذاتها، وبالتالي يجب إيجاد حلول مستمرة للمشاكل التي تعترض سبل تحسين نوعية المنتجات والخدمات.
- الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: تطبيق هذا المبدأ يتطلب إستخدام معايير مقبولة لقياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج، بدلا من إستخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.
- تحفيز القوى العاملة و الإستفادة من خبراتهم: إنّ الأجر ليس الحافز الوحيد للموظفين، بل يجب أن تقابل جهودهم بالثناء ورفع روحهم المعنوية، و الإستفادة من طاقات وخبرات العاملين بما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكاليف.
- إتخاذ القرارات إستنادا إلى نظام معلومات كفاء: إنّ إدارة الجودة الشاملة تعتمد في حل المشكلات التي تواجه سير العمليات على مشاركة الجميع من مديرين وموظفين وعملاء يتفهمون العمل ومشكلاته، بالإعتماد على جهاز كفاء للمعلومات.
- التغذية العكسية: إنّ نجاح المبادئ الخمسة السابقة يعتمد على وجود الإتصالات الفعالة.

3 - الإطار التطبيقي للدراسة

بعدها تطرقنا في الجزء النظري إلى مؤهلات مدير المؤسسة الصغيرة والمتوسطة وبعض الأدوات التسييرية المستخدمة، سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة، ولجمع المعلومات الضرورية تمّ الإعتماد على الإستبانة، باعتبارها أكثر الأدوات ملاءمة و إستخداما في جمع آراء المبحوثين، حيث تمّ توزيعها على بعض مدراء هذه المؤسسات محاولين إيجاد الصلة بين مؤهلاتهم السوسيوديموغرافية و إستعمالهم لأدوات التسيير.

3-1 مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدين عبر إقليم ولاية البويرة، والذين ينشطون في مختلف القطاعات (الصناعة، الخدمات، الفلاحة، البناء والأشغال العمومية)، علماً أنّ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط في هذه القطاعات قد بلغت 47571 مؤسسة سنة 2014، وهي في تزايد مستمر، نظراً لأهمية هذه المؤسسات في التنمية الاقتصادية، شملت دراستنا على عينة عشوائية من مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البويرة يقدر بـ 37 مدير، تم إسترجاع 31 إستبانة وهي الصالحة للتحليل أي بنسبة 83.78% من مجتمع الدراسة.

3-2 أداة الدراسة

تمثلت أداة الدراسة بالإستبانة، وكانت من النوع المركب المكشوف الهدف، إحتوت في طياتها على العديد من الأسئلة التي تكوّن الدراسة، والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام رئيسية، قسم يتعلق بالخصائص السوسيوديموغرافية لمدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما القسم الثاني فيتعلق بخصائص المؤسسة، وأخيراً القسم الثالث يتعلّق ببعض أدوات التسيير المعمول بها.

3-3 أساليب جمع البيانات

إعتمدنا على المصادر الثانوية والمصادر الأولية، حيث من خلالها تم إعداد إستبانة مقدّمة لمدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما إعتمدنا في تحليلنا للبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS / 17 مستنديين على عدد من الأدوات الإحصائية وهذا حسب طبيعة توجهات أهداف الدراسة بغرض الوصول إلى نتائج العلاقات بين المتغيرات، فضلاً عن التحقّق من صحة الفرضيات المطروحة وقياسها.

3-4 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أشارت النتائج الإحصائية إلى ما يلي:

3-4-1 النتائج المتعلقة بالخصائص السوسيوديموغرافية لمدير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أشارت النتائج الإحصائية المتعلقة بخصائص المدير أنّ: 38.7% مما شملهم البحث يعتبرون ملاك المؤسسة، و 35.5% مدراء المؤسسة في حين 25.8% يعتبرون ملاك مدراء للمؤسسة، كما أنّ هؤلاء كلهم من جنس ذكر، أما فيما يخص متغيّر العمر فيلاحظ من نتائج الإستبانة أنّ 38.7% يتراوح سنهم ما بين 30 و 40 سنة فيما 32.3% يتراوح سنهم ما بين 40 و 50 سنة أما النسبة الباقية فهي للأفراد الذين يفوق سنهم 50 سنة و تقدر بـ 29%، أما فيما يخص متغيّر المؤهل العلمي فإنّ 83.9% من عينة الدراسة مستواهم العلمي أقل من ثانوي فيما بلغت النسبة الباقية 16.1% وهي تشمل الأفراد ذو مستوى جامعي، و فيما يخص متغيّر الخبرة فإنّ 29% لهم خبرة أقل من 5 سنوات، 32.3% خبرتهم تتراوح ما بين 5 و أقل من 10 سنوات، 19.4% من الأفراد تقل خبرتهم عن 15 سنة، و نفس النسبة تنطبق على الأفراد الذين تتراوح خبرتهم لأكثر من 15 سنة، أما فيما يخص متغيّر السوابق العائلية فأشارت نتائج الإستبانة أنّ 87.1% ليس لهم أي فرد يدير مؤسسة فيما بلغت 12.9% النسبة المتبقية، كما يرى ما نسبته 85.18% أنهم يفضلون توظيف الأهل عن الغير وهذا لإعتبارات شخصية.

3-4-2 النتائج المتعلقة بخصائص المؤسسة

أشارت نتائج الدراسة فيما يخص عمر المؤسسة أنّ 9.7% يقل عمرها عن 5 سنوات، 61.3% يتراوح عمرها بين 5 و 10 سنوات، و 29% يفوق عمرها 10 سنوات، أما فيما يخص الشكل القانوني لهذا المؤسسات فهو مختلف ما بين مؤسسات فردية و شركات ذات مسؤولية محدودة و شركات مساهمة، كما بيّنت النتائج أيضاً أنّ 6.5% من المؤسسات توظف عمالاً أقل

من 9 عمال، بينما 77.4 % من المؤسسات توظف ما بين 10 و 49 عامل، أما 16.1 % من المؤسسات لها موظفون ما بين 50 و 250 عامل، و فيما يخص النشاط الممارس لهذه المؤسسات فإن 22.6 % منهم يعملون في قطاع الصناعات الغذائية، 9.7 % في الصناعات الكيماوية، 38.7 % في مجال البناء و الأشغال العمومية، 6.5 % صناعة الخشب والفلين و الورق، 16.1 % في صناعة الجلود والمنسوجات و 6.5 % في المحاجر.

3-5 النتائج المتعلقة بأدوات التسيير المتعارف عليها

يرى 12.9 % من عينة الدراسة أنّ ليس لديهم معرفة بأدوات التسيير المتعامل بها، فيما يرى ما نسبته 35.5 % أنهم يعرفون أساليب التسيير لكن بنسبة تقل عن 30 %، فيما يرى 35.5 % من المبحوثين أنهم يعرفون أدوات التسيير بنسبة تتراوح ما بين 30 و 60 %، أما 16.1 % من المدراء فلمهم دراية بأساليب التسيير وهذا راجع لمستواهم الجامعي ولخبرتهم في تسيير المؤسسات.

أما فيما يخص الأساليب التسييرية في نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة، الموازنات التقديرية، أسلوب الجودة الشاملة، أسلوب الإنتاج حسب الطلب، فالجدول التالي يبيّن مدى تطبيق هذه الأساليب.

الجدول رقم 01 : إجابات أفراد العينة فيما يخص إستعمال بعض الأدوات التسييرية

الأهمية النسبية	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
منخفض	0.000	0.56324	2.1694	نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة
منخفض جدا	0.000	0.28923	1.7097	الموازنات التقديرية
متوسط	0.034	0.60048	2.7599	أسلوب الجودة الشاملة
متوسط	0.003	0.66822	3.3871	أسلوب الإنتاج حسب الطلب

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على النتائج المستخرجة من الإستبانة

يتضح من الجدول السابق أنّ: المتوسط الحسابي لمحور نظام محاسبة التكاليف حسب الأنشطة يساوي 2.1694 (الدرجة الكلية من 5)، و كانت القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذا يعتبر هذا المحور دالا إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أنّ متوسط درجة الإستجابة لهذا المحور قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3، وهذا يعني أنه لا يوجد موافقة على هذا النظام في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستجوبة.

المتوسط الحسابي لمحور الموازنات التقديرية يساوي 1.7097 (الدرجة الكلية من 5)، وكانت القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذا يعتبر هذا المحور دالا إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أنّ متوسط درجة الإستجابة لهذا المحور قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3، و هذا يعني أنه لا يوجد موافقة على هذا النظام في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستجوبة.

المتوسط الحسابي لمحور أسلوب الجودة الشاملة يساوي 2.7599 (الدرجة الكلية من 5)، وكانت القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذا يعتبر هذا المحور دالا إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أنّ متوسط درجة الإستجابة لهذا المحور قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3، وهذا يعني أنه لا يوجد موافقة على هذا النظام في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المستجوبة.

المتوسط الحسابي لمحور أسلوب الإنتاج حسب الطلب يساوي 3.3871 (الدرجة الكلية من 5)، وكانت القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذا يعتبر هذا المحور دالا إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أنّ متوسط درجة الإستجابة لهذا المحور قد زاد عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3، وهذا يعني أنه يوجد موافقة على هذا النظام في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة، علما أنّ هذا الأسلوب يطبق في بعض المؤسسات لكن ليس كما هو معروف في الأدبيات.

إنّ الجدول الموالي يبين إجابات أفراد العينة حول إستعمال الأساليب التسييرية مشتملة.

الجدول رقم 02: إجابات أفراد العينة فيما يخص إستعمال الأدوات التسييرية مشتملة

الأهمية النسبية	القيمة الاحتمالية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
منخفض	0.000	0.35928	2.5120	الأدوات التسييرية

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على النتائج المستخرجة من الإستبانة

يتضح من الجدول السابق أنّ: المتوسط الحسابي لقسم الأدوات التسييرية يساوي 2.5120 (الدرجة الكلية من 5)، وكانت القيمة الإحتمالية (sig) تساوي 0.000، لذا يعتبر هذا القسم دالا إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ ، ممّا يدل على أنّ متوسط درجة الإستجابة لهذا القسم قد قل عن درجة الموافقة المتوسطة (محايد) وهي 3، وهذا يعني أنه لا يوجد موافقة على إستعمال الأدوات التسييرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستجوبة.

3-6 إختبار الفرضيات

سيتم إختبار الفرضيات بالنظر إلى النتائج المتوصل إليها.

3-6-1 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجة تأثير الخصائص الشخصية للمديرين (السن، الجنس، المؤهل العلمي، مدة الخبرة، السوابق العائلية) على إستعمال بعض الأدوات التسييرية.

أ- توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إستجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير الجنس.

للتعرّف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقا لإختلاف متغير الجنس تمّ إستخدام إختبار **Independent Samples T – Test** لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة، وبما أنّ العينة جميعها من جنس ذكر بالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ يعود إلى متغير الجنس، وعليه نقبل بالفرضية الصفرية، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين ترجع إلى متغير الجنس.

ب- توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إستجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير المكلف بإدارة المؤسسة.

للتعرّف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدراسة وفقاً لإختلاف متغيّر المكلف بتسيير المؤسسة تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (one – way anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجاباتأفراد عيّنة الدراسة وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 03 : نتائج تحليل التباين الأحادي (one – way anova) بين إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية

يرجع لمتغير المكلف بإدارة المؤسسة

المحور	مصدر التباين	مجموع	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأدوات التسييرية	بين المجموعات	0.453	02	0.227	1.856	0.175
	داخل المجموعات	3.419	28	0.122		
	المجموع	3.873	30			

قيمة f الجدولية: عند درجة حرية (2 ، 28) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.340

قيمة مستوى الدلالة لمحور أدوات التسيير تساوي 0.175 وهي أكبر من 0.05 ، وقيمة F المحسوبة تساوي 1.856 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.340 ، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغيّر المكلف بإدارة المؤسسة.

ت - توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إستجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغيّر السن.

للتعرّف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عيّنة الدراسة وفقاً لإختلاف متغيّر السن، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (one – way anova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عيّنة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 04 : نتائج تحليل التباين الأحادي (one – WayAnova) بين إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية

يرجع لمتغيّر السن

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأدوات التسييرية	بين المجموعات	0.044	02	0.022	0.160	0.853
	داخل المجموعات	3.829	28	0.137		
	المجموع	3.873	30			

قيمة f الجدولية: عند درجة حرية (2 ، 28) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.340

قيمة مستوى الدلالة لمحور أدوات التسيير تساوي 0.853 وهي أكبر من 0.05 ، وقيمة F المحسوبة تساوي 0.160 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.340 ، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغيّر السن.

ث - توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إستجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغيّر المؤهل العلمي.

للتعريف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لإختلاف متغير المؤهل العلمي، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one – WayAnova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 05 : نتائج تحليل التباين الأحادي (one – WayAnova) بين إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع لمتغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأدوات التسييرية	بين المجموعات	0.556	04	0.139	1.091	0.382
	داخل المجموعات	3.316	26	0.128		
	المجموع	3.873	30			

قيمة f الجدولية: عند درجة حرية (4 ، 26) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.740

قيمة مستوى الدلالة لمحور أدوات التسيير تساوي 0.382 وهي أكبر من 0.05 ، وقيمة F المحسوبة تساوي 1.091 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.740 ، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير المؤهل العلمي.

ج - توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إستجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير مدة الخبرة.

للتعريف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقاً لإختلاف متغير مدة الخبرة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one – WayAnova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 06 : نتائج تحليل التباين الأحادي (one – WayAnova) بين إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع لمتغير مدة الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأدوات التسييرية	بين المجموعات	0.234	03	0.078	0.579	0.634
	داخل المجموعات	3.639	27	0.135		
	المجموع	3.873				

قيمة f الجدولية: عند درجة حرية (3 ، 27) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.960

قيمة مستوى الدلالة لمحور أدوات التسيير تساوي 0.634 وهي أكبر من 0.05 ، وقيمة F المحسوبة تساوي 0.579 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 2.960 ، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير الخبرة السابقة.

3 – 6 – 2 توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 في آراء أفراد العينة حول درجة تأثير خصائص المؤسسة على إستعمال بعض الأدوات التسييرية.

ا - توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إستجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير عمر المؤسسة.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لإختلاف متغير عمر المؤسسة، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (one - WayAnova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 07 : نتائج تحليل التباين الأحادي (one - WayAnova) بين إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية

يرجع لمتغير عمر المؤسسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأدوات التسييرية	بين المجموعات	0.248	02	0.124	0.956	0.397
	داخل المجموعات	3.625	28	0.129		
	المجموع	3.873	30			

قيمة f الجدولية: عند درجة حرية (2 ، 28) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.340

قيمة مستوى الدلالة لمحور أدوات التسيير تساوي 0.397 وهي أكبر من 0.05 ، وقيمة F المحسوبة تساوي 0.956 وهي أقل من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.340 ، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير عمر المؤسسة.

ب - توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إستجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير عدد العمال.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لإختلاف متغير عدد العمال في المؤسسة، تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي (one - WayAnova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 08 : نتائج تحليل التباين الأحادي (one - WayAnova) بين إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية

يرجع لمتغير عدد العمال في المؤسسة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
الأدوات التسييرية	بين المجموعات	0.997	02	0.498	4.853	0.016
	داخل المجموعات	2.876	28	0.103		
	المجموع	3.873	30			

قيمة f الجدولية: عند درجة حرية (2 ، 28) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 3.340

قيمة مستوى الدلالة لمحور أدوات التسيير تساوي 0.016 وهي أقل من 0.05 ، وقيمة F المحسوبة تساوي 4.853 وهي أكبر من قيمة F الجدولية والتي تساوي 3.340 ، مما يدل على وجود فروق في إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير عدد العمال في المؤسسة.

ت - توجد فوارق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ في إستجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير طبيعة النشاط.

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد العينة وفقا لإختلاف متغير طبيعة نشاط المؤسسة، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one – WayAnova) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة، وجاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 09 : نتائج تحليل التباين الأحادي (one – WayAnova) بين إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية

يرجع لمتغير طبيعة نشاط المؤسسة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.122	1.948	0.217	05	1.086	بين المجموعات	الأدوات التسييرية
		0.111	25	2.787	داخل المجموعات	
			30	3.873	المجموع	

قيمة f الجدولية: عند درجة حرية (5 ، 25) و مستوى الدلالة 0.05 تساوي 2.600

قيمة مستوى الدلالة لمحور أدوات التسيير تساوي 0.122 وهي أكبر من 0.05 ، وقيمة F المحسوبة تساوي 1.948 وهي أقل من قيمة F الجدولية و التي تساوي 2.600 ، مما يدل على عدم وجود فروق في إجابات المبحوثين حول إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى متغير طبيعة نشاط المؤسسة.

4 – الإستنتاجات:

من خلال النتائج السابقة يلاحظ أنّ الخصائص الشخصية للمدير وكذا خصائص المؤسسة ليس لها تأثير على أدوات التسيير المستعملة، لكن كان هناك متغير هو المؤثر على المتغير التابع ألا وهو متغير عدد العمال في المؤسسة، فكلما كانت المؤسسة تحتوي على عدد عمال أكثر من 10 عمال إلا و برزت الحاجة إلى إستعمال أحد الأدوات التسييرية.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مدى إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى الخصائص الشخصية للمدير، وعليه تم إثبات الفرضية الرئيسية.

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 حول مدى إستعمال الأدوات التسييرية يرجع إلى خصائص المؤسسة بإستثناء متغير عدد العمال في المؤسسة.

5 – التوصيات

في ضوء ما تمّ التوصل إليه من نتائج في هذه الدراسة يوصي الباحث بـ:

1. ضرورة إستعمال بعض الأدوات التسييرية التي من شأنها تساعد الميسرين في إتخاذ القرارات الرشيدة والتكيف مع التغيرات السريعة.
2. عدم الإعتماد على أسلوب واحد في التسيير بل الإعتماد على المرونة.
3. على مدراء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإعتماد على الأساليب العلمية في الإدارة والإهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات.

6 – الخاتمة

بناء على ما تمّ ذكره آنفا يتضح جليا أنّ إستعمال الأدوات التسييرية من شأنها مساعدة متخذي القرار في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توجيه دفة مؤسستهم في المسار الصحيح، بإعتبار أنّ هذه المؤسسات مجبرة على مواجهة التغيرات البيئية السريعة، كما أنّ الخصائص الشخصية للمدير من شأنها أيضا أن تؤثر على نوع الأسلوب المستعمل في تسيير المؤسسة.

الإحالات و المراجع

1. Andriamanohisoa, I. (2006). relation entre le profil du propriétaire dirigeant de l'entreprise manufacturière québécoise et ses conditions d'accès au financement bancaire. 11. université du québec à trois rivières, québec.
2. Argyris, C, R. (1994, september). implementing new knowledge: the case of activity - based costing. (a. horizons, Éd.) *accpunting horizons*, 08 (03).
3. Frese, a. r. (2000, janvier). psychological approaches to entrepreneurial succes: a general model and an overview of findings. *international review of industrial and organizational psychology* .
4. Garison R, N. E. (2012). managerial accounting. *a business unit of the McGraw - Hill companies incn 1221 avenue of americas* (14 th edition).
5. Gervais, M. (1991). *le controle de gestion*. paris: édition éconómica.
6. Jackes, F. L. (1991). vision et relation : clefs du succès de l'entrepreneur.
7. Luca, c. m. (2005, june). founder's human capital and the growth of new technology - based firms: a competence-based view. *research policy* (34).
8. Marchesnay, p. -A. (1996). *l'entrepreneuriat*. paris: édition éconómica.
9. Mayer, J. (1997). gestion budgétaire. édition dunod.
10. oshagbemi, t. (2004). age influences on the leadership styles and behaviour of managers, employee relations. 26.
11. R.Kaplan, C. a. (1988, sep / oct). measure costs right: make the right decision. *harvard business review* , p. 88.
12. خالد بن جميل مصطفى زقزوق. (2008). تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة لتحسين اداء كلية خدمة المجتمع و التعليم المستمر بجامعة ام القرى. جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية.
13. سلطاني محمد رشدي. (2006). التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته و شروط تطبيقه. 58. كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، فرع إستراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
14. عبد الرزاق بن حبيب. (2002). *اقتصاد و تسيير المؤسسة*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
15. قريشي محمد الصغير. (2013). واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري خلال الفترة 2011 - 2012. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسم علوم التسيير، ورقلة.
16. كاسر ناصر المنصور، شوقي ناجي جواد. (2000). *إدارة المشروعات الصغيرة: من الألف إلى الياء*. عمان، الأردن: دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع.
17. لى فيصل اسبر. (2009). مدخل مقترح لرفع الكفاءة و الفعالية المصرفية من منظور ادارة الجودة الشاملة، دراسة ميدانية على المصارف الحكومية في الجمهورية العربية السورية. كلية الاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.
18. محمد رفيق الطيب. (2006). مدخل للتسيير، اساسيات، وظائف، تقنيات. ديوان المطبوعات الجامعية.
19. منال طه بركات. (2007). واقع تطبيق ابعاد ادارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. كلية التجارة، قسم ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، غزة.
20. منصورى الزين. ادارة الجودة الشاملة كمدخل لادامة التميز و التنافسية في منظمات الاعمال - من خلال تجربة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -.