

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

عنوان الموضوع:

تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة
دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التسيير

تحت إشراف الأستاذ:
د. جباري عبد الوهاب

من إعداد الطلبة:
- جلاب عزالدين
- بوشاللق زكرياء

أعضاء لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. زريق عمر	أستاذ مساعد - أ	جامعة المسيلة	رئيسا
د. جباري عبد الوهاب	أستاذ محاضر - ب	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. سليمان محمد	أستاذ محاضر - ب	جامعة المسيلة	مناقشا



قيل قديما

إن الإنسان ابن بيئته

تجسيدا لنظرية الحتمية الجغرافية

قياسا على هذا المقال

إن المؤسسة ابنة بيئتها

تأكيدا لأهمية بيئة الأعمال

شكر و تقدير

إن الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل
كما نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ الفاضل
الدكتور "جباري عبد الوهاب" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته
و نصائحه والتي ساهمت في إنجاز هذا العمل المتواضع،
كما نتوجه بالشكر إلى كل مسؤولي وإدارات وعمال
المؤسسات التي تناولتها الدراسة والذين قدموا لنا كل
المساعدة المتعلقة بالدراسة الميدانية
كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير الذين لم
يبخلوا علينا في الرد على الأسئلة الموجهة إليهم
كما نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة
طيبة.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع
إلى والدي الكريمين حفظهما الله ورعاهما
إلى زوجتي حفظها الله
إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء
إلى زملائي في العمل والدراسة
والى كل الأصدقاء.

عزالدين.

إهداء

إلى من قال فيهما الرحمن :

(واخفض لهما جناح الذل من الرحمة، وقل رب ارحمهما كما

رباني صغيرا)

رمز الأهل والعطاء أطال الله في عمرها أُمي

إلى الذي رباني ومنعني كل شيء حتى أصل إلى هذا

المستوى أبي

إلى الزوجة الكريمة حفظها الله

إلى شقيقتاي العزيزتين

إلى أخي الغالي

إلى إبني العزيز

إلى جميع الأهل والأقارب إلى كل الأصدقاء

أهدي ثمرة جهدي

ذكرياء.

فهرس المحتويات

الصفحة	التعيين
	فهرس المحتويات
I	شكر وتقدير
II	الإهداء 1
III	الإهداء 2
IV	الملخص
V	فهرس المحتويات
IV -IV	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار النظري لتأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات ص و م
8	تمهيد
8	المبحث الأول: البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
8	المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و معاييرها.
8	الفرع الأول: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير تصنيفها
14	الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
15	الفرع الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الاقتصاد الجزائري.
15	المطلب الثاني: ماهية البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.
15	الفرع الأول: تعريف البيئة الخارجية
17	الفرع الثاني: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية
18	الفرع الثالث: اكتشاف وتحليل الفرص والتحديات
19	المطلب الثالث: متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
19	الفرع الأول: متغيرات البيئة الخارجية العامة.
22	الفرع الثاني: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة.
24	الفرع الثالث: علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبيئة الخارجية.
25	المبحث الثاني: أداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
25	المطلب الأول: ماهية الأداء.
25	الفرع الأول: تعريف الأداء.
27	الفرع الثاني: أبعاد الأداء
27	الفرع الثالث: مكونات الأداء.

29	المطلب الثاني: قياس أداء المؤسسة.
29	الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازن . Balanced score card .
30	الفرع الثاني: لوحة القيادة Tableau de bord .
32	الفرع الثالث: مقاييس أخرى.
33	المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسات و العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية والأداء
35	الفرع الأول: أهداف و خطوات التقييم الأداء.
36	الفرع الثاني: مقاربات الأداء.
37	الفرع الثالث: العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية العامة وأداء المؤسسة.
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لتأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء مجموعة من المؤسسات ص م بالمسيلة
40	تمهيد
40	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
40	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.
40	الفرع الأول: منهج الدراسة.
40	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
41	الفرع الثالث: أدوات الدراسة.
41	المطلب الثاني: تعريف بالمؤسسات محل الدراسة.
42	المطلب الثالث: معلومات الدراسة وبناء الاستبيان.
42	الفرع الأول: مصادر معلومات الدراسة
42	الفرع الثاني : محاور الاستبيان.
43	الفرع الثالث: اختبار صدق الاستبيان.
43	المبحث الثاني: تحليل وعرض بيانات الدراسة
44	المطلب الأول: اختبار الثبات لمحاور الاستبيان.
44	الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة (محاور الاستبيان) Alpha de Cronbach
44	الفرع الثاني: الثبات لمحاور الاستبيان
45	الفرع الثالث: اختبار صدق الاتساق الداخلي
49	المطلب الثاني: خصائص واتجاهات العينة المدروسة.
49	الفرع الأول: خصائص العينة المدروسة.
54	الفرع الثاني: اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور عوامل البيئة الخارجية العامة.
56	الفرع الثالث: اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور الأداء.
58	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها

58	الفرع الأول: تحديد نوع التوزيع.
59	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الرئيسية.
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة عامة
74	قائمة المراجع
77	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	المعايير الكمية المعتمدة في تحديد التعريف للمؤسسات ص وم.	9
02	تعريف اليابان للمؤسسات ص وم	11
03	تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات ص و م	11
04	توزيع المؤسسات ص و م حسب التعريف القانوني	13
05	مصفوفة مبسطة للتحليل الاستراتيجي.	18
06	خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص مقاييس الأداء الغير المالي	36
07	المؤسسات التي مستها الدراسة الميدانية.	41
08	مقياس ليكرت الخماسي.	42
09	قيمة ألفا كرونباخ لمحاو الاستبيان.	44
10	الثبات لمحاو الاستبيان.	44
11	مدى الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاقتصادية.	45
12	مدى الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاجتماعية.	46
13	مدى الاتساق الداخلي لعبارات العوامل السياسية والقانونية.	46
14	مدى الاتساق الداخلي لعبارات العوامل التكنولوجية.	47
15	مدى الاتساق الداخلي لعبارات الأداء غير المالي.	48
16	مدى الاتساق الداخلي لعبارات الأداء المالي.	48
17	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	49
18	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	50
19	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	51
20	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة.	52
21	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	53
22	اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل الاقتصادية.	54
23	اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل الاجتماعية.	54
24	اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل السياسية والقانونية.	55
25	اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل التكنولوجية.	56
26	اتجاه أفراد العينة تجاه محور الأداء غير المالي.	56
27	اتجاه أفراد العينة تجاه محور الأداء المالي.	57
28	التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	58
29	نتائج العوامل الاقتصادية و الأداء غير المالي.	59

60	نتائج العوامل الاجتماعية و الأداء غير المالي.	30
61	نتائج العوامل السياسية و الأداء غير المالي	31
62	نتائج العوامل التكنولوجية و الأداء غير المالي	32
62	نتائج العوامل الاقتصادية و الأداء المالي.	33
63	نتائج العوامل الاجتماعية و الأداء المالي.	34
63	نتائج العوامل السياسية و الأداء المالي.	35
64	نتائج العوامل التكنولوجية و الأداء المالي.	36
65	نتائج اختبار ANOVA حسب الجنس.	37
65	نتائج اختبار ANOVA حسب العمر.	38
66	نتائج اختبار ANOVA حسب المستوى الدراسي.	39
66	نتائج اختبار ANOVA حسب الوظيفة المشغولة.	40
67	نتائج اختبار ANOVA حسب الخبرة.	41

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل رقم
21	أهم العوامل الخارجية للبيئة المحيطة بالمنظمة.	01
23	نموذج بورتير Porter	02
34	تقييم أداء المؤسسة.	03
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	04
50	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	05
51	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	06
52	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة.	07
53	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	08
59	التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov.	09
67	العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية والأداء.	10

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
77	قائمة المحكمين.	01
78	استمارة الاستبيان.	02
82	قائمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط بالمسيلة.	03

مقدمه

مقدمة

أولاً: تمهيد

في ظل التحولات الاقتصادية وبيئة معقدة وسريعة التغير أصبح لزاماً على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التكيف مع متطلبات هذا التغير، حتى تستطيع البقاء والنمو وذلك من خلال متابعة العديد من العوامل و المتغيرات التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أدائها، ومن أبرز هذه العوامل هي العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، ومن أجل ذلك فإن المؤسسات تعمل على الاستفادة من الفرص واستغلال نقاط قوتها وتجنب التهديدات وتعزيز وتقوية نقاط الضعف، والتي تستوجب التعامل بكفاءة ومهارة مع مكونات المحيط الخارجي خاصة و اليقظة الاستراتيجية.

ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل مكانة متميزة في النسيج الصناعي و تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية والنهوض باقتصاديات الدول ، نجد أن مختلف السياسات و الإجراءات الحكومية عملت على تعزيز وتشجيع قطاع الم ص م من خلال توفير كافة التسهيلات الإدارية والقانونية والمالية وغيرها من أجل النهوض بهذا القطاع.

وقد قامت الجزائر كغيرها من الدول بتوجيه مزيد من الاهتمام بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السنوات القليلة الماضية وهذا من خلال وضع جملة من السياسات والإجراءات المشجعة ، منها حاضنات المشاريع الصغيرة والمتوسطة وصناديق تنمية مشروعات الشباب وتأسيس شركات لتطوير مناطق صناعية يتم تخصيصها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

كما لا يمكن لهذه المؤسسات أن تبقى و تنمو في معزل عن بيئتها ، وهذا ما يجعل حاجتها لدراسة وتحليل بيئتها أكثر من ضرورة ، حيث يعد جهلها لبيئتها الخارجية خاصة أحد المشاكل الرئيسية التي تواجهها بالإضافة إلى عديد المشكلات الأخرى (كارتفاع تكاليف الإنتاج ،نقص الكفاءات،..الخ) ،من هنا فإن محاولة اكتساب الم ص م أفكار وتجارب على تأثير عوامل البيئة الخارجية يكون ضروريا للتغلب على مثل هذه المشكلات ،لأنها تساعد في التعرف على ظروف ومتغيرات البيئة الخارجية، وتسهيل العمل أيضا داخل المؤسسة وكذا حتى تتمكن من البقاء والاستمرار وأداء دورها على أكمل وجه،ولمزيد من التفصيل قمنا بدراسة هذا الموضوع وفق العناصر التالية :

ثانيا: الإشكالية

ما تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطبيق على بعض المؤسسات في ولاية المسيلة؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

الأسئلة الفرعية

*ما تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة بمختلف أبعادها على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

*ما تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة بمختلف أبعادها على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ثالثا: الفرضيات

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد البيئة الخارجية العامة على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H1.1- يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H1.2- يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H1.3- يوجد أثر للعوامل السياسية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H1.4- يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H2 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد البيئة الخارجية العامة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H2.1- يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

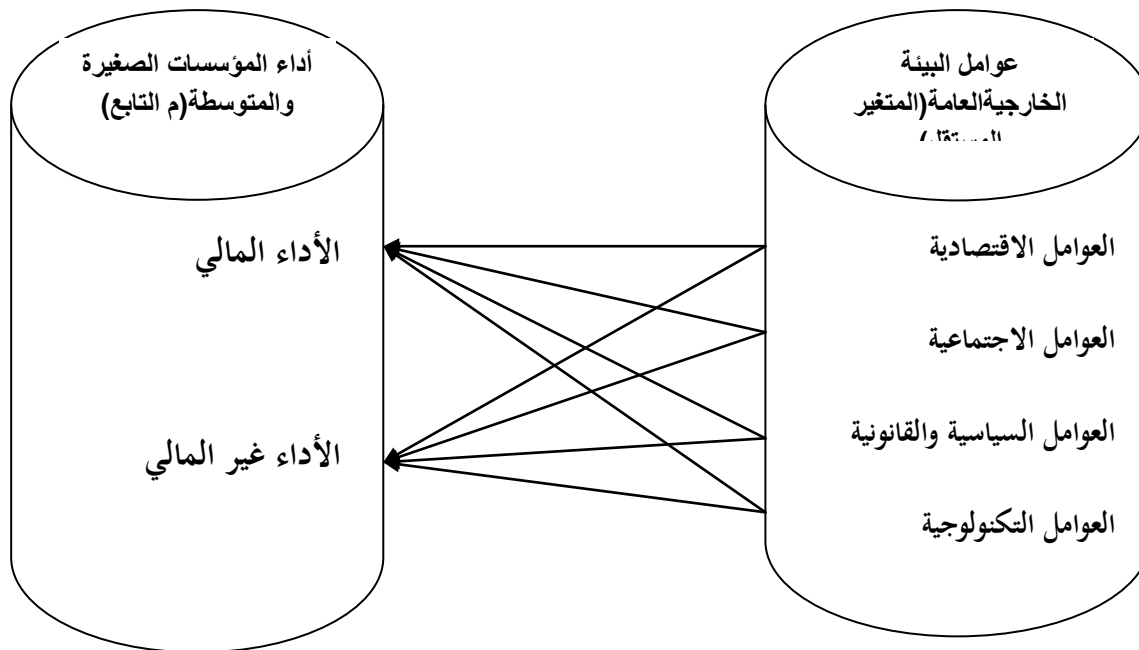
H2.2- يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H2.3- يوجد أثر للعوامل السياسية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

H2.4- يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

رابعاً: نموذج الدراسة

نموذج تشخيص تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الدراسة و الدراسات السابقة.

خامساً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية البحث من خلال بيانه لأثر متغيرات البيئة الخارجية في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ بات من المسلم به بأن البيئة لها تأثيرات مهمة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة منظمة حيث تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية حيث يمكن الحكم على نجاحها أو فشلها من خلال قدراتها على التكيف مع بيئتها المحيطة بها.

سادساً: أهداف الدراسة

- محاولة التطرق إلى أهم الجوانب النظرية للبيئة الخارجية وتقييمها.
- معرفة الواقع الفعلي لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي أهم العوامل المؤثرة فيه .
- معرفة مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تحليل عوامل البيئة الخارجية والوقوف على أهم الفرص واستغلالها ومختلف التهديدات وكيفية مواجهتها باستعمال طرق التحليل المعتمدة.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع

- تزايد الاهتمام بهذا النوع من المؤسسات من طرف الدولة الجزائرية خاصة في الفترة الأخيرة
- كون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أحدثت ثورة في مجال الاقتصاد في الدول المتقدمة
- التسهيلات التي وضعتها الدولة لأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
- بيان علاقة التأثير والتأثر بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع البيئة الخارجية
- يتوقف نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مدى دراستها لمتغيرات بيئتها الخارجية وكيفية التأقلم والتعامل معها
- نطمح من خلال بحثنا هذا تقديم إضافة في مجال دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ثامنا: المنهج المستخدم

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، المناسب لمثل هذه الدراسات والذي يعتمد على جمع البيانات والمعلومات حول مشكلة الدراسة، ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها . كما أن الدراسة الميدانية تتطلب استخدام المنهج الإحصائي الذي يساعد على تحليل مختلف البيانات و المعلومات المتحصل عليها، ومن أجل ذلك تم اختيار الاستمارة كأداة للحصول على المعلومات الضرورية .

تاسعا: حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

- حدود مكانية:** مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة بتراب ولاية المسيلة.
- حدود موضوعية:** الدراسة خصت إطارات 10 مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية المسيلة، تناولت متغيرات البيئة الخارجية العامة و أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- حدود الزمنية:** امتدت الدراسة الميدانية في الفترة من مطلع مارس 2018 إلى غاية نهاية شهر أفريل 2018 .

عاشرا: الدراسات السابقة للبحث

من خلال الاطلاع على العديد من المواضيع و الرسائل الجامعية والدراسات التي لها علاقة بهذا الموضوع، وجدنا بعض الدراسات و الأبحاث التي تناولت متغيرات الموضوع، ومن بين تلك الدراسات ما يلي:

- 1- تأثير بعض عوامل البيئة في السلوك القيادي**، دراسة تحليلية في جامعة الأنبار، أطروحة مقدمة إلى مجلس جامعة سانت كليمنتس العالمية ، كجزء من متطلبات الحصول على دكتوراه في إدارة الأعمال (2008)، من إعداد الباحث مخلص شياح علي الجميلي ،اعتمدت الدراسة على تحديد علاقة بعض عوامل البيئة مع السلوك القيادي من خلال التعرف على حقيقة البيئة المحيطة بالمنظمة، وركز على أهم المحطات في حياة الجامعة، من حيث تطورها ،و مقعها الجغرافي والعلمي و الاجتماعي، وتم أخذ عينة من 75 فرد للدراسة.

و أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ،هي أن هذه المنظمات تعيش في بيئة تتأثر بها وتؤثر فيها،وهذا ما عزز دراسة البيئة وتفسير متغيراتها بأسلوب علمي ينطلق من مفاهيم نظرية النظم .

2-أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ،حالة شركة CHIALI Profiplast سطيف ،ماجستير العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف (2010/2009)،من إعداد الباحث مرمي مراد، في هذه الدراسة حاول الباحث الإجابة على واقع المؤسسات الجزائرية فيما يتعلق بمدى امتلاكها لنظم المعلومات،ومدى استخدامها كأداة في تحليل مختلف عناصر بيئتها الداخلية والخارجية. حيث يتكون مجتمع الدراسة من 135 عامل ،تم اخذ عينة تتكون من 40 إطار.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ،هي أن هذه البيئة على درجة كبيرة من التعقد والتغير ،لذلك في تحتاج إلى المتابعة والتحليل لكشف الفرص والاستفادة منها وما تفرضه من تهديدات ليتم تجنبها أما فيما يخص نظام المعلومات فهو فعال بالنسبة للعناصر الداخلية ويبقى اقل فعالية على مستوى البيئة الخارجية(عدم وجود خلية لليقظة الإستراتيجية ،غياب نظام استخبارات) .

3-التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية-جامعة فرحات عباس سطيف (2012-2011)، من إعداد الباحث السعيد قاسمي ، هذه الدراسة تناولت أهمية التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية ،من خلال توضيح درجة تأثير كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية منها والخارجية عن الرسالة، بالاعتماد على مؤسسة صناعة الأدوية بالجزائر في الجانب التطبيقي للدراسة،حيث يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسة صيدال و39 مؤسسة مختلفة قطاع خاص مع شريك أجنبي وبعض صيدليات توزيع الأدوية،تم اخذ عينة تتكون من 40 مؤسسة.

وقد توصل الباحث على المستوى النظري إلى أهمية هذا التفاعل الذي يتميز بتأثيره التبادلي ،لأن الرسالة لا تصاغ جيد إلا بالوقوف على نتائج تحليل بيئتها،أما من الناحية التطبيقية فتوصلت الدراسة إلى الاهتمام النسبي من قبل المؤسسات محل الدراسة بهذا التفاعل ، لكونها إما ممثلا لشركة أجنبية أو مكرسا لسياسة الحكومة .

4-تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر من 2008 إلى 2011 ، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة سطيف (2014/2013)،من إعداد الباحث الهاشمي بن واضح، في هذه الدراسة حاول الباحث الإجابة على الإشكالية المتعلقة بكيفية تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،واسقط

الدراسة على قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال أربعة سنوات، حيث تناول الباحث الجوانب النظرية للبيئة الخارجية بالإضافة إلى مكوناتها بنوعيتها الخاصة والعامة وتحديد أهم العناصر في كل بيئة، وكيفية اكتشاف الفرص والتهديدات، ثم تطرق لأداء المؤسسة الاقتصادية، إضافة إلى تقييم الأداء وأهم طرق التقييم ذلك، ليتم عرض بنية قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة المذكورة، لتقييم البيئة الخارجية لهذه المؤسسات ثم تحديد الأداء الكلي لكل مؤسسة، ثم معرفة أهم تأثيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، هو أن مختلف عوامل البيئة الخارجية، قد ساهمت في تحسين أداء شركات القطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر باعتبارها ملائمة لنشاط هذه الشركات .

من خلال هذه الدراسات نجد أن الدراسة الأولى اقتضت على تأثير عوامل البيئة في السلوك القيادي فقط والدراسة الثانية ركزت على نظم المعلومات ودورها في تحليل البيئة في المؤسسات ص و م وهذا يتفق مع دراستنا لعامل التكنولوجيا، أما الدراسة الثالثة فنعتقد أنها تأتي كنتيجة لتحليل بيئة المؤسسة بجميع عواملها وبمشاركة جميع الفاعلين، أما الدراسة الأخيرة فهي تعتبر من الدراسات الكبرى في مجال البيئة على المستوى العلمي لكن تختلف عن دراستنا لأنها تناولت قطاع الخدمات عكس دراستنا التي ركزت على القطاع الصناعي والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حادي عشر: خطة الدراسة

سيتم تقسيم موضوع البحث إلى قسمين، قسم نظري وقسم تطبيقي، حيث قسمنا القسم النظري إلى مبحثين الأول يتناول البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تحديد معايير تصنيف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخصائص كل منها وتبيان أهميتها في الاقتصاد الجزائري ، وطريقة اكتشاف الفرص والتهديدات ، بالاعتماد على جمع المعلومات ثم دراسة مفاهيم و تعاريف البيئة الخارجية وتوضيح أهمية دراسة وتحليل هذه البيئة من خلال التطرق لأهم متغيراتها وعلاقتها بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، أما المبحث الثاني فيعرض أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، من خلال التطرق إلى المفاهيم المختلفة للأداء والتعرف على مختلف أبعاده ومكوناته ، وطرق قياس الأداء ثم تقييمه والخطوات المتبعة في التقييم ، مع إبراز أهداف تقييم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

في حين يتناول القسم التطبيقي عملية إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، بحث تم تقسيمه إلى مبحثين الأول يتناول إجراءات الدراسة الميدانية بما تحتويه من إطار منهجي والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة و بناء الاستبيان، أما المبحث الثاني فسيتناول تحليل وعرض بيانات الدراسة وإجراء مختلف الاختبارات بالاعتماد على برنامج SPSS.

الفصل الأول

الجانب النظري

الفصل

الأول

الجانب النظري

تمهيد:

تعد دراسة وتحليل العوامل البيئية الخارجية من الموضوعات الهامة عند اختيار الإستراتيجيات المناسبة، وأن هذه الدراسات تعد من الموضوعات الأساسية والهامة في ميدان الإدارة، كما وأن التغيرات التي تشهدها الظواهر المحيطة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة خاصة ما تعلق بالبيئة التنافسية تحتم عليها اعتماد نظرة أكثر انفتاحا وشمولية على محيطها العام والخاص وذلك لأنه لم يعد الهدف الرئيسي هو تحقيق الأرباح فقط بل أصبح يتطلب الأمر معه ضمان استمرارية المؤسسات في تحقيق أهدافها وتحقيق نتائج إيجابية على الصعيد المالي والتجاري ، ولمزيد من التفصيل قمنا بدراسة هذا الموضوع وفق العناصر التالية :

المبحث الأول: البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

سنتناول في هذا المبحث ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وبيئتها الخارجية بمختلف متغيراتها.

المطلب الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

لا يوجد مفهوم واضح ودقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعليه من الضروري التعرف على المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات حسب الحجم والتي تسهل إلى حد ما التعريف بالـ ص م ، وبعدها التطرق لأهم التعاريف التي أعطيت لها في بعض الدول ومنها الجزائر خصوصا.

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و معايير تصنيفها

هناك مجموعة من المعايير على المستوى الدولي ، من أجل الوصول إلى تعريف واضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن أهم المعايير المعتمدة في تصنيف هذه المؤسسات .

أولا: معايير تحديد التعريف

أدّت محاولة وضع تعريف دقيق وشامل للمؤسسات ص و م في جميع الدول على اختلاف درجة نموّها إلى اصطدام الباحثين والمهتمين بالقطاع، بصعوبات تكمن أساسا في اختلاف النشاط الاقتصادي، ودرجة نموّه داخل الدولة الواحدة أو حتّى بين الدول، وهذا ما لم يميّزهم من تحديد الفروقات الجوهرية بين المؤسسات ص و م من جهة، والمؤسسات الكبرى من جهة أخرى، ومع هذا فقد كانت للباحثين عدّة محاولات لإعطاء تعريف للمؤسسات ص و م، معتمدين في ذلك على معايير كمية وأخرى نوعية والتي تحدّد حجم المؤسسة والخصائص التي تميّز بها.

ا- **المعايير الكمية:** يتحدّد كبر أو صغر المؤسسة استنادا إلى جملة من المؤشرات الاقتصادية والتقنية، فالمؤشرات الاقتصادية تشمل : عدد العمال، حجم الإنتاج، القيمة المضافة، التركيب العضوي لرأس المال، حجم الطاقة المستعملة، أمّا المؤشرات التقنية تتمثل في رأس المال المستثمر ورقم الأعمال.

لكن المعيار الأكثر استعمالا لدى الدول هو المعيار ثلاثي الأبعاد: عدد العمال، رقم الأعمال، القيمة المضافة، والملاحظ على هذا المعيار سهولة حصره من الناحية العددية، وكذا تحصيله فيما يخص نشاط المؤسسة، ونشير هنا إلى أنّه يمكن استخدام معيار واحد للتصنيف، وقد يتطلّب الأمر استخدام أكثر من معيار واحد في نفس الوقت.

وفي هذا الصدد ندرج الجدول رقم 01 الذي يعطي لنا الصورة التطبيقية لاستعمال هذه المعايير الكمية في عدّة دول.¹

جدول رقم 01: المعايير الكمية المعتمدة في تحديد التعريف للمؤسسات ص وم.

الدول	المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	
	عدد العمال	رأس المال
اليابان	300	100 مليون ين
الولايات المتحدة	300	----
فرنسا	500	05 مليون فرنك فرنسي
بريطانيا	300	----
السيلي	300	3.5 مليون دولار
البرازيل	----	3.6 مليون دولار
الهند	----	750 ألف روبية
الجزائر	250	15 مليون دينار

Source : Rapport sur l'état des lieux de secteur PME, Ministère de PME, Juin 2000, p : 05.

يختلف معيار العمالة مثلا من دولة لأخرى، ففي الجزائر أقل من 250 عامل، إلى أقل من 300 عامل في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وكذا معيار رقم الأعمال المستعمل في بعض الدول من 15 مليون دينار في الجزائر إلى 05 مليون فرنك فرنسي في فرنسا.

¹ - عمر تليجي، الملتقي الوطني الأول حول المؤسسات ص وم ودورها في التنمية، كلية علوم التسيير، جامعة الأغواط، 8-9 أفريل 2002، ص 05

ب- المعايير النوعية: لا يعتمد على المعايير الكمية فحسب، بل يتعين إضافة معايير نوعية أخرى تسمح بإبراز خصائص هذا النوع من المؤسسات، وكذا شرح طبيعتها و اختلافها مع باقي التنظيمات الأخرى.¹

وقد ورد في كتاب ألفه (E-Staley) تحت عنوان (Small Industry Development) أنه يمكن اعتبار مؤسسة أنها صغيرة أو متوسطة إذا وجدت فيها خاصيتان من الخصائص الأربعة التالية:

- استقلالية الإدارة، فعادة ما يكون المديرون هم أصحاب المؤسسة.
- تعود ملكية المؤسسة ورأس مالها لفرد أو مجموعة من الأفراد.
- تمارس المؤسسة نشاطها محليا، إذ أنّ احتياجاتها إلى السوق يمكن أن تمتد خارجيا، كما أنّ أصحاب المؤسسة و العاملون فيها يقطنون منطقة واحدة.
- تعتبر هذه المؤسسة صغيرة الحجم، إذا ما قورنت بالمؤسسة كبيرة الحجم تمارس نفس النشاط.

ثانيا: التعريف بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تسمح عملية تحديد التعريف للمؤسسات ص و م من إرساء إحدى قواعد التنمية الاقتصادية في البلاد، وهذا ما يساعد الدولة على إعداد السياسات وبرامج الدعم للمستفيدين من القطاع.

ونظرا لاختلاف درجة النمو الاقتصادي بين الدول، نجد غياب تعريف متفق عليه للمؤسسات ص و م، فبعض الدول تعتمد على القانون في تعريفها كالولايات المتحدة الأمريكية واليابان، ودول و منظمات يكون تعريفها إداريا، مثل ما هو عليه الحال بالنسبة ل ألمانيا وهولندا، بالإضافة إلى بعض التعاريف الأخرى المتفق عليها من قبل المجموعات الدولية.

لهذا سنحاول تقديم تعريف لبعض الدول، ثمّ نقوم بإدراج التعريف المعتمد في الجزائر

1. تعريف الولايات المتحدة الأمريكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد تمّ تحديد مفهوم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالاعتماد على معيار حجم المبيعات وعدد العمال كمايلي:

- المؤسسات الخدمية والتجارة بالتجزئة..... من 01 إلى 05 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
- مؤسسات التجارة بالجملة..... من 05 إلى 15 مليون دولار أمريكي كمبيعات سنوية.
- المؤسسات الصناعية..... عدد العمال 250 عامل أو أقل.²

¹ - عمر تليلجي، مرجع سبق ذكره، ص06

² - لخلف عثمان، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994، ص11

2. تعريف اليابان للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

ميّز القانون الياباني المتعلق بال م ص و م بين مختلف المؤسسات على أساس طبيعة النشاط كما يوضح الجدول رقم 02

جدول رقم 02: تعريف اليابان للمؤسسات ص و م¹

القطاعات	رأس المال المستثمر	عدد العمال
المؤسسات المنجمية والتحويلية والنقل وباقي فروع النشاط الصناعي.	أقل من 100 مليون ين.	300 عامل أو أقل.
مؤسسة التجارة بالجملة	أقل من 30 مليون ين.	100 عامل أو أقل.
مؤسسة التجارة بالتجزئة والخدمات	أقل من 10 مليون ين.	50 عامل أو أقل.

Source : BRAIN.D, Les PME en Europe et leur contribution à l'emploi, études documentaire n : 4715 .1983 , p 5

3. تعريف إتحاد بلدان جنوب آسيا للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

ويعتمد تعريف الاتحاد على مؤشر العمالة كمعيار أساسي والمملخص في الجدول التالي:

جدول رقم 03: تعريف إتحاد بلدان جنوب شرق آسيا للمؤسسات ص و م

عدد العمال	نوع المؤسسات
من 1 إلى 10 عمال	مؤسسات عائلية و حرفية
من 11 إلى 49 عامل	مؤسسات صغيرة
من 50 إلى 100 عامل	مؤسسات متوسطة
أكثر من 100 عامل	مؤسسات كبيرة

Source : BLED.F. financement des entreprises LEFEBURE édition PARIS ,1992.p 793

كما اعتمد الاتحاد على بعض المعايير النوعية في التمييز بين كل من الإشكال السابقة، ففي المؤسسات الحرفية يكون المالك هو المنتج مباشرة، والمستخدمين أغلبهم من أفراد العائلة، عكس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث يعرف نوعا من تقسيم العمل، يتعد المالك عن وظيفة الإنتاج، ليهتم أكثر بالإدارة والتسيير.²

¹ - بولقواس ابتسام، آليات مكافحة البطالة- المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجا. مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي: إستراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة، أيام 15-16 نوفمبر 2011، ص5.

² -صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1993، ص14

4. تعريف الاتحاد الأوروبي:

حدّد التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات ص و م سنة 1996 من طرف الاتحاد، ويرتكز هذا التعريف على ثلاثة مقاييس: المستخدمون ورقم الأعمال، الحصيلة السنوية واستقلالية المؤسسة.

- المؤسسة المصغّرة هي مؤسسة تشغل أقل من 10 أجراء.
- المؤسسة الصغيرة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية وتشغل أقل من 50 أجراء، وتنجز رقم أعمال سنوي لا يتجاوز 7 ملايين أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 5 ملايين أورو.
- المؤسسة المتوسطة هي تلك التي توافق معايير الاستقلالية، وتشغل أقل من 250 عامل ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 40 مليون أورو، أو لا تتعدى ميزانيتها السنوية 27 مليون أورو.¹

5. تعريف الجزائر للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

لقد كانت للجزائر عدّة محاولات في تحديد تعريف للمؤسسات ص و م، ولكنّها تعاريف غير رسمية، فأوّل محاولة كانت التقرير الخاص ببرنامج التنمية للمؤسسات ص و م (1974-1977)، الذي وضعت وزارة الصناعة والطاقة معطيا التعريف الآتي: نسمّي مؤسسة صغيرة ومتوسطة كل وحدة إنتاجية:

- مستقلة قانونا.
 - تشغل أقل من 500 شخص.
 - تحقّق رقم أعمال سنوي أقل من 15 مليون دينار جزائري، ويتطلّب الاستثمار بها أقل من 10 مليون دينار جزائري
- أما المحاولة الثانية، قامت بها المؤسسة الوطنية لتنمية الصناعات الخفيفة بمناسبة الملتقى الأول حول الصناعات الصغيرة والمتوسطة سنة 1983، حيث ركّز الملتقى في تعريفه على معياري اليد العاملة ورقم الأعمال، فعرّف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة على أنّها المنشأة التي: -تشغل أقل من 200 عامل.

- تحقّق رقم أعمال يقل عن 10 ملايين دينار جزائري.
- ثمّ كانت المحاولة الثالثة، بمناسبة الملتقى الوطني حول تنمية المناطق الجبلية سنة 1988، حيث ارتكز هذا التعريف على المعايير النوعية، والذي يعرف المؤسسات ص و م بأنّها:

"كل وحدة إنتاج أو وحدة خدمات أو الاثنين معا، ذات حجم صغير أو متوسط، تتمتع بالتسيير المستقل، والتي تأخذ إمّا شكل مؤسسة خاصة أو مؤسسة عمومية".²

¹ - إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها، دورة تدريبية حول تمويل المؤسسات ص و م وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، 2003، ص4.

² - بوهزة محمد«تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-حالة المشروعات المحلية سطيف»، الدورة التدريبية الدولية حول:تمويل المشروعات ص و م وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف من 25-28 ماي 2003، ص8

6. التعاريف التي تضمّنها القانون التوجيهي:

"تعرف المؤسسات ص و م مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع والخدمات:

- تشغل من 1 إلى 250 شخص.

- لا يتجاوز رقم أعمالها السنوي (02) ملياري دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية خمسمائة (500) مليون دينار، كما تستوفي معيار الاستقلالية. وهناك بعض التعاريف المفصلة التالية:

- المؤسسة المتوسطة هي مؤسسة تشغل ما بين 50 إلى 250 شخص، ورقم أعمالها السنوي من (200) إلى 2 مليار دينار أو يكون مجموع حصيلتها السنوية ما بين مائة (100) وخمسمائة (500) مليون دينار.

- المؤسسة الصغيرة هي مؤسسة تشغل ما بين 10 إلى 49 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي مائتي (200) مليون دينار، أو لا يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية مائة (100) مليون دينار.

- المؤسسة المصغرة هي مؤسسة تشغل من عامل (01) إلى تسعة (09) عمال، وتحقق رقم أعمال أقل من (20) مليون دينار، أو يتجاوز مجموع حصيلتها السنوية عشرة (10) ملايين دينار".¹

ويمكن تلخيص هذه التعاريف في الجدول التالي :

جدول رقم 04 : توزيع المؤسسات ص و م حسب التعريف القانوني

المؤسسة	المستخدمون	رقم الأعمال	الميزانية السنوية
مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 20 مليون دينار	أقل من 10 مليون دينار
صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون دينار	أقل من 100 مليون دينار
متوسطة	من 50 إلى 250	من 200 مليون إلى 2 مليار	من 100 إلى 500 مليون دينار

المصدر : من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

من خلال الجدول نستخلص أنّ تعريف المؤسسات ص و م، يتركز على ثلاثة مقاييس:

المستخدمون، رقم أعمال الحصيلة السنوية ، استقلالية المؤسسة.

حيث جاء في القانون التوجيهي السابق تعريف هذه المصطلحات كمايلي:

¹ - الجريدة الرسمية، القانون رقم 18/01 المؤرخ في 2001/12/12، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77، ص 26

- الأشخاص المستخدمون: عدد الأشخاص الموافق لعدد وحدات العمل السنوية، بمعنى عدد العاملين الأجراء بصفة دائمة خلال سنة واحدة، أما العمل المؤقت أو العمل الموسمي، يعتبران أجزاء من وحدات العمل السنوي، السنة التي يعتمد عليها هي تلك المتعلقة بآخر نشاط حسابي مقفل.
- الحدود المعبرة لتحديد رقم الأعمال أو مجموع الحصيلة: هي تلك المتعلقة بآخر نشاط مقفل مدته (12) شهرا.
- المؤسسة المستقلة: كل مؤسسة لا تملك رأسمال بمقدار 25% فما أكثر من قبل مؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

الفرع الثاني: خصائص المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

تتميز المؤسسات ص و م، بمجموعة من الخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتجعلها قادرة على منافسة المؤسسات الكبرى، كما تجعلها خيارا سياسيا جذابا و ستعرض في هذا المطلب لأهم هذه الخصائص¹:

- 1- انخفاض مستوى رأس المال المطلوب لمباشرتها وصغر القروض اللازمة والمخاطر المنطوية عليها.
- 2- وجود سوق محدودة وعدد مميز من المستهلكين مما يسمح بمعرفة أنماط الاستهلاك وبالتالي تغطية السوق.
- 3- نقص حجم القوى العاملة وإمكانية تحقيق روح الفريق.
- 4- عدم تعقيد التكنولوجيا المستخدمة وبساطة العمل في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
- 5- وجود سياسات مرنة وإجراءات عمل مبسطة وخطط واضحة.
- 6- بساطة التنظيم المستخدم وسهولة الاعتماد على مستشارين وخبرات جديدة.
- 7- وجود حوافز على العمل والابتكار والتجديد وتحقيق اسم تجاري.
- 8- نقص تكلفة الإدارة والمصروفات العمومية وحجم التكلفة الثابتة.
- 9- التجديد والابتكار وتمييز السلع والتنوع في التعبئة والتغليف وبسرعة.
- 10- ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال حيث يمكن التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال.
- 11- نقص الروتين، وارتفاع مستوى وفاعلية الاتصالات وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة للعمل.
- 12- السرعة والدقة في اتخاذ القرارات بالمقارنة مع المشروعات الكبيرة.²

¹ - فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال المتوسطة وصغيرة الحجم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 6.

² - فريد راغب النجار، إدارة المشروعات المتوسطة وصغيرة الحجم، مرجع سبق ذكره، ص 7.

الفرع الثالث: أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد الجزائري

أصبحت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الفترة الأخيرة، تكتسي أهمية بالغة في اقتصاديات كل الدول سواء المتقدمة منها أو النامية، إذ أصبح ينظر إليها على أنها محرك أساسي في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، بعدما كان الاعتماد في السابق وبدرجة كبيرة على المؤسسات والصناعات كبيرة الحجم في تنمية الاقتصاد وعلى العموم فإن أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لكل الاقتصاديات سواء متقدمة أو نامية تظهر من خلال مساهمتها في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية التالية:

- توفير مناصب الشغل ؛

- المساهمة في خلق قيمة مضافة ؛

- تنمية الصادرات؛

- تحقيق التكامل الصناعي؛

- تحقيق التوازن الجهوي.

المطلب الثاني: ماهية البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

لاشك أن تحديد مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسات ص و م يعتبر من أهم المسائل التي يتعرض لها علم إدارة المؤسسات كفرع من فروع العلوم الإدارية، ومنه يمكن تعريف البيئة الخارجية كما يلي:

الفرع الأول: تعريف البيئة الخارجية

هناك عدة تعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: تعرف حسب (Thomson) على أنها "مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المؤسسة ولا تستطيع الرقابة عليها ، ولكن يمكن الاستفادة منها "¹.

* نستنتج من هذا التعريف أن البيئة الخارجية عبارة عن مجموعة القوى التي لا يمكن رقابتها لكن يمكن الاستفادة منها.

¹ - علي الشرقاوي، إدارة الأعمال والممارسات الإدارية، بيروت ،دار النهضة العربية ،1983، ص136.

التعريف الثاني: هي العناصر والمتغيرات البيئية خارج المؤسسة ذات العلاقة أو التأثير على المؤسسات ص وم، والتي تشترك معها بالمجتمع عامة وفي مجال العمل خاصة.

* نستنتج من هذا التعريف أن البيئة الخارجية عبارة عن متغيرات خارجية ذات علاقة بالمؤسسة.

التعريف الثالث: هي مجموعة العناصر الواقعة خارج حدود المؤسسات ص وم والتي تؤثر على المؤسسة ومكوناتها وأهدافها ونشاطاتها وفعاليتها وتصنف هنا البيئة الخارجية إلى عامة وخاصة .

* نستنتج من هذا التعريف أن البيئة الخارجية تنقسم إلى قسمين بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة.

التعريف الرابع: تعرف البيئة الخارجية على أنها مجموع المتغيرات والظروف التي هي بمنأى عن رقابة المؤسسات ص وم.

* من هذا التعريف نستنتج أن قيود البيئة الخارجية لا يمكن أن تضعها المؤسسات ص وم تحت رقابتها.¹

التعريف الخامس: وحسب نظرية النظم"هي العنصر الذي يحيط بالنظام المفتوح ويتبادل معه المعلومات والموارد وهي تؤثر فيه وتتأثر به، وقد تكون البيئة الخارجية قريبة أو بعيدة".²

* من هذا التعريف نستنتج أن البيئة الخارجية تؤثر وتتأثر بنشاط المؤسسات ص وم من قريب أو من بعيد.

ومما سبق نستنتج أن البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مجموعة العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدودها ولها علاقة بها وتصنف إلى بيئة خارجية عامة و بيئة خارجية خاصة وتؤثر في نشاطها بشكل مباشر وغير مباشر وتشترك فيها مع غيرها من المؤسسات وهي خارج نطاق رقابتها.³

¹ - الشماخ خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، ط3، إثراء للنشر والتوزيع، بغداد، 1999، ص37.

² - عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، العدد 3، 2003، 382، القاهرة، مصر، ص109.

³ - الشماخ خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص37.

الفرع الثاني: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية:

بما أن المؤسسة تعمل في بيئة أصبحت تتسم بالتعقيد والترابط الشديد بين عناصرها ، وكذلك بالديناميكية السريعة ، الأمر الذي يحتم على المؤسسة القيام بالتحليل والتقييم المستمر لمتغيراتها ، حتى تستطيع التكيف معها وتضمن البقاء والاستمرار، لذا فإن دراسة البيئة الخارجية لها أهمية كبيرة ، تمكن المؤسسة من تحديد النقاط التالية:¹

- تحديد الأهداف التي يجب السعي لتحقيقها.
- بيان الموارد المتاحة (مواد، تكنولوجيا.....) و كيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها (منافذ التوزيع وأساليب وشروط الدفع، القيود المفروضة على المؤسسة سواء التشريعية أو القانونية أو الأخلاقية) .
- كما تساعد على بيان علاقات التأثير و التأثير بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات امتدادا لها او تستقبل منتجاتها ، أو مساعدة لها في عملياتها وأنشطتها .
- تحديد سمات المجتمع و الجمهور الذي تتعامل معه المؤسسة ، من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها .
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد و المؤسسات الذين يمثلون عملائها الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت إنتاجها وتسويقها.
- كما تعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية من الأمور الهامة في صياغة الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث تمكننا الدراسة من التعرف على: -الفرص المتاحة والتي يمكن الاستفادة منها؛
- التهديدات أو المخاطر التي يجب تفاديها أو الحد من أثارها.

¹ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص148، 149.

الفرع الثالث: اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات.

بعدما تتعرف المؤسسة على مكونات بيئتها والحصول على كافة المعلومات اللازمة عن هذه البيئة، بهدف تشخيص كل عنصر من عناصر هذه البيئة، وتحديد كيفية استفادة المؤسسة منها، بالاعتماد على نموذج التحليل البيئي SWOT وهو اختصار لكلمات : القوة Strength والضعف Weaknesses والفرص Opportunities والتهديدات Threats¹.

كما يسمى بمصفوفة التحليل الاستراتيجي وتعرف هذه المصفوفة باسم SWOT Analysis، وتمثل نتائج التحليل نقطة الانطلاق الحقيقية من خلال اقتناص الفرص والاستعداد للتهديدات واستغلال نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف².

ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي :

جدول رقم 05: مصفوفة مبسطة للتحليل الاستراتيجي.

التحليل	المتغيرات	الفرص	التهديدات
البيئة الخارجية	البيئة العامة المتغيرات الاقتصادية المتغيرات الاجتماعية المتغيرات السياسية والقانونية المتغيرات التكنولوجية البيئة الخاصة المنافسون المستهلكون حملة الأسهم الدائنون		
البيئة الداخلية	الهيكل التنظيمي الثقافة التنظيمية الموارد التنظيمية الوظائف الإدارية		

المصدر: د. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، العدد 368، 2003 ، ص 48.

من خلال الجدول نستنتج أهم العناصر المكونة لبيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية وكيفية تحليلها وفق نموذج SWOT، بهدف تشخيص وضعيتها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف لاستغلالها والاستفادة من الفرص ومواجهة التهديدات.

¹ د. عبد الحميد عبد الفتاح، د. رمضان فهم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، ط2، القاهرة، 2001، ص 56 و 57.
² د. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، العدد 368، 2003 ، ص 48.

المطلب الثالث: متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

ويمكن تقسيمها كالآتي:

الفرع الأول: متغيرات البيئة الخارجية العامة

البيئة الخارجية العامة هي البيئة المحتوية على العناصر والظروف العامة التي لها تأثير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو هي تمثل ذلك الجزء من البيئة الذي يتكون من القوى التي تمتلك تأثيرات عامة على المؤسسات ويقصد بها أيضا مجموع العوامل التي تؤثر على كافة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا تخضع لسيطرة إدارة هذه المؤسسات وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية وهي كالآتي:

* **المتغيرات الاقتصادية:** يتوقف استخدام بعض الإستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويمكن أن تكون هذه الحالة داعمة أو معوقة لإنجاز المؤسسة لأهدافها وذلك من خلال تدعيم عوامل نجاح أو فشل إستراتيجية وأداء المؤسسات.

وتتأثر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بهذه العناصر والقوى على المستوى المحلي والعالمي ومن هذه العناصر نذكر :

1. المداخليل : تمثل تلك الموارد المالية المتاحة للأفراد والتي تمكنهم من القيام بعملية شراء ما تقدمه تلك المؤسسات من سلع وخدمات .
2. الطلب : المؤسسة الناجحة تتنبأ بحجم الطلب المتوقع على منتجاتها أو خدماتها، مما يساعدها على تحديد الإنتاج وما يترتب عليه من التزامات.
3. الموارد : يتصف هذا العنصر بوجود مشكلة نقص أو عجز في بعض المواد الأولية أو الطبيعية اللازمة لإشباع الحاجيات الأساسية للأفراد .
4. النظام المالي أو المصرفي : إن المحيط المالي الذي يحيط بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل مجموعة السيورورات المتعلقة بخلق دوران النقود والأصول المالية الأخرى.¹

¹ - سلام جاسم حمود، متغيرات البيئة الخارجية وأثرها في أداء المنظمات الصناعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلد7، العدد3، 2005، ص74.

* **المتغيرات الاجتماعية:** يؤثر البناء الاجتماعي والعلاقات السائدة فيه والقيم و الأعراف والتقاليد بشكل كبير في طبيعة سلوك المؤسسات والأفراد على حد سواء، وعلى قدر استجابة المؤسسة لهذه المتغيرات تتحدد قدرتها على الاستمرار والبقاء والأداء الجيد والفعال، ذلك أن المؤسسة تنشأ في وسط معين ولا تنشأ في الفراغ ونظرا لاختلاف المجتمعات فيما بينها من حيث العرف والعادات والتقاليد فهذا يؤثر بدرجة ملموسة في جانب الطلب على منتجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومدى قابليتها في ذلك المجتمع.

* **المتغيرات الثقافية :** وتلعب دورا هاما في سلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها واتخاذ القرار فيها ، كما أن الأفراد هنا هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع ويؤثر ذلك التكوين في قراراتهم وسلوكهم وكيفية معالجتهم للمشكلات، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع ومن هنا يتضح بأن المؤسسة لا تستطيع تحقيق النجاح إذا كانت اتجاهاتها السلوكية غير مستجيبة لطبيعة الآثار الثقافية والتربوية والحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه .

* **المتغيرات السياسية والقانونية:** تعتبر العوامل السياسية من العناصر الأساسية في البيئة الخارجية العامة ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية ولا تستطيع أن تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمعزل عن ما يحدث في البيئة السياسية المحيطة بها، وتكن علاقة المؤسسات بالمحيط السياسي في جانب القرارات السياسية المتخذة من طرف الدولة أو الحروب أو التأميم، الانقلابات الحظر على مؤسسات دولية أو دول معينة ¹.

أما المتغيرات القانونية فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

-القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنشأة

-قوانين العمل والتأمينات

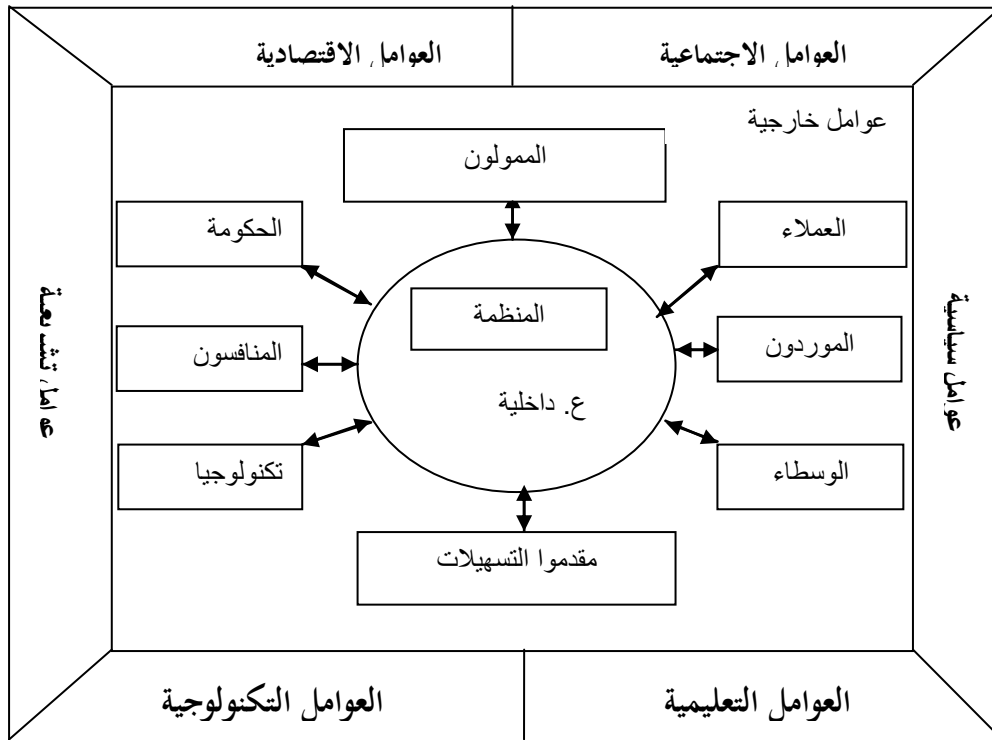
-قوانين المحافظة على البيئة

-قوانين الضرائب والجمارك

¹د.عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،د. رمضان فهيم غريبة، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، ط2، القاهرة، 2001، ص37.

المتغيرات التكنولوجية : وتمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المؤسسة وتمتلك إمكانية التأثير على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فالتغير السريع للتكنولوجيا وتطورها يتطلب أن تبقى المؤسسة في المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في إنتاج السلع والخدمات لتستطيع المحافظة على وضعها التنافسي وتدعيمه.¹

شكل رقم (01): يوضح أهم العوامل الخارجية للبيئة المحيطة بالمنظمة.



المصدر: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. رمضان فهم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، ط2، القاهرة ، 2001، ص46.

من خلال الشكل يتضح أن هناك العوامل الداخلية والتي تكون داخلها، وعوامل خارجية خاصة وتكون مرتبطة مباشرة بالمنظمة وهي : العملاء، الموردون، الوسطاء، مقدمو التسهيلات، الحكومة، المنافسون، التكنولوجيا و الممولون...الخ. كما يبين الشكل أيضا عوامل البيئة الخارجية العامة والتي تتمثل في: العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل السياسية والقانونية والعوامل التكنولوجية.

¹ - سلام جاسم حمود، مرجع سبق ذكره، ص75.

الفرع الثاني: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

البيئة الخارجية الخاصة هي العناصر والجهات ذات التأثير المباشر والقريب على المؤسسات ص و م وتمثل الأطراف المحيطة بها التي تتفاعل وتتعامل معها بشكل خاص، ولكل مؤسسة بيئة خارجية خاصة بها وتمثل هذه الأطراف في:

1- الزبائن: يمثل الزبائن جزءا من البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذلك لأنهم يمتلكون تأثيرا أساسيا ومباشرا على تلك المؤسسات من خلال تحديد مدى نجاحها أو فشلها كونهم هم المستفيدين من إنتاجها بسبب شرائهم واستخدامهم للسلع والخدمات التي تنتجها هذه المؤسسات.

2- الموردون: جزء أساسي من البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونهم أفراد ومؤسسات هم المسؤولين عن توفير المدخلات المختلفة للمؤسسة لإنتاج السلع والخدمات وجانب التأثير يتمثل في كون المؤسسة بحاجة مستمرة إلى مدخلات متعددة بغرض تأمين الإنتاج والاستمرارية.¹

3- المنافسون: يمثلون المؤسسات الأخرى المنافسة للمؤسسة والتي تنتج سلع أو خدمات مماثلة أو تخدم نفس الشريحة من الزبائن، حيث تمثل تمثل هذه المؤسسات البيئة التنافسية ضمن البيئة الخاصة للمؤسسة

وقد تخرج المؤسسة من السوق نهائيا إذا كانت المنافسة فعالة ومؤثرة، ويرى مايكل بورتر **Porter** أن هناك خمسة قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس وهي:

- المستهلكون وقدرتهم على المساومة

- القادمون الجدد

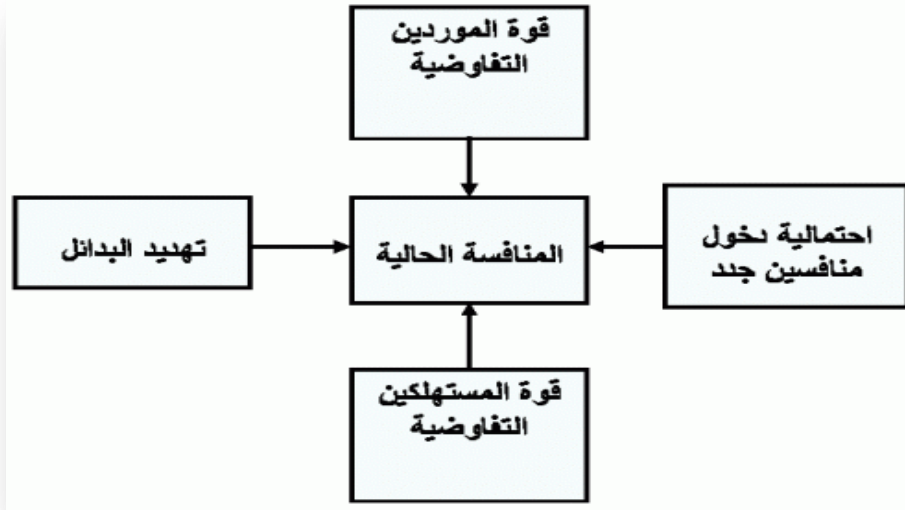
- الموردون وقدرتهم على المساومة

- المنتجات البديلة

- المنافسة الحالية أو حدة المنافسة

¹ - ماجد محمد صالح، بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد2، العدد17، 2010، ص 13.

شكل رقم (02): يوضح نموذج بورتر Porter



Source Michael porter, l'avantage concurrentiel, comment D'avancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod, Belgique, 2005.P 17.

4- الحكومة: وتمثل عنصر السلطة الرئيسي وعنصر القوة في البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسات ص وم، وتتمثل في مختلف الوزارات والمؤسسات والوكالات الحكومية التي تتولى وضع وفرض الأنظمة والقوانين والإجراءات وإجبار المؤسسات على الالتزام بها، وبالتالي فإنها تمثل عنصر ضغط فعال من خلال السياسات المؤثرة للالتزام بالقواعد القانونية والتشريعات والنظم التي تضعها للمؤسسات ص وم نذكر منها قوانين متعلقة بحماية البيئة وأخرى خاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين...الخ.

5- النقابات المهنية والعمالية: تمثل عنصر التأثير وبشكل مباشر على القوى العاملة ومصادر تشغيلها في المؤسسات وتعتبر النقابات جزء من قواعد العمل المنظم في البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسات فهي تهتم بتطبيق اللوائح والقواعد التي تكفل حقوق العمال مما يساهم في رفع أدائهم وأداء المؤسسات.¹

¹ - ماجد محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص14.

الفرع الثالث: علاقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالبيئة الخارجية.

مهما كانت نوعية نشاط المؤسسات ص و م فإنه لا يمكن فصل حياة المؤسسات عن المحيط الذي تنتمي إليه.

- وتظهر أهمية العوامل البيئية في التأثير على المؤسسات ص و م في عدة اتجاهات فهي تستمد مدخلاتها من البيئة الخارجية باعتبارها المصدر الأساسي الذي يمد المؤسسة بالموارد والإمكانات المختلفة في شكل طاقة، موارد، عناصر بشرية.... الخ، كما تتحكم البيئة الخارجية في سلوكها وإدارتها من خلال قدرتها على قبول أو رفض ما تنتجه باعتبارها الملتقى النهائي لنتائج عملياتها، ومن بين أهم النقاط التي توضح طبيعة العلاقة بين المؤسسة وبيئتها الخارجية وهي كالتالي:

- 1- المؤسسة لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بشبكات المتعاملين والأسواق والأفراد والمؤسسات.
- 2- أن مختلف هذه الأطراف المذكورة تؤثر في المؤسسة وتفرض عليها قيودا مختلفة اجتماعية واقتصادية وغيرها من القيود.
- 3- إن المؤسسة مكونة من شبكة من أفراد وجماعات قد تختلف في أهدافها واتجاهاتها وهؤلاء الأفراد هم أفراد بيئتها وكل ما فيها من عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية يؤثرون فيها ويتأثرون بها.
- 4- المؤسسة تأتي بمواردها من البيئة وتطرح إليها مخرجاتها من سلع وخدمات .
- 5- كما توجد متغيرات إيجابية توجد أخرى سلبية أو ضاغطة أو معيقة على المؤسسة أن تتأقلم معها أو تتجنبها وأن تقوم بحالة رقابية واسعة حتى تتحكم في هذه المتغيرات التي وجب على إدارة المؤسسة مراعاة الآتي:

* أن يجري العمل في ظروف متغيرة وفترات متنوعة .

* ضرورة التهيؤ والاستعداد للتكيف مع أي ظرف.

* أن تسعى المؤسسة إلى توسيع مدى استيعابها للمتغيرات البيئية لتمكن نفسها من إحكام الرقابة والسيطرة عليها .

من خلال العوامل السابقة الذكر يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسة في علاقة تبادلية مع كل عنصر من عناصر بيئتها الخارجية فهي على علاقة مع عناصر البيئة العامة بجميع مكوناتها كما لها علاقة مباشرة مع عناصر بيئتها الخاصة، ولا بد لكل مؤسسة أن تبحث عن أحسن طريقة مناسبة للتأقلم مع هذه المتغيرات التي ستؤثر عليها إما بالإيجاب أو السلب.¹

¹ - بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجائر، 2006، ص28.

المبحث الثاني : أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، لذا تم نشر أكثر من 3615 مقالة علمية حول الأداء بين عام 1994 و 1996 كذا لك هناك ثورة حقيقة في عملية نشر الكتب منذ سنة 1996 حيث ينشر بمعدل كتاب خلال أسبوعين حول الأداء في الولايات المتحدة الأمريكية . وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة من عدمه ، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية .

يشير مفهوم الأداء في عموميه إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار ، كما يعكس قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها ، أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب ، كما تجدر الإشارة إلى أن مفهوم الأداء يقترن بمصطلحين هاميين في التسيير ، هما الكفاءة والفعالية .

المطلب الأول : ماهية الأداء

تسعى المؤسسات جاهدة للبقاء من خلال تزويد الزبائن بقيمة أعلى من المتوقع ورفع درجة رضاهم ، و تحقيق معدلات أداء وأرباح عالية. فالمؤسسات ذات الأداء العالي والتميز تكون قادرة على تحقيق أرباح و مردودية اقتصادية ومالية بطريقة ذاتية، بمعنى آخر مجموع أنشطتها تخلق القيمة للزبائن ، فهي بذلك أفضل من المنافسين حتى وإن كانت نتائجها في المطلق ليست جيدة.

الفرع الأول: تعريف أداء المؤسسة.

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ، ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين و الكتاب في هذا المجال ، واختلاف أهدافهم المتوخاة في صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح ، ففريق من الكتاب اعتمد على الجوانب الكمية (أي تفضيل الوسائل التقنية في التحليل) في صياغة تعريف للأداء ، بينما ذهب فريق آخر إلى اعتبار الأداء مصطلح يتضمن أبعاد تنظيمية و اجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية ، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط في التعبير عن هذا المصطلح . وتجدر الإشارة إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية To Perform ، وقد اشتقت هذه الكلمة بدورها من اللغة اللاتينية (Performer) ، و تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل¹.

ولا يسعنا في هذا المجال عرض وتحليل إسهامات كل الكتاب والباحثين في حقل الاقتصاد والتسيير بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء ، الأمر الذي يحتم علينا الاقتصار على تقديم مجموعة محددة من التعاريف بما يفي بالغرض من الدراسة.

¹ - سهيل إدريس المنهل، قاموس فرنسي عربي، دار الأدب بيروت لبنان، 2003، ص 895.

1- تعريف الأداء حسب (Laitinen): الأداء هو "قدرة كائن على إنتاج نتائج في بعد واحد محدد ، بداهة في ما يتعلق بالهدف".¹

نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بالنتائج التي تحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

2- تعريف الأداء حسب (A.KhamKham): من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو القيام بفعل يساعد على الوصول لتحقيق الأهداف المسطرة".² نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهام بما يحقق الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

3- تعريف الأداء حسب (Miller et bromily): ينظر هذان الكاتبان إلى الأداء علمانه: "انعكاس لکیفیه استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".³ نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو نتيجة تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ونقصد عامل الفعالية.⁴

4- تعريف الأداء حسب (P.Druker): ينظر دراكر إلى الأداء على انه : "قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال".⁵ من التعريف نستنتج أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي ، وهو البقاء والاستمرارية في نشاطها في ظل التنافس .

5- تعريف الأداء حسب (Zahar et Pearce,1989): حيث ركز على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ، فالأداء هو : "النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية و التأثيرات الخارجية ، واستغلالها في تحقيق الأهداف المسطرة".⁶

¹ Boudjemaa Amroune ,Performance de l'entreprise, editions universitaires europeennes,2014,p 139.

² حمدوش أحمد،معايير قياس الأداء للمؤسسات الصناعية العمومية، أطروحة دكتوراه الدولة، معهد الاقتصاد – جامعة الجزائر (1992)،ص 135.

³ -عدادي الحسين فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،عمان - الأردن : 2000 ، ص 231

⁴ -طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس:أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى،عمان،2009،ص38

⁵ P.Draker, l'avenir du management selonDruker, editions village mondial, Paris, 1999,p73.

⁶ - طاهر محسن منصور الغالبي و وائل محمد صبحي إدريس:أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، مرجع سبق ذكره،ص39.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء:

بعدما تطرقنا لمجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء ، نتناول في ما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم ، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء ، بينما يعتمد البعض للأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي ، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتمثل هذه الأبعاد في ما يلي :¹

1- البعد التنظيمي للأداء: يقصد به الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها

، ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء ، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية ، وهذا يعني أن المؤسسة يمكن أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية.

2- البعد الاجتماعي للأداء: يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم ، وتتجلى

أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد إذا اهتمت المؤسسة بالجانب الاقتصادي فقط ، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية ، لذلك كل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات ، أزمات.....الخ)، أن تعطى له أهمية معتبرة حتى يكون الحصن المنيع ضد عوامل البيئة الداخلية و الخارجية خاصة.

الفرع الثالث: مكونات الأداء.

يتكون مصطلح الأداء من عنصرين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها، وعليه سنقوم بتحليل هذين المصطلحين الهامين.

أولا : الفعالية (Efficiency, Effectiveness) :

ينظر الباحثون لهذا المصطلح على أنه أدوات من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهذا من منطلق أن الفعالية معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة . وأيضا فقد اعتبر المفكرون الكلاسيك الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ، حسب نظرهم تقاس فعالية المؤسسة بكمية الأرباح المحققة. وسنحاول تفسير هذا المصطلح من خلال التعاريف التالية :

• تعريف الفعالية حسب (Vincent plauchet) :

ينظر هذا الكاتب إلى الفعالية على أنها : "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب ، والوصول إلى النتائج المرتقبة ".

¹ . الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، عدد 07، 2010/2009، ص218-219

- **تعريف الفعالية حسب (WalkeretRuibert) :** يعتبر هذين الكاتبين في أن الفعالية ترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة

ومن ثم فالفعالية تتجسد في : " قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية " ¹.

نستنتج أن الفعالية تعني عمل الأشياء الصحيحة، ويمكن ربط الفعالية بمخرجات المؤسسة، حيث يعبر عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى المخرجات المتوقعة، وعليه فإن: ²

$$\text{الفعالية} = \text{قيمة المخرجات الفعلية} / \text{قيمة المخرجات المتوقعة} * 100$$

مما سبق يمكن القول أنه كما كانت النتائج المحققة (ما تم تحقيقه من أهداف) اقرب من النتائج المتوقعة (أي الأهداف المسطرة) كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

ثانياً: الكفاءة (Efficacité, Efficiency) : تعني القدرة على اختيار السبيل الذي يحقق أحسن نتيجة اعتماداً على الإمكانيات المتوفرة، بمعنى آخر الكفاءة هي الوصول إلى مستوى أعلى في تحقيق الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة، كما يقصد بها كذا لك تحقيق أكبر ربح مقابل تكلفة معطاة.

يتضح ان الكفاءة تهتم بكمية الموارد المستخدمة لبلوغ الأهداف المسطرة (عدد ساعات عمل الأفراد، الاستهلاكات الوسطية، عدد ساعات عمل الآلات). ويمكن التعبير عن الكفاءة بالنسب بين الأهداف المسطرة والوسائل المستخدمة لبلوغ هذه الأهداف وفق العلاقة التالية: ³

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات} * 100$$

ويتضح جلياً أن الكفاءة لا تعادل الفعالية، ولكنها احد عناصرها كما أن الكفاءة ليست شرطاً كافياً للفعالية، ولكنها متطلباً ضرورياً لها، أما عن علاقة الأداء بكل من الفعالية والكفاءة فهو مرتبط بهما معاً، بمعنى انه يمكن الحديث عن الأداء حيثما توجد موارد مسخرة وأهداف مسطرة أي:

$$\text{الأداء} = \text{الفعالية} + \text{الكفاءة}$$

¹ الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 07، 2010/2009

² محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان - الأردن الطبعة الأولى، ص 71.

³ ياسمينه ياسع، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة، ماجستير علوم اقتصادية، جامعة

بومرداس، 2010/2011، ص 82

المطلب الثاني: قياس أداء المؤسسة.

إن مجمل التطورات السابقة الحاصلة في مجال الأداء وقياسه ، من خلال المسوحات و الإحصائيات والمحاسبة وتحليل السياسة والإدارة العلمية مهدت الطريق لتطوير مفاهيم أكثر دقة ووضوح للتعبير عن الأداء وطرق قياسه ومؤشرات هذا القياس .

وتتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في: الإنتاجية ، القيمة المضافة ، النتيجة الصافية (ربح او خسارة) ،

العائد على الاستثمار ، المردودية الاقتصادية ، المردودية المالية ، القيمة المضافة الاقتصادية . ويعتبر مؤشر القيمة المضافة من المؤشرات الأكثر انتشارا واستعمالا خصوصا في الولايات المتحدة الأمريكية لأنه يقود إلى قياس الأداء الصافي للمؤسسة من خلال إظهار الفرق بين مردودية الأموال المستثمرة و تكلفتها ، أي الأخذ بعين الاعتبار تكاليف الموارد المالية الخاصة بعمل نشاط معين ¹.

غير أن هذه المؤشرات التي تركز على الجانب المالي تعرضت للكثير من الانتقادات خاصة مع نهاية السبعينات من القرن الماضي لاهتمامها بتقديم القيمة للمساهمين فقط ، وإهمالها لما يسمى بـ (stakeholder value) مثل الزبائن ، و بداية من التسعينات تم إعادة النظر في المؤشرات المالية ، وهذا بوضع التحسينات عليها وتطويرها بما يتلاءم ومستجدات البيئة. وفي ظل التطور السريع في معدلات نمو الصناعة و الأسواق و التكنولوجيا والاتصالات، اتجه الفكر الإداري الحديث إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس أداء المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس، من ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي ، وتمثل الطرق الحديثة لقياس الأداء في :

الفرع الأول: بطاقة الأداء المتوازنة (Balanced score card):

مثلت بطاقة الأداء المتوازن (و يطلق عليها أيضا تسميت بطاقة الأهداف المتوازنة) نقلة نوعية مهمة في مجال قياس وتطوير الأداء ، لقد جاءت بفعل جهود متواصلة من الخبراء والباحثين من جانب ، و تلبية لمتطلبات التطور الحاصل في مجال الأعمال وقصور القياسات والمؤشرات المالية من أن تعطي الصورة الحقيقية الشاملة لجوانب الأداء المختلفة من جانب آخر. وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن ، الأعمال الداخلية.....الخ). وقد بدا الاهتمام باستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازن في أوائل عام 1990 عندما قررت مؤسسة (Nolan Norton) القيام برعاية دراسة أعدت من طرف المكتب الاستشاري العالمي (KPMG) والتي

¹ - Gregory Denglos, la creation de valeur, édition Dunod, Paris, 2003, p67

استغرقت لمدة سنة كاملة ، وكانت تهدف إلى تقويم أداء مؤسسة متعددة الجنسيات ، بعد ذلك تواترة الدراسات والأبحاث العلمية حول "بطاقة الأداء المتوازنة" حيث تكمن أهمية هذه الطريقة الحديثة في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى خطوات عمل تتميز بها. كذلك تترجم مهام وخطط المنظمة في شكل مجموعة من المعايير الأداء وتعطي إطارا للقياس المتوازن.¹ و تجدر الإشارة إلى أن بطاقة الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة.² وقد بين كل من

(Norton et Kaplan) الفوائد التالية لاستعمال بطاقة الأداء المتوازنة :

- التركيز على التنظيم ككل ؛
- تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل : الجودة ، وإعادة الهندسة ، ومبادرات خدمة العملاء ؛
- تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للمواطنين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز .

ويعرف البعض بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها: أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة، ومبادرات للتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.³

كما تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالي وغير المالي لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل، مثل المكاسب السنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات في المقاييس الغير مالية لتوليد قيمة اقتصادية في المستقبل.

الفرع الثاني: لوحة القيادة (Tableau de bord):

لا شك و أن كل ما لا يمكن قياسه يصعب تقييمه و بالتالي لا يمكن تسييره و إدارته بالشكل المطلوب، من هذا المنطلق فان قياس الأداء يعتبر أمرا مطلوبا على مستوى كل النشاطات بما فيها البيئة الخارجية.

تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص وضعية المؤسسة، أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة، ومحاولة التحكم فيها لتحسين الوضعية العامة، وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة منها:

¹ . محمود احمد عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012-2013، ص 70 .

² . محمد محمود يوسف، ط البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء" ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر 2005، ص126 .

³ . محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال-قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى ،الأردن ،عمان، 2015، ص257 .

لوحة القيادة هي: " مجموعة من المؤشرات التي تعطي نظرة شاملة عن المؤسسة ككل، أو وظيفة معينة ، أو مسار معين ، كما تسمح هذه المؤشرات بمتابعة درجة تنفيذ الأهداف المسطرة من أجل اكتشاف الانحرافات، واتخاذ القرارات اللازمة للقيادة ¹.

لوحة القيادة هي: " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق و على مراقبة نشاطات قسم معين، و هي أداة اتصال و اتخاذ قرار تسمح لمراقب التسيير بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية (les points clés) لإدارة و تسيير وظيفته و تحسين أدائها ².

كذلك لوحة القيادة هي : "عبارة عن وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه".

نستنتج من هذا التعريف أن لوحة القيادة تتضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية ، وإجراء التصحيحات المناسبة.

لكل مؤسسة لوحة قيادة خاصة بها تتغير بتغير الغاية والأهداف، ومن ثم تتغير المؤشرات المكونة للوحة القيادة تبعاً لذلك، كما تمنح لوحة القيادة للمسير صورة حول أوضاع المؤسسة باعتبارها وسيلة تساعد على اتخاذ القرار. وتستطيع المؤسسة أن تجني عدة فوائد من تبنيها للوحة القيادة كمقياس لأدائها، من أهمها:

- دراسة وتشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بواسطة مؤشرات تم وضعها خصيصاً لتلبية هذه الحاجة.
- منح المعلومات المناسبة للأشخاص المناسبين.
- تمكين مختلف المسؤولين من المعلومات وليس فقط المديرية العامة .
- توفير المعلومات لكل شخص التي هو بحاجة إليها في المؤسسة.

¹ د. عبد الرزاق أحمد لقواق ، د. فينسون مارسال بلوشي، قياس وقيادة أداء الوظائف، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2017، ص15 .
² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، ص31، 2005.

الفرع الثالث: المقاييس الأساسية الأخرى للأداء.

عمل عدة باحثين من بينهم (Clarck Rod ,Philippecrapart) على إضافة سبعة مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية (Centralisés les Mesures)، يمكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات الصناعية والخدمية . وقد توصلت هذه الدراسات والأبحاث إلى انه لو تم تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة بالطريقة الصحيحة ، فإن أداء المؤسسة سيتحسن حتما ، لكن بشرط عدم الاستغناء عن أي مؤشر في عملية القياس ، أي يجب أن النظر إليها من منظور التكامل، وتتمثل هذه المقاييس في :¹

- 1- تسليم العمليات.
- 2- صحة العمليات المتنبأ بها.
- 3- تخفيض الآجال.
- 4- الجودة.
- 5- احترام البرنامج.
- 6- إدخال منتجات جديدة في الساعة.
- 7- السرعة.

¹-R.chark, et autres, 7 mesures de performance, edition,Afnor,Paris,2004,p26-30.

المطلب الثالث: تقييم أداء المؤسسات و العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية والأداء.

إن تطبيق عملية تقييم أداء المؤسسات يتطلب من المسؤولين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات مؤشرات متعددة، بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة من هذه العملية، و من أجل الوصول إلى تطور واضح لعملية تقييم الأداء، ومن ثم التخطيط لها وتنفيذها و مراقبتها على أسس علمية سليمة، فإنه من المفيد أن تتعامل المؤسسة مع هذه العملية على أساس نظام متكامل. و بناءً على هذا سنعرض المسالك المعتمدة في تقييم أداء المؤسسات.

ولأن الأداء يعتبر أساس المنظومة المتكاملة، فهو نتاج تفاعل أعمال المنظمة مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل الأبعاد التالية:

1- أداء الأفراد داخل كل إدارة وقسم.

2- أداء الإدارات في إطار السياسات العامة للمنظمة .

3- أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .

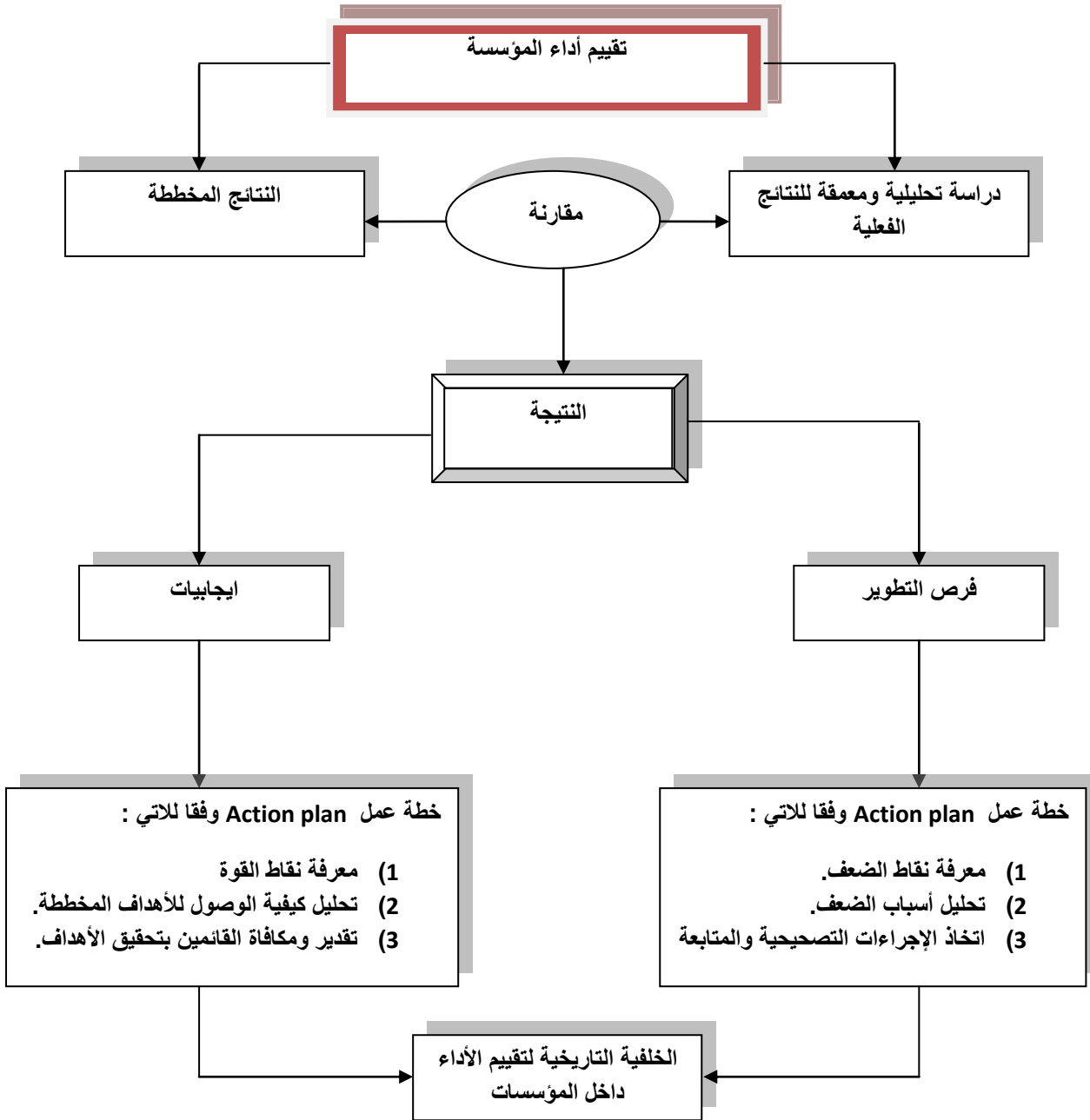
فأداء المؤسسات هو محصلة لكل من الأداء الفردي وأداء الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى تأثيرات عوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية و التكنولوجية عليهما، ونظراً لوجود عوامل أخرى خارج نطاق إدارة المنظمة يجب قياس أداء المؤسسات في ظل تأثيرات هذه العوامل الخارجية.

وتقييم أداء المؤسسات هو وضع المعايير لانبجاز الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعة من قبل ، وتحديد الانحرافات والأخطاء واتخاذ القرار المناسب.¹

مما سبق نجد انه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول مفهوم محدد لتقييم الأداء فكل مفهوم مرتبط بالغرض منه، والشكل رقم (03) يلخص عملية تقييم أداء المؤسسة.

¹- د . توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ، ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية ، ص4 .

شكل رقم (03): يوضح تقييم أداء المؤسسة.



المصدر: محمود احمد عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ،

الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر ، 2012-2013 ، ص 12.

من خلال الشكل نرى أنتقييم أداء المؤسسات هو نظرة معمقة للنتائج الفعلية بما لها من مقارنات وعلاقات لتساعد في تحديد فرص التطوير وتقويتها وتحديد الايجابيات ودعمها، بالمقارنة بالنتائج المخططة مع الأخذ في الاعتبار أن مهما كانت نتيجة التقييم لابد وأن يكون لها خطة عمل بهدف التغذية العكسية والرقابة ، لتكون مرجعا في المستقبل للمؤسسة.

الفرع الأول: أهداف و خطوات تقييم أداء المؤسسات.

أولاً: أهداف تقييم أداء المؤسسات.¹

يمكن فهم تقييم الأداء من خلال أهدافه ، والتي نذكر منها:

- تحسين أداء الإنتاجية، لأن تقييم أداء المؤسسة الهدف منه هو تحسين الأداء لزيادة الإنتاجية.
- معرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بأداء المنظمة.
- تشخيص المشكلات وحلها ومعرفة مواطن القوة والضعف في المؤسسة و تحليل البيئة (SWOT).
- التغذية العكسية للمنظومات الفرعية –أي إدارة المنظمة-والنظام ككل للرقابة والوقائية.
- تقييم الأداء مرآة للإدارة العليا ، تمكنها من رسم التوجهات والسياسات مثل الترقيات و الحوافز الخ.
- تقييم أداء المؤسسات يعكس للدولة أداء القطاع الذي تعمل فيه المنظمات.
- نظام معلوماتي يتعامل بالمعرفة بعد تداولها من خلال المقارنات ونتائج التحليل.

ثانياً: خطوات تقييم أداء المؤسسات.

يتم تقييم أداء المؤسسات بأربعة مراحل أساسية وصولاً لفعالية التقييم والكفاءة، وهي :

1- تأسيس معايير الانجاز Establishing Standards of Performance: تصميم المعايير هو الخطوة

الأولى لتنفيذ تقييم الأداء في جميع المستويات الإدارية ، وقد تكون هذه المعايير كمية أو إحصائية أو غير كمية أو متنوعة مثل الوقت، التكلفة ، حجم الناتج مستوى التآلف.

2- قياس الانجاز الفعلي Measur Actual Performance: هي عملية تحديد النتائج المحققة في انجاز

الأنشطة الوظيفية التي تم تنفيذها من قبل العاملين باستخدام أدوات نوعية وكمية.

3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير Compare Actual Performance: الهدف منها هو التوصيف

الدقيق للانحراف والأخطاء التي حدثت في عملية الانجاز.

4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات Evaluate the Result: تتم في هذه المرحلة معرفة أسباب الخلل

ومعالجته في أي مرحلة، بالإضافة إلى ضمان عدم تكرار نفس الأخطاء.

¹محمود احمد عبد الفتاح،تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ،الطبعة الأولى، القاهرة، مصر ،2012-2013 ، ص 13 .

الفرع الثاني: مقاربات الأداء.

يقسم الأداء في المؤسسة عموماً إلى قسمين: أداء مالي، أداء غير مالي وذلك كما يلي:¹

أولاً : المقاربة المالية لقياس الأداء: ويقصد بها الأنظمة المالية لقياس الأداءات الداخلية متعددة وتوجهاتها مختلفة. البعض يعتمد الوحدات حسب منطق واضح الذي يوجه بدون التباس إلى تقييم أداء المدراء. بالمقابل بعض الأنظمة تقوم بوظائف مزدوجة وحتى متعددة :

-**التقرير المالي** موجه إلى وظيفة التوازن المحاسبي في الإطار القانوني، كما يمكن أن يستخدم أيضاً لتقييم أداء المدراء.

-**المحاسبة الإدارية** تسمح بإثراء تصاعد التقرير الإداري وتوفير المعلومات عن التكاليف المفصلة.

-**أسعار المبيعات الداخلية** تدخل في الإطار القانوني والإداري في نفس الوقت.

ثانياً: المقاربة غير المالية لقياس الأداء: رغم أن مؤشرات الأداء المالي تؤدي عدة وظائف تسمح من خلالها للمسؤولين بإدارة المنظمة إلا أنها محدودة و غير كافية ، أدى ذلك إلى إيجاد مجموعة من المؤشرات أكثر تنوعاً تلجأ لاستعمالها في قيادة أداء المؤسسة بهدف التقليل من الانحرافات . كما أن هناك مجموعة من الخصائص تختص بها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(6): يوضح خصائص مقاييس الأداء المالي مقارنة بخصائص مقاييس الأداء الغير المالي.

مقاييس الأداء المالي	مقاييس الأداء غير المالي
يهتم بمدراء الإدارات العليا	يهتم بمدراء الإدارات الوسطى
تمثل نتائج التقارير المالية لنظم المحاسبة	تمثل نتائج تقارير النظم الإدارية
تشير إلى أحداث تمت في فترات ماضية	تشير إلى أنشطة و أحداث تتم في الوقت الحالي
إجمالية	تفصيلية
توفر تغذية عكسية لفترة ماضية	تمثل مخرجاتها تغذية عكسية فورية
تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي	تهدف إلى رفع كفاءة الأداء المالي
تعكس اثر تنظيميا في الإدارات العليا	تعكس أثرا سلوكيا عن كفاءة العاملين

المصدر: محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس: أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر،

الطبعة الأولى، عمان 2009، ص177.

¹ فرنسواز جيرو ، اوليفييه سولبيك ، جيرار نولو ماري ،الين دولمون ،بيير-لوران بسكو، ترجمة وردية واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء ، الطبعة الأولى، بيروت ،لبنان، 2007، ص143، ص164 .

الفرع الثالث: العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية العامة والأداء.

جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة ذات العلاقة وتخضع لمحدداتها. وتحاول استغلال نقاط القوة و تحسين نقاط الضعف في المنظمة وبين العوامل المختلفة في البيئة المتمثلة بالفرص والتهديدات (SWOT). في ظل بيئة سريعة التغير مع التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية لا بد من دراسة البيئة الخارجية ومتابعة تلك التغيرات والتكيف معها لغرض البقاء والاستمرار والنمو.

إن نجاح أي مؤسسة واستمرارها لا تحدده عوامل البيئة الداخلية فقط عن طريق المسؤولين أو العاملين فيها ، إنما هناك عوامل البيئة الخارجية وما تحمله من فرص وتهديدات وكل ما له تأثير على حاضر ومستقبل المنظمة ، وتشكل هذه العوامل الخارجية التي تواجهها المنظمات الجزء الأصعب والأكثر تأثيراً في أدائها وذلك بسبب صعوبة التحكم بمتغيراتها وضعف القدرة على التنبؤ بمسبباتها مما يتطلب الاستجابة السريعة لمواجهة هذا التغير.

كما صنف Daft متغيرات البيئة الخارجية إلى أربع مجموعات (الصناعة، الثقافة، الحكومة، الظروف الاقتصادية) تمثل القطاعات التي يمكن أن يكون لها تأثير على أداء المنظمات. إن كل من هذه المجموعات تتكون من عدد من العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير ما على الأداء.

إن تأثير تلك العوامل غير متساوية في تأثيرها وأهميتها بالنسبة للمنظمات المختلفة، إذ أن هناك بعض المؤسسات التي يتأثر أداؤها بشكل أكبر بمجموعة واحدة أو اثنين. كما إن تأثير تلك المجموعات تتباين أهميتها من وقت إلى آخر لذلك ينبغي على المنظمات أن تقوم باستمرار بمتابعة وتحليل عوامل البيئة الخارجية من أجل تقييم تأثيراتها على الأداء.¹

¹ - سلام جاسم حمود، متغيرات البيئة الخارجية وأثرها في أداء المنظمات الصناعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد7، العدد3، 2005.

خلاصة الفصل:

يمكن تلخيص مفهوم الأداء في أنه عمل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، أي الجمع بين الكفاءة والفعالية في التسيير والإنتاج، كما انه لا يتضمن البعد الاقتصادي فقط بل يتعداه إلى البعد الاجتماعي والتنظيمي، فهو يتميز بالشمولية من حيث الأبعاد. ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير أدائها باستمرار عليها الاعتماد على نظام متكامل لقياس وتقييم الأداء، وعدم الاكتفاء بالمؤشرات المالية فقط، بل يجب تدعيمها بالمؤشرات الحديثة (غير مالية) لأنها تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الاستراتيجية للمؤسسة.

كما نستخلص مما سبق أن هناك عدد من العوامل الخارجية تؤثر في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث توجد بعض العوامل تؤثر على الأداء المالي والبعض الآخر يؤثر على الأداء غير المالي، والنتيجة في النهاية هي التأثير على أداء المؤسسة ككل وفعاليتها في مواجهة مشكلاتها، لكن بإتباع مجموعة من الإجراءات والخطوات التي سبق ذكر أهمها يمكن الحد من التأثير السلبي لبعض العوامل وزيادة الأثر الإيجابي للبعض الآخر، بهدف تحسين أداء وفعالية المؤسسة والحفاظ على استقرارها واستمرارها ونموها.

المفصل الثاني

الجانب التطبيقي

الفصل

الثاني

الجانب التطبيقي

تمهيد:

تعتبر ولاية المسيلة قطب صناعي بامتياز لمواد البناء من خلال مصانعها الخمسة بطاقة سنوية 250000 طن، حيث نجد مصنع الاسمنت بحمام الضلعة بطاقة إنتاجية تقدر بـ: 4.5 مليون طن/سنويا ، ووحدة اسمنت أخرى سيتم انطلاق استغلالها قريبا بسعة 650000 طن/سنويا، بالإضافة إلى إنتاج الرمل وإنتاج الحصى، و 30 وحدة لإنتاج بلاط الغرانيت ووحدة إنتاج الآجر و مصنع للحديد ومحطة للطاقة بالإضافة لصناعة أنابيب الري وأنابيب القنوات بالألياف الزجاجية.¹

ورغم الموقع الجغرافي الممتاز للولاية، إلا أنها تستغل 50% فقط من المناطق الصناعية و 50% الأخرى لم تدخل الاستغلال بعد، هذا ما جعلنا نسقط الدراسة على مجموعة من المؤسسات ص و م المتواجدة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة والتعريف بالمؤسسات محل الدراسة ومصادر جمع البيانات و المعلومات.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

الفرع الأول: منهج الدراسة.

بما أن بحثنا يندرج ضمن بحوث العلوم الاقتصادية والبحوث الكمية ، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدمنا هذا المنهج لوصف العلاقة بين المتغير المستقل (عوامل البيئة الخارجية العامة) والمتغير التابع (أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، بهدف تفسير وقياس قوة العلاقة و الأثر الناجم عنها .

الفرع الثاني : مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من إدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية مسيلة والتي يتراوح عددها 322 مؤسسة صغيرة و 34 مؤسسة متوسطة² (حسب دليل غرفة التجارة والصناعة مسيلة 2018/2017)، وقد ركزنا الدراسة الميدانية على المؤسسات المتواجدة بالمسيلة مركز، مع التنوع في مجال النشاط، أنظر الملحق (03).

أما عينة الدراسة فكانت عينة عنقودية، تمثلت في عينة عشوائية شملت 10 مؤسسات، وقد تم توزيع بمعدل 10 استبيانات لكل مؤسسة بقدر 100 استبيان، تم استرجاع 80 استبيان منها، كما هو موضح في الجدول رقم 07.

¹ Chambre de commerce et d'industrie Hodna-M'sila : annuaire 2017/2018, magnolia communication , 2018

² Ibid.

الفرع الثالث: أدوات الدراسة.

تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات المنهجية ، كالملاحظة والمقابلة الموجهة، التي أجريت مع بعض إطارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة عبر تراب مدينة المسيلة، وتوجيه بعض الأسئلة المرتبطة بالدراسة بمكاتبتهم بمقر كل مؤسسة، بالإضافة إلى استخدام الاستبيان كأداة بحث لأنها انسب طريقة لجمع المعلومات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسات محل الدراسة.

تم إجراء الدراسة في مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في المسيلة، والجدول الموالي يلخص ذلك:

جدول رقم 07: يبين المؤسسات التي مستها الدراسة الميدانية.

الرقم	اسم المؤسسة	عدد العمال	نوع المؤسسة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة
1	مصنع الحديد المنطقة الصناعية ذراع الحاجة مسيلة.	40	م. صغيرة	10	10
2	مؤسسة تضامن دحماني و شركائه -مطاحن- المنطقة رقم: 01 مطارفة-مسيلة-	30	م. صغيرة	10	5
3	مؤسسة بركة للحماية و الأمن والأنظمة الشمسية B4S	15	م. صغيرة	10	6
4	مؤسسة MATRIX لتتركيب الأجهزة الكهرو منزلية. المنطقة الصناعية مسيلة. الهاتف. 0671115050	100	م. متوسطة	10	9
5	مؤسسة صناعة الأنابيب مغرب بايب E-mail : info@maghrebpi.com	135	م. متوسطة	10	9
6	مؤسسة رحامي GROUP panneaux sandwiches RAHMANI المنطقة الصناعية	145	م. متوسطة	10	8
7	مؤسسة إنتاج الكهرباء SPE المنطقة الصناعية ذراع الحاجة مسيلة. الهاتف. 035325878	233	م. متوسطة	10	10
8	مؤسسة حضنة حليب Hodna –lait	180	م. متوسطة	10	10
9	مؤسسة صناعة الأدوات البلاستيكية WAFA PLAST المنطقة الصناعية مسيلة. الهاتف: 06.62.01.90.79	75	م. متوسطة	10	10
10	مؤسسة الخطيب للطباعة-الحي الإداري مسيلة- E-mail : elkhatibart@gmail.com	12	م. صغيرة	10	3
المجموع				100	80

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معلومات من إطارات المؤسسات.

المطلب الثالث: معلومات الدراسة وبناء الاستبيان.

الفرع الأول : مصادر معلومات الدراسة

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

أ-البيانات الأولية: وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبيانات وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ثم تفريغها وتحليلها في البرنامج الإحصائي SPSS، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة للوصول إلى دلالات ذات قيمة تدعم الدراسة.

ب- البيانات الثانوية: وذلك بالبحث في الكتب والدوريات والمنشورات والمواقع الالكترونية الخاصة بالموضوع قيد الدراسة.

الفرع الثاني: محاور الاستبيان.

يتكون الاستبيان من ثلاثة محاور وهي كالآتي:

1. محور البيانات الديمغرافية: وتتضمن معلومات شخصية الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوظيفة المشغولة والخبرة.

2. محور عوامل البيئة الخارجية العامة: ويتضمن بُعد العوامل الاقتصادية، بُعد العوامل الاجتماعية، بُعد العوامل السياسية والقانونية و بُعد العوامل التكنولوجية، حيث تضمن كل بُعد 6 أسئلة.

3. محور الأداء: وتضمن بعدين الأول الأداء غير المالي والثاني بُعد الأداء المالي مع احتواء 6 أسئلة لكل بُعد.

وقد تم استخدام سلم ليكارت الخماسي، حيث يتم تقسيم متوسطات العينات وفق المجالات التالية:

جدول رقم08: يمثل مقياس ليكارت الخماسي.

المجالات	درجات السلم	الإجابة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1.79
غير موافق	2	من 1.80 إلى 2.59
محايد	3	من 2.60 إلى 3.39
موافق	4	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5

الفرع الثالث: اختبار صدق الاستبيان.

اعتمدنا في حساب صدق الأداة (الاستبيان) عوامل البيئة الخارجية العامة وأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على:

1- صدق المحكمين: حيث تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم 4 محكمين وذلك للحكم على مدى صلاحية وصدق فقرات الاستبيان لقياس اثر عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد تم إجراء التعديلات في ضوء الملاحظات التي أبدوها، انظر الملحق رقم (01).

2- الصدق الظاهري: ونقصد به مدى مناسبة عبارات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل، من هذا المنطلق تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على بعض الموظفين وإطارات بعض المؤسسات للاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من ملائمة العبارات للمحاور، ودقة صياغة عبارات الاستبيان، وعلى ضوء هذه المعلومات تم ضبط الاستبيان.

المبحث الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

بعد عملية تفريع الاستبيان في برنامج SPSS سيتم اختبار و تحليل وعرض بيانات الدراسة.

وقد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية أهمها:

- 1- مقياس ليكرت الخماسي المستخدمة في محاور الاستبيان
- 2- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة؛
- 3- معامل الارتباط لبيرسون
- 4- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة مجتمع الدراسة وتحليلها؛
- 5- حساب متوسط الحسابي، الانحراف المعياري والوزن النسبي لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة نحو المحاور؛
- 6- اختبار ستودينت (T-test)؛
- 7- اختبار (Kolomogorov-Smirnov) لتحديد إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً طبيعياً أم لا؟؛
- 8- تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل على التابع؛
- 9- تحليل التباين الأحادي (one Way ANOVA) لاختبار الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث.

المطلب الأول: اختبار الثبات لمحاور الاستبيان.

الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة (محاور الاستبيان) Alpha de Cronbach:

الجدول الموالي يوضح قيمة معامل الفا كرونباخ التي تم حسابها باستعمال البرنامج الإحصائي SPSS حيث كانت قيمته كالتالي:

الجدول رقم 9: يوضح قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الاستبيان.

عدد العبارات	ألفا كرونباخ
36	0.814

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الثبات الكلي 0.81 أي نسبة 81 % وهي نسبة مرتفعة وهذا يدل على ثبات كبير لأداة الدراسة ما يجعل الاستبيان صحيح وصالح للتحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

علما أن قيمة الفا كرونباخ تتراوح بين (0-1)، وكلما اقترب من 1 دل على وجود ثبات عال والعكس صحيح أي كلما ابتعد عنه دل على عدم وجود ثبات. مع العلم أن الحد الأدنى هو: 0.6

الفرع الثاني: الثبات لمحاور الاستبيان :

الجدول رقم 10: يوضح الثبات لمحاور الاستبيان.

معامل Alpha de Cronbach		محاور الاستبيان		
عدد العبارات	القيمة			
6	0.617	عوامل البيئة الاقتصادية	1	عوامل البيئة الخارجية العامة
6	0.679	عوامل البيئة الاجتماعية	2	
6	0.664	عوامل البيئة السياسية	3	
6	0.768	عوامل البيئة التكنولوجية	4	
6	0.72	الأداء غير المالي	1	الأداء
6	0.69	الأداء المالي	2	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

إذن نستنتج أن أداة الدراسة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها لان معامل الثبات $\alpha > 0.6$.

الفرع الثالث: اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبيان .

ونقصد به مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، أي أن العبارة تعبر عن ما نريد قياسه فقط. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط "بيرسون" بين درجة كل عبارة من عبارات المحور ودرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

1- صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاقتصادية

الجدول رقم 11: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاقتصادية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الاحصائية	النتيجة
6	يؤثر تذبذب أسعار المنتجات والمواد الأولية على مؤسستكم .	0.646	0.000	(دال)
7	عدم استقرار الأسواق المحلية وارتفاع معدل التضخم يؤثر على المؤسسة	0.718	0.000	(دال)
8	ندرة المواد الأولية وقلة مصادر التمويل تعرقل العملية الإنتاجية .	0.297	0.000	(دال)
9	يؤثر ارتفاع حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة على المؤسسة.	0.557	0.000	(دال)
10	تساهم الاستثمارات الأجنبية في ترقية أداء المؤسسة.	0.569	0.000	(دال)
11	يؤثر سعر الصرف على أداء المؤسسة.	0.645	0.000	(دال)
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$ * تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$ النتيجة (دال) تعني أنه يوجد ارتباط معنوي وذو دلالة.				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $SIG < 0.05$ ، يعني أن جميع الفقرات ترتبط مع فرضية محور العوامل الاقتصادية، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة و متسقة داخليا.

2- صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاجتماعية

الجدول رقم 12: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات العوامل الاجتماعية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الاحصائية	النتيجة
12	هناك تأثير كبير للعادات والقيم في المجتمع على عمل المؤسسة.	0.539	0.000	(دال)
13	يتأثر عمل المؤسسة بالتركيبة السكانية (الجنس والعمر والتوزيع السكاني	0.747	0.000	(دال)
14	يتأثر عمل المؤسسة بالمستوى الثقافي والعلمي للمجتمع	0.815	0.000	(دال)
15	نمط الحياة الاجتماعية يؤثر على عمل المؤسسة.	0.647	0.000	(دال)
16	تساهم الخدمات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تحسين صورتها .	0.567	0.000	(دال)
17	تؤثر الثقافة الاستهلاكية للمجتمع على أداء المؤسسة.	0.362	0.000	(دال)
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$				
* تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن جميع الفقرات ترتبط مع فرضية محور العوامل الاجتماعية لأن قيمة $SIG < 0.05$ ، يعني أن فقرات العوامل الاجتماعية دالة إحصائية، ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة و متسقة داخليا وبالتالي يمكن استخدامها.

3- صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل السياسية والقانونية

الجدول رقم 13: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات العوامل السياسية والقانونية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الاحصائية	النتيجة
18	للسياسات العامة للدولة وبرايجها التنموية تأثير على عمل المؤسسة .	0.478	0.000	(دال)
19	تساهم هيآت الدولة في توفير فرص لدعم ونمو المؤسسة.	0.680	0.000	(دال)
20	تتأثر المؤسسة بالقوانين التي تصدرها المنظمات الحكومية مثل النقابات العمالية	0.448	0.000	(دال)
21	تؤثر المنظمات و القوانين الدولية على أداء المؤسسة.	0.477	0.000	(دال)
22	قوانين العمل والصناعة والتجارة تساعد على عمل المؤسسة.	0.604	0.000	(دال)
23	تسهل الإجراءات الإدارية نشاط المؤسسة.	0.653	0.000	(دال)
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$				
* تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول أن جميع الفقرات ترتبط مع محور العوامل السياسية والقانونية، لان قيمة $SIG < 0.05$ فانه يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة متسقة داخليا.

4- صدق الاتساق الداخلي لعبارات العوامل التكنولوجية

الجدول رقم 14: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات العوامل التكنولوجية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الاحصائية	النتيجة
24	التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تساهم في رفع معدلات الأداء.	0.569	0.000	(دال)
25	تساهم التكنولوجيا الحالية في السوق بإدخال تحسينات على منتجات المؤسسة	0.676	0.000	(دال)
26	التكنولوجيا المتوفرة تعزز تنافسية المؤسسة.	0.636	0.000	(دال)
27	توجد بنية تحتية مساعدة على العمل بالتكنولوجيا المتوفرة (infrastructure)	0.773	0.000	(دال)
28	تتوفر المؤسسة على نظام للمعلومات لتحليل البيئة التكنولوجية(اليقظة التكنولوجية	0.767	0.000	(دال)
29	تقتدي المؤسسة بمنافس نموذجي BENCH MARKING في تطبيق التكنولوجيا	0.732	0.000	(دال)
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$ * تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$ النتيجة (دال) تعني انه يوجد ارتباط معنوي وذو دلالة.				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط قوي وقيمة $SIG < 0.05$ هذا يدل على أن جميع الفقرات ترتبط مع فرضية محور العوامل التكنولوجية، أي أن فقراته دالة إحصائية، بمعنى انه يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة متسقة داخليا.

5- صدق الاتساق الداخلي لعبارات عوامل الأداء غير المالي

الجدول رقم 15: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الأداء غير المالي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الاحصائية	النتيجة
30	تطرح المؤسسة منتجات جديدة تستجيب لرغبات الزبون.	0.574	0.000	(دال)
31	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين بما يكفل تحسين بيئته وظروف عمله	0.628	0.000	(دال)
32	لدى المؤسسة القدرة على العمل بمعدلات مثالية.	0.500	0.000	(دال)
33	تمتلك المؤسسة القدرة على دخول أسواق جديدة.	0.508	0.000	(دال)
34	تهتم المؤسسة بالبيئة (طرق معالجة النفايات والتخلص منها..)	0.788	0.000	(دال)
35	تعطي المؤسسة أهمية للتكوين والتدريب لتحسين أداء الموارد البشرية	0.623	0.000	(دال)
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$				
* تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة $SIG < 0.05$ يعني أن جميع الفقرات ترتبط مع فرضية محور الأداء غير المالي، بمعنى انه يوجد ارتباط معنوي دال ومنه فقرات المحور صادقة متسقة داخليا.

6- صدق الاتساق الداخلي لعبارات عوامل الأداء المالي

الجدول رقم 16: يوضح مدى الاتساق الداخلي لعبارات الأداء المالي.

الرقم	الأداء المالي	معامل الارتباط بيرسون	Sig الدلالة الاحصائية	النتيجة
36	هناك نمو متزايد في رقم أعمال المؤسسة.	0.582	0.000	(دال)
37	تساعد التقارير المالية على توفير التوازن المالي للمؤسسة.	0.595	0.000	(دال)
38	لدى المؤسسة محاسبة إدارية.	0.324	0.000	(دال)
39	يساهم تقييم المسؤولية المحاسبية في توفير المعلومات عن التكاليف وتحسين الأداء.	0.741	0.000	(دال)
40	يعد الأداء المالي للمؤسسة مقبولا (من خلال تحليل الميزانية والنسب المالية).	0.692	0.000	(دال)
41	يؤثر الأداء المالي للمؤسسة في حجم المبيعات.	0.631	0.000	(دال)
** تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.01$				
* تكون قيمة معامل الارتباط معنوية عند مستوى $SIG < 0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول نجد قيمة $SIG < 0.05$ يعني أن جميع الفقرات ترتبط مع فرضية محور الأداء المالي، أي أن فقراته دالة إحصائياً، بمعنى أنه يوجد ارتباط معنوي ومنه تعتبر فقرات المحور صادقة متسقة داخليا.

المطلب الثاني: خصائص واتجاهات العينة المدروسة.

الفرع الاول: خصائص العينة المدروسة

1- خصائص العينة حسب متغير الجنس

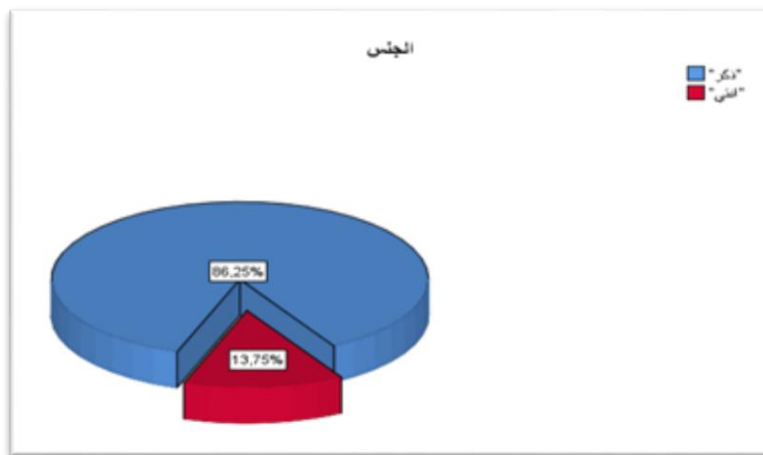
الجدول رقم 17: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	69	86.3 %
أنثى	11	13.8 %
المجموع	80	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من الجدول أن عدد الإناث ضئيل جدا مقارنة بعدد الذكور حيث لا يمثل إلا 13.8 % وذلك راجع لطبيعة المجتمع الذي لا تزال تحكمه العادات والتقاليد حيث ترفض تواجد الفتاة في المؤسسات الاقتصادية وسط مجتمع ذكوري وأيضا لبعد المنطقة الصناعية وانعدام المرافق الخدمية بها النقل والإطعام... الخ

الشكل رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

2- خصائص العينة حسب متغير العمر

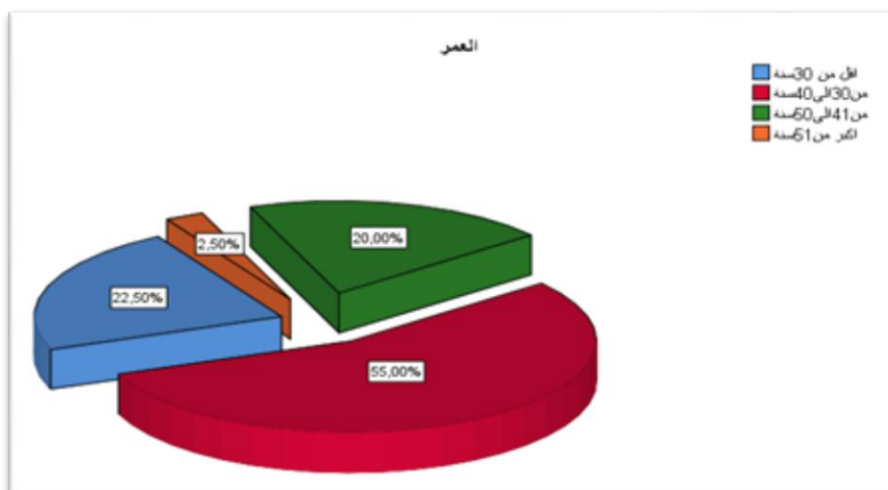
الجدول رقم 18: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.

العمر	التكرارات	النسبة %
أقل من 30 سنة	18	22.5%
من 30 الى 40 سنة	44	55%
من 41 الى 50 سنة	16	20%
أكبر من 51 سنة	02	2.5%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسات تعتمد على الفئة الشبابية بنسبة 22.5 % والفئة من 30 الى 40 سنة بنسبة 55% وهذا يدل على أن المؤسسات ناشئة أو تبحث على التكيف مع متغيرات بيئتها .

الشكل رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

3- خصائص العينة حسب متغير المستوى الدراسي

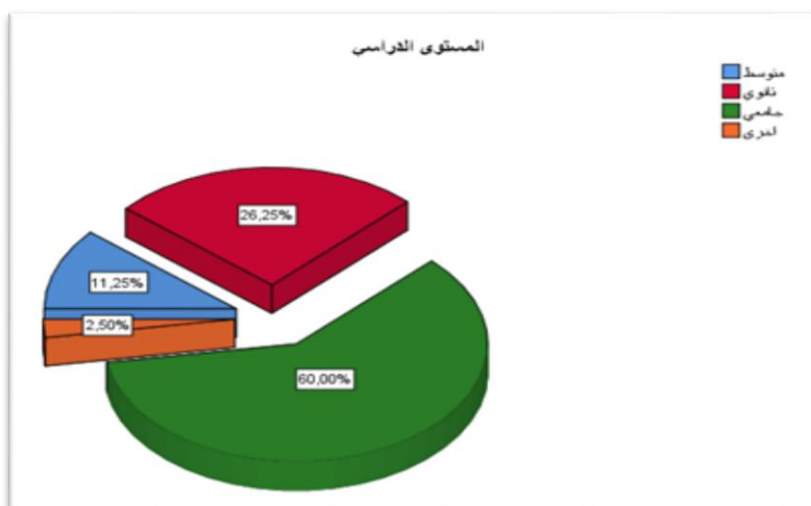
الجدول رقم 19: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.

النسبة %	التكرارات	المستوى الدراسي
11.3%	09	متوسط
26.3%	21	ثانوي
60%	48	جامعي
2.5%	02	أخرى
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يتضح أن معظم إدارات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة من ذوي المستوى الجامعي حيث تمثل نسبة 60% وهذا ما يفسر درجة وعي المسؤولين وأصحاب القرار.

الشكل رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

4- خصائص العينة حسب متغير الوظيفة المشغولة

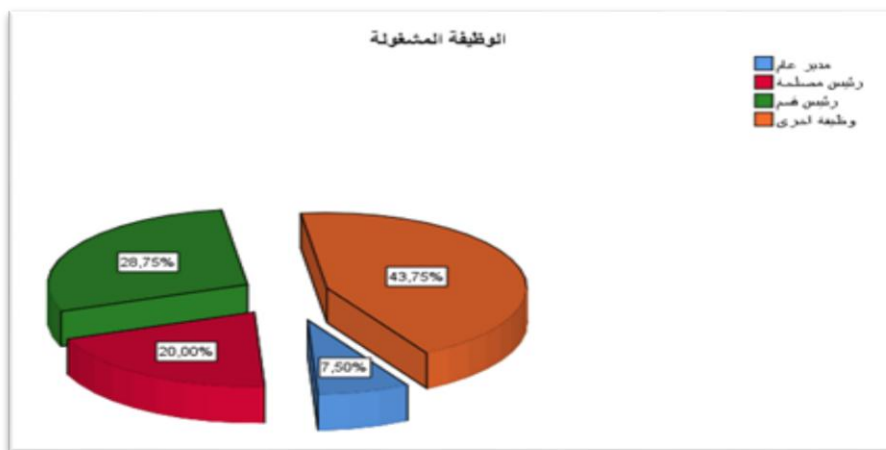
الجدول رقم 20: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة.

الوظيفة المشغولة	التكرارات	النسبة %
مدير عام	6	7.5%
رئيس مصلحة	16	20%
رئيس قسم	23	28.7%
وظيفة أخرى	35	43.8%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نستنتج أن هناك نوع من التوازن في الهيكل التنظيمي للمؤسسات حيث يندرج تحت كل مدير رؤساء مصلحتين أو ثلاث و لكل مصلحة قسمين تقريبا، لكن الوظائف الأخرى تحتل أكبر نسبة 43.8% وتظهر جليا في الميدان وتميز المؤسسات الصغيرة خصوصا كأمين مخزن مثلا أو المكلف بالحضيرة.....الخ.

الشكل رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

5- خصائص العينة حسب متغير الخبرة

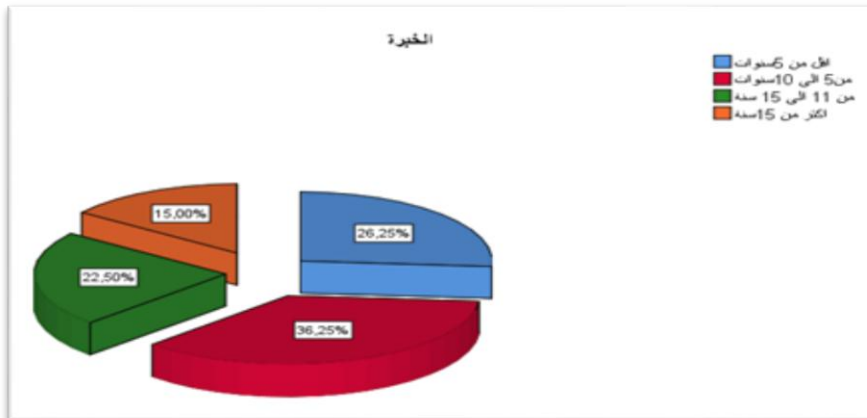
الجدول رقم 21: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.

الخبرة	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	21	26.3%
من 5 إلى 10 سنوات	29	36.3%
من 11 إلى 15 سنوات	18	22.5%
أكثر من 15 سنة	12	15%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ من خلال النتائج أن معظم المؤسسات تركز على أصحاب الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) بنسبة 36.3% وكذلك 22.5% لمن يملكون خبرة (من 11 إلى 15 سنة) كما نجد 26.3% لمن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ونقصد بهم الإطارات الموظفة حديثا للاستفادة من الطرق الحديثة من جهة وتكوينهم من خلال احتكاكهم مع أصحاب الخبرة ليكونوا عماد المؤسسة مستقبلا.

الشكل رقم 08: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفرع الثاني: اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور عوامل البيئة الخارجية العامة.

1. اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل الاقتصادية.

الجدول رقم 22: يوضح اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل الاقتصادية.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
العوامل الاقتصادية.			
6	يؤثر تذبذب أسعار المنتجات والمواد الأولية على مؤسستكم .	3.9625	0.86337
7	عدم استقرار الأسواق المحلية وارتفاع معدل التضخم يؤثر على المؤسسة.	3.6500	1.06854
8	ندرة المواد الأولية وقلة مصادر التمويل تعرق العملية الإنتاجية .	4.1625	0.68332
9	يؤثر ارتفاع حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة على المؤسسة.	2.9000	1.09775
10	تساهم الاستثمارات الأجنبية في ترقية أداء المؤسسة.	3.1375	1.13342
11	يؤثر سعر الصرف على أداء المؤسسة.	3.6250	1.18402

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن أغلب اتجاهات أفراد العينة تتجه نحو مجال موافق حيث قدر متوسط العوامل الاقتصادية بـ(3.58) والانحراف المعياري بـ(0.57) والذي يدل على مقدار التشتت (الاختلاف في الاجابات) وتفسير ذلك ربما يرجع إلى إدراك و وعي المسؤولين والإطارات لمدي تأثير العوامل الاقتصادية على أداء المؤسسة.

2. اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل الاجتماعية.

الجدول رقم 23: يوضح اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل الاجتماعية.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
العوامل الاجتماعية.			
12	هناك تأثير كبير للعادات والقيم في المجتمع على عمل المؤسسة.	3.1125	1.27283
13	يتأثر عمل المؤسسة بالتركيبة السكانية (الجنس والعمر والتوزيع السكاني)	3.0000	1.22216
14	يتأثر عمل المؤسسة بالمستوى الثقافي والعلمي للمجتمع .	3.1625	1.31634
15	نمط الحياة الاجتماعية يؤثر على عمل المؤسسة.	3.3750	1.19466
16	تساهم الخدمات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تحسين صورتها .	3.5750	1.07650
17	تؤثر الثقافة الاستهلاكية للمجتمع على أداء المؤسسة.	3.3357	0.76073

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول أن أغلب اتجاهات أفراد العينة تتجه نحو مجال المحايد حيث قدر متوسط العوامل الاجتماعية بـ(3.34) والانحراف المعياري بـ(0.73) والذي يدل على مقدار التشتت وتفسير ذلك ربما يرجع إلى تخوف الإطارات من مسؤوليهم لذا فضلوا عدم الإجابة، وربما إلى أن العوامل الاجتماعية لا تؤثر على أداء مؤسساتهم.

3. اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل السياسية والقانونية.

الجدول رقم 24: يوضح اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل السياسية والقانونية.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
	العوامل السياسية والقانونية.		
18	للسياسات العامة للدولة وبرامجها التنموية تأثير على عمل المؤسسة .	3.7750	0.99333
19	تساهم هيآت الدولة في توفير فرص لدعم ونمو المؤسسة.	3.2375	0.12445
20	تتأثر المؤسسة بالقوانين التي تصدرها المنظمات الحكومية مثل النقابات العمالية..	3.1875	1.01997
21	تؤثر المنظمات و القوانين الدولية على أداء المؤسسة.	2.7750	1.07885
22	قوانين العمل والصناعة والتجارة تساعد على عمل المؤسسة.	3.2625	1.20908
23	تسهل الإجراءات الإدارية نشاط المؤسسة.	3.3750	1.44411

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلب اتجاهات أفراد العينة تتجه نحو مجال المحايد حيث قدر متوسط العوامل السياسية والقانونية بـ(3.28) والانحراف المعياري بـ(0.64) والذي يدل على مقدار التشتت في إجابات أفراد العينة وتفسير ذلك ربما يرجع إلى انعدام الاستقرار و تخوف العاملين من مسؤوليهم ولذا رفضوا الإجابة، أو أن العوامل السياسية والقانونية لا تؤثر في أداء مؤسساتهم.

4. اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل التكنولوجية.

الجدول رقم 25: يوضح اتجاه أفراد العينة تجاه محور العوامل التكنولوجية.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
العوامل التكنولوجية.			
24	التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تساهم في رفع معدلات الأداء.	3.9750	0.88554
25	تساهم التكنولوجيا الحالية في السوق بإدخال تحسينات على منتجات المؤسسة.	3.6625	0.99293
26	التكنولوجيا المتوفرة تعزز تنافسية المؤسسة.	3.6000	1.03850
27	توجد بنية تحتية مساعدة على العمل بالتكنولوجيا المتوفرة (infrastructure)	3.0625	1.07142
28	تتوفر المؤسسة على نظام للمعلومات لتحليل البيئة التكنولوجية (اليقظة التكنولوجية)	2.9875	1.06133
29	تقتدي المؤسسة بمنافس نموذجي BENCH MARKING في تطبيق التكنولوجيا.	2.9625	1.13007

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب اتجاهات أفراد العينة تتجه نحو مجال موافق حيث قدر متوسط العوامل التكنولوجية ب(3.37) وانحراف المعياري ب(0.70) والذي يدل على مقدار التشتت وتفسير ذلك ربما يرجع إلى كفاءة الإطارات.

الفرع الثالث: اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور الأداء.

1. اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور الأداء غير المالي.

الجدول رقم 26: يوضح اتجاه أفراد العينة تجاه محور الأداء غير المالي.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
الأداء غير المالي.			
30	تطرح المؤسسة منتجات جديدة تستجيب لرغبات الزبون.	3.8750	1.10665
31	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين بما يكفل تحسين بيئته وظروف عمله.	3.2625	1.09941
32	لدى المؤسسة القدرة على العمل بمعدلات مثالية.	3.3250	1.89690
33	تمتلك المؤسسة القدرة على دخول أسواق جديدة.	3.7000	1.14073
34	تهتم المؤسسة بالبيئة (طرق معالجة النفايات والتخلص منها..)	3.2125	1.17671
35	تعطي المؤسسة أهمية للتكوين والتدريب لتحسين أداء الموارد البشرية	3.3625	1.42530

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول يمكن القول أن أغلب اتجاهات أفراد العينة تتجه نحو مجال المحاييد حيث قدر متوسط الأداء غير المالي بـ(3.45) والانحراف المعياري بـ(0.67) والذي يدل على مقدار التشتت وتفسير ذلك ربما يرجع إلى تخوف العاملين من مسؤوليهم ولذا رفضوا الإجابة، أو أنهم غير راضين على الأداء غير المالي بمؤسساتهم.

2. اختبار اتجاه أفراد العينة تجاه محور الأداء المالي.

الجدول رقم 27: يوضح اتجاه أفراد العينة تجاه محور الأداء المالي.

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف المعياري
	الأداء المالي		
36	هناك نمو متزايد في رقم أعمال المؤسسة.	3.7375	0.91047
37	تساعد التقارير المالية على توفير التوازن المالي للمؤسسة.	3.4125	0.90977
38	لدى المؤسسة محاسبة إدارية.	3.3625	0.83049
39	يساهم تقييم المسؤولية المحاسبية في توفير المعلومات عن التكاليف وتحسين الأداء.	3.3500	1.03239
40	يعد الأداء المالي للمؤسسة مقبولا (من خلال تحليل الميزانية والنسب المالية).	3.3000	1.08383
41	يؤثر الأداء المالي للمؤسسة في حجم المبيعات.	3.9500	1.08965

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول نرى أن أغلب اتجاهات أفراد العينة تتجه نحو مجال موافق حيث قدر متوسط العوامل الاقتصادية بـ(3.51) والانحراف المعياري بـ(0.52) والذي يدل على مقدار التشتت وتفسير ذلك ربما يرجع إلى حرص المسؤولين على زيادة الأرباح وتوسيع النشاط.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومقارنتها بالنتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: تحديد نوع التوزيع.

أ-التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov:

الجدول رقم 28: يوضح التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov.

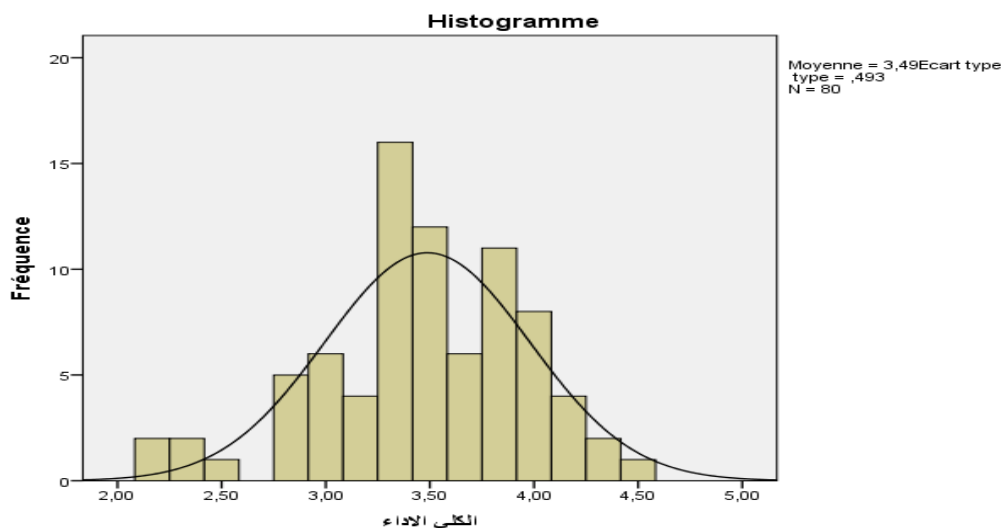
Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon			الأداء الكلي
N			80
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne		3,4875
	Ecart type		,49347
Différences les plus extrêmes	Absolue		,068
	Positif		,040
	Négatif		-,068
Statistiques de test			,068
Sig. asymptotique (bilatérale)			,200 ^{c,d}

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.
- d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال اختبارنا لنوع التوزيع ومن خلال الجدول نلاحظ أن قيمة المتوسط = 3.4875 وقيمة الانحراف المعياري = 0.49347 و قيمة sig = 0.2 أي أكبر من 0.05، و بالتالي يمكن القول بأن أفراد العينة يتبعون التوزيع الطبيعي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 09: يوضح التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (الأداء غير المالي).

H1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد البيئة الخارجية العامة على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H1.1 - يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

علما أن فرضية العدم **H0**- لا يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم 29: يوضح نتائج العوامل الاقتصادية و الأداء غير المالي.

قيمة sig	قيمة T	المعامل المعياري	معاملات غير معيارية		نموذج
		Bêta	الانحراف المعياري	B	
,000	4,611		,460	2,122	ثابت
,004	2,935	,315	,127	,372	العوامل الاقتصادية

الأداء غير المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الأولى وبلاستعانة ببرنامج spss عن طريق الاختبار للانحدار الأحادي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ($SIG=0.004$) أقل من 0.05 وعليه فهي دالة أي نقبل الفرضية

H1.1- يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونرفض فرضية العدم H_0 التي تقول (لا يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، أي يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء غير المالي للمؤسسات ص و م .

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H1.2- يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و فرضية العدم H_0 - لا يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
الجدول رقم 30: يوضح نتائج العوامل الاجتماعية و الأداء غير المالي.

قيمة sig	قيمة T	المعامل المعياري	معاملات غير معيارية		نموذج
		Bêta	الانحراف المعياري	B	
,000	7,880		,344	2,708	ثابت
,029	2,229	,245	,100	,224	العوامل الاجتماعية

الأداء غير المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الثانية وبلاستعانة ببرنامج spss عن طريق الاختبار للانحدار الأحادي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية ($SIG=0.029$) أقل من 0.05 وعليه فهي دالة أي نقبل الفرضية

H1.2 يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونرفض فرضية العدم H_0 التي تقول (لا يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، أي يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء غير المالي للمؤسسات ص و م .

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H1.3- يوجد أثر للعوامل السياسية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و فرضية العدم H_0 لا يوجد أثر للعوامل السياسية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم 31: يوضح نتائج العوامل السياسية و الأداء غير المالي

نموذج	معاملات غير معيارية		المعامل المعياري	قيمة T	قيمة sig
	B	الانحراف المعياري			
ثابت	3,608	,396		9,119	,000
العوامل السياسية والقانونية	-,046	,118	-,044	-,391	.697

الأداء غير المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الثالثة وبالاستعانة ببرنامج spss عن طريق الاختبار للانحدار الأحادي نلاحظ ان قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.697) أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي نقبل فرضية العدم H_0 والتي تقول لا يوجد أثر للعوامل السياسية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نرفض الفرضية $H_{1.3}$ يوجد أثر للعوامل السياسية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نستنتج من ذلك أن العوامل السياسية لا تؤثر على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$H_{1.4}$ - يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و فرضية العدم H_0 لا يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم 32: يوضح نتائج العوامل التكنولوجية و الأداء غير المالي

نموذج	معاملات غير معيارية		المعامل المعياري	قيمة T	قيمة sig
	B	الانحراف المعياري			
ثابت	1,433	,294		4,877	,000
العوامل التكنولوجية	,599	,085	,623	7,031	,000

الأداء غير المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الرابعة وبالاستعانة ببرنامج spss عن طريق الاختبار للانحدار الأحادي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.000) أصغر من 0.05 وعليه فهي دالة أي نقبل فرضية $H_{1.4}$ والتي تقول يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و نرفض الفرضية H_0 لا يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نستنتج من ذلك أن العوامل التكنولوجية لها تأثير واضح على الأداء غير المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

ثانيا-اختبار الفرضية الرئيسية الثانية (الأداء المالي).

H2-يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمختلف أبعاد البيئة الخارجية العامة على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H2.1يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و فرضية العدم **H0**لا يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم 33: يوضح نتائج العوامل الاقتصادية و الأداء المالي.

قيمة sig	قيمة T	المعامل المعياري	معاملات غير معيارية		نموذج ثابت
		Bêta	الانحراف المعياري	B	
,000	7,234		,361	2,609	
,013	2,553	,278	,099	,254	العوامل الاقتصادية

الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الأولى وبالاستعانة ببرنامج spss عن طريق الاختبار للانحدار

الأحادي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (**SIG=0.013**) أقل من 0.05 وعليه فهي دالة أي نقبل الفرضية

H2.1يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونرفض فرضية العدم **H0** التي تقول لا

يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي يوجد أثر للعوامل الاقتصادية على الأداء

المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

H2.2-يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و فرضية العدم **H0**لا يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم 34: يوضح نتائج العوامل الاجتماعية و الأداء المالي.

نموذج	معاملات غير معيارية		المعامل المعياري	قيمة T	قيمة sig
	B	الانحراف المعياري	Bêta		
ثابت	3,123	,271		11,543	,000
العوامل الاجتماعية	,118	,079	,167	1,499	,138

الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الثانية وبلاستعانة ببرنامج spss عن طريق الاختبار للانحدار الأحادي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (**SIG=0.138**) أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي نقبل فرضية العدم **H0** التي تقول **لا يوجد أثر** للعوامل الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونرفض الفرضية **H2.2** يوجد أثر للعوامل الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H2.3- يوجد أثر للعوامل السياسية والقانونية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و فرضية العدم **H0** لا يوجد أثر للعوامل السياسية والقانونية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم 35: يوضح نتائج العوامل السياسية و الأداء المالي.

نموذج	معاملات غير معيارية		المعامل المعياري	قيمة T	قيمة sig
	B	الانحراف المعياري	Bêta		
ثابت	2,845	,297		9,593	,000
العوامل السياسية والقانونية	,205	,089	,254	2,316	,023

الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الثالثة وبلاستعانة ببرنامج spss عن طريق الاختبار للانحدار الأحادي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (**SIG=0.023**) أقل من 0.05 وعليه فهي دالة أي نقبل الفرضية **H2.3** يوجد أثر للعوامل السياسية والقانونية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونرفض فرضية العدم **H0** التي تقول لا يوجد أثر للعوامل السياسية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نستنتج من ذلك أن العوامل السياسية تؤثر على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H2.4- يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

و فرضية العدم H0لا يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الجدول رقم 36: يوضح نتائج العوامل التكنولوجية و الأداء المالي.

قيمة sig	قيمة T	المعامل المعياري	معاملات غير معيارية		نموذج
		Bêta	الانحراف المعياري	B	
,000	8,805		,243	2,143	ثابت
,000	5,773	,547	,071	,408	العوامل التكنولوجية

الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الرابعة وبالاستعانة ببرنامج spss و عن طريق الاختبار للانحدار الأحادي نلاحظ أن قيمة الدلالة الإحصائية (SIG=0.000) أصغر من 0.05 وعليه فهي دالة أي نقبل فرضية H2.4 والتي تقول يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و نرفض الفرضية H0لا يوجد أثر للعوامل التكنولوجية على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نستنتج من ذلك أن العوامل التكنولوجية لها تأثير واضح على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثا- اختبار فرضيات العوامل الديمغرافية.

-هل هناك تأثير للعوامل الديمغرافية على عوامل البيئة الخارجية العامة يعزى للخصائص الديمغرافية؟

1- بالنسبة للجنس:

الجدول رقم 37: يوضح نتائج اختبار ANOVA حسب الجنس.

الأداء الكلي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	قيمة Sig.
Intergroupes	,128	3	,043	,170	,916
Intragroupes	19,109	76	,251		
Total	19,237	79			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الأولى من خلال متغير الجنس عن طريق برنامج spss باستعمال اختبار ANOVA نلاحظ أن قيمة (SIG=0.916) أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي لا توجد فروق فنرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس .

2- بالنسبة للعمر:

الجدول رقم 38: يوضح نتائج اختبار ANOVA حسب العمر.

ANOVA

الأداء الكلي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	قيمة Sig.
Intergroupes	,879	1	,879	3,734	,057
Intragroupes	18,359	78	,235		
Total	19,238	79			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الثانية من خلال متغير العمر عن طريق برنامج spss باستعمال اختبار ANOVA نلاحظ أن قيمة (SIG=0.057) أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي لا توجد فروق فنرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر .

3- بالنسبة للمستوى الدراسي:

الجدول رقم 39: يوضح نتائج اختبار ANOVA حسب المستوى الدراسي .

ANOVA

الاداء الكلي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	قيمة Sig.
Intergruppes	,286	3	,095	,382	,766
Intragruppes	18,952	76	,249		
Total	19,238	79			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الثالثة من خلال متغير المستوى الدراسي عن طريق برنامج spss باستعمال اختبار ANOVA نلاحظ أن قيمة (SIG=0.766) أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي لا توجد فروق فنرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى الدراسي .

4- بالنسبة للوظيفة المشغولة:

الجدول رقم 40: يوضح نتائج اختبار ANOVA حسب الوظيفة المشغولة.

ANOVA

الاداء الكلي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	قيمة Sig.
Intergruppes	2,034	3	,678	2,996	,036
Intragruppes	17,203	76	,226		
Total	19,238	79			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الرابعة من خلال متغير الوظيفة المشغولة عن طريق برنامج spss باستعمال اختبار ANOVA نلاحظ أن قيمة (SIG=0.036) أقل من 0.05 وعليه فهي دالة أي توجد فروق فنقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم والتي تقول بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الوظيفة .

5- بالنسبة للخبرة:

الجدول رقم 41: يوضح نتائج اختبار ANOVA حسب الخبرة.

ANOVA

الأداء الكلي

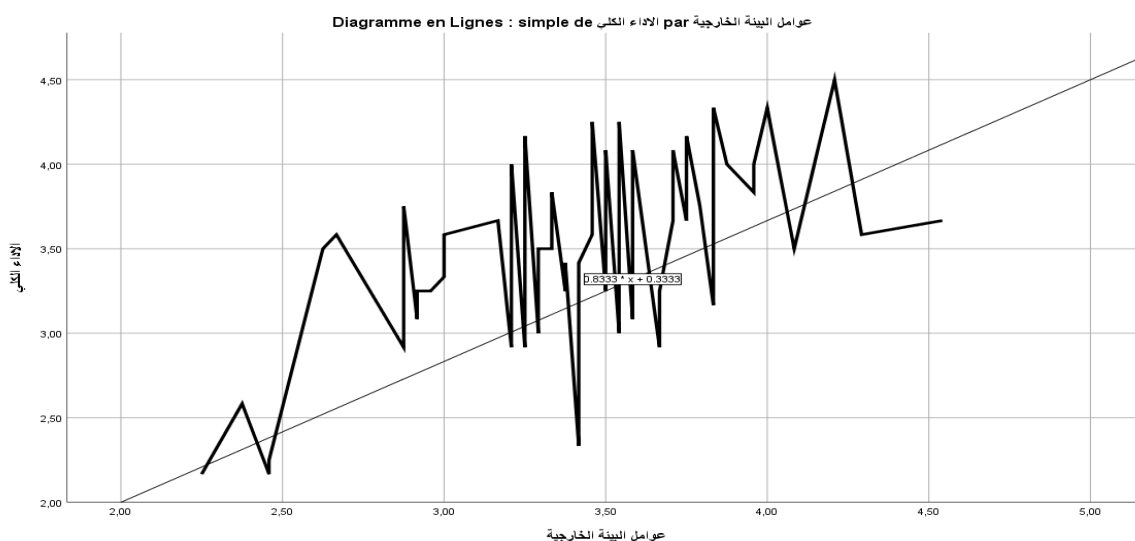
	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	,420	3	,140	,566	,639
Intragroupes	18,817	76	,248		
Total	19,238	79			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول الذي يظهر لنا نتائج اختبار الفرضية الخامسة من خلال متغير الخبرة عن طريق برنامج spss باستعمال اختبار ANOVA نلاحظ أن قيمة (SIG=0.639) أكبر من 0.05 وعليه فهي غير دالة أي لا توجد فروق فنرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم والتي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة .

و يمكن إظهار العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية العامة والأداء في الشكل أدناه: حيث كلما ارتفعت عوامل البيئة الخارجية ارتفعت درجة الأداء، وهذا يدل على أن الفرضية العامة محققة بأن عوامل البيئة الخارجية العامة لها أثر بالغ على الأداء ونعبر عن قيمته بمعادلة الانحدار البسيط التالية: $Y=0.83x+0.33$

الشكل رقم 10: يوضح العلاقة بين عوامل البيئة الخارجية العامة و الأداء.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل ومن أجل الإجابة على إشكالية البحث تم التطرق إلى المنهج المتبع في الدراسة والأدوات والأساليب الإحصائية التي تمت الاستعانة بها، ووصف خصائص العينة بالتعرض إلى البيانات العامة المتعلقة بمفردات العينة، ثم اختبار الفرضيات بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المذكورة في بداية الدراسة وبرنامج spss، ثم عرض و تحليل النتائج والتي سنتطرق لها بالتفصيل في الخاتمة من أجل تقديم بعض التوصيات والاقتراحات للمؤسسات المعنية والإطارات ذات الصلة بها.

الخاتمة

الخاتمة

يعتبر تحليل البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أهم الإجراءات التي تقوم بها المؤسسات من أجل البقاء والنمو في ظل بيئة معقدة وسريعة التغير.

ومن أجل ذلك فإن المؤسسات تعمل على بناء مزايا تنافسية واستراتيجية من خلال استغلال المعلومات الحالية و التطلع لمعرفة أسرار أنشطة الأعمال، والتي تستوجب التعامل بكفاءة ومهارة مع بيئتها الخارجية خصوصا وهو ما يسمى باليقظة، ما يتطلب من المؤسسات وضع آليات وأدوات تمكنها من ترصد التحولات الخارجية المفاجئة ومحاولة التعرف عليها والتعامل معها سواء كانت فرصا أو تهديدات، ما يحسن أداء المؤسسة ويكسبها قوة تنافسية.

فنجدها بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سيطرت إلى حد كبير في التخلص من المشاكل المادية، وهو التوجه الذي وفرته الدولة من خلال السياسة التنموية التي تسعى إلى إنشاء أكبر عدد من المؤسسات وعصرنتها حتى تكون البديل للمحروقات، والعمل بنتائج تجربة بعض الدول مثل سنغافورة وتونس وتركيا....الخ.

ومن خلال هذه الدراسة التي تمحورت حول "تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، والتي هدفت إلى المعرفة الأثر الذي تحدثه العوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات ص و م وذلك من خلال العلاقة بين الأبعاد الرئيسية لعوامل البيئة الخارجية وأبعاد الأداء، حيث اقتصرت الدراسة على مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بالمسيلة و كان عددها 10 مؤسسات واستهدفت الدراسة إطارا ومسؤولي هذه المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاقتراحات والنتائج ومواضيع قد تكون أفقا لدراسات مستقبلية وهي كالآتي:

أولا: نتائج الدراسة.

من خلال ما تقدم من دراسة نظرية وميدانية و تحليل للنتائج توصلنا للنقاط التالية:

تمثل عوامل البيئة الخارجية العامة أهمية كبرى وعنصر مؤثر في رسم الأهداف وتحديد الاستراتيجيات مما يحتم اتخاذها بجدية وأهمية قبل تبني أي استراتيجية أو اتخاذ أي قرار، و يمكن تلخيص النتائج التي توصلنا إليها من دراسة تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يلي:

1- قبول الفرضية الرئيسية " هناك تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، وبذلك تدعم هذه الدراسة الأبحاث والدراسات السابقة.

2- وجود علاقة بين العوامل الاقتصادية و الأداء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما فسرتة النتائج على أن هناك علاقة بين (تذبذب الأسعار وعدم استقرار الأسواق و ندرة المواد و سعر الصرف) والأداء.

3- وجود علاقة بين العوامل الاجتماعية و الأداء فضلا على القدرة التفسيرية للنتائج على أن هناك علاقة بين (العادات والقيم، التركيبة السكانية، المستوى الثقافي والمسؤولية الاجتماعية) والأداء، رغم عدم تحقق الفرضية اتجاه بُعد الأداء المالي وهذا راجع ربما لانعدام الشفافية وعدم التصريح بالتقارير المالية وتخوف الإطارات المسؤولين، على عكس بُعد الأداء غير المالي الذي أكد وجود العلاقة مما جعل الفرضية محققة جزئيا.

4- وجود علاقة بين العوامل السياسية و الأداء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما فسرتة النتائج على أن هناك علاقة بين (السياسات العامة للدولة، القوانين التي تصدرها المنظمات، الإجراءات الإدارية) والأداء، إلا أن عدم تحقق الفرضية اتجاه بُعد الأداء غير المالي وهذا راجع ربما لتعقد الإجراءات الإدارية وضعف العلاقة بين المؤسسات و الهيئات الإدارية والقانونية، على عكس بُعد الأداء المالي الذي أكد وجود العلاقة مما جعل الفرضية محققة جزئيا.

5- وجود علاقة بين العوامل التكنولوجية و الأداء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهذا ما فسرتة النتائج على أن هناك علاقة بين (التكنولوجيا الموجودة، بنية تحية تكنولوجية، اليقظة التكنولوجية) والأداء.

ثانيا:الاقتراحات.

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها، هناك مجموعة من الاقتراحات نذكر منها :

1- من أجل زيادة كفاءة وفاعلية المؤسسة عليهم الاهتمام بدراسة عوامل البيئة الخارجية العامة (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتكنولوجية)، ودراساتها كأها متغير واحد لأن نجاح الأداء يكون من خلال فهم هذه العوامل وتحليلها وتفسيرها واستغلالها استغلالا أمثل.

2- على المؤسسات متابعة ودراسة جميع التذبذبات في الأسعار لتأثيرها المباشر على المؤسسة فارتفاع او انخفاض سعر المواد الأولية أو المنتجات سيؤثر على القدرة الشرائية للمستهلك مثلا.

- 3- متابعة إدارة المؤسسة للسياسات العامة للدولة وبرامجها التنموية والاطلاع على القوانين و الإجراءات التي تضبط كفاءات الممارسة مثلا تخفيض حجم المنتجات التي تستهلك كميات كبيرة من المياه بسبب الجفاف أو الطاقة الكهربائية بسبب موجة الحر أو بسبب قلة وجود المادة الأولية.
- 4- الاهتمام بكل جديد في التكنولوجيا بما يتناسب وإمكانياتها المالية خاصة الآلات والمعدات ما يحسن في الأداء الكلي للمؤسسة وتعزيز التنافسية كما تساعد على خفض التكاليف الإنتاجية والجودة العالية وزيادة العائدات.
- 5- ضرورة تأهيل العاملين لزيادة المهارات ومواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة بإشراك مواردها البشرية بصفة عامة في الدورات التدريبية في مختلف المجالات.

ثالثا: آفاق الدراسة

- تأثير متغيرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
 - العلاقة بين خصائص البيئة الخارجية و أداء الموارد البشرية.
 - قياس المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية باستعمال التقنيات الكمية.
- وأخيرا يقول كوتلر "المؤسسات الجيدة تلي الاحتياجات في حين المؤسسات العظيمة تنشئ الأسواق"
- نأمل أن تكون هذه الدراسة بداية لدراسات مستقبلية أخرى في هذا المجال أكثر توسعا وأكثر شمولاً ، وأن يتم فيها تدارك النقائص التي احتوتها الدراسة لأنه لا يمكن أن يوجد عمل يخلو من بعض النقائص والأخطاء .

قائمة

المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- الكتب

- 1- الحسين فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر ، عمان - الأردن : 2000 .
- 2- الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الإدارة، ط3، إثراء للنشر والتوزيع، بغداد، 1999.
- 3- توفيق محمد عبد المحسن، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء ، ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن ، القاهرة ، المكتبة الأكاديمية .
- 4- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
- 5- صفوت عبد السلام عوض الله، اقتصاديات الصناعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تحقيق التنمية، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، 1993.
- 6- طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد صبحي إدريس: أساسيات الأداء، وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2009.
- 7- عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، العدد ، 2003.
- 8- عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، العدد 382، 2003، القاهرة، مصر، ص 109.
- 9- عبد الحميد عبد الفتاح، د. رمضان فهم غربية، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، ط2، القاهرة ، 2001.
- 10- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، د. رمضان فهم غربية ، التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، ط2، القاهرة ، 2001.
- 11- عبد الرزاق أحمد لقواق، د. فينسون مارسال بلوشي ، قياس وقيادة أداء الوظائف، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2017.
- 12- علي الشرقاوي، إدارة الأعمال والممارسات الإدارية ، بيروت ، دار النهضة العربية ، 1983.
- 13- عمر ثلجي، الملثقي الوطني الأول حول المؤسسات ص وم ودورها في التنمية ، كلية علوم التسيير ، جامعة الأغواط ، 8-9 أبريل 2002 .
- 14- عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية ، بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2005
- 15- فرنسواز جيرو ، اوليفيه سولبيك، جيرار نولو ماري ، الين دولمون، بيير-لوران بسكو، ترجمة وردية واشد، المراقبة الإدارية وقيادة الأداء ، الطبعة الأولى، بيروت ، لبنان، 2007.
- 16- فريد راغب النجار، إدارة المشروعات والأعمال المتوسطة وصغيرة الحجم ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر، 1999.
- 17- ماجد محمد صالح، بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد2، العدد17، 2010.
- 18- محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر؛ عمان- الأردن الطبعة الأولى.
- 19- محمد محمود يوسف، ط البعد الاستراتيجي للتقييم المتوازن للأداء"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، مصر 2005.
- 20- محمد هاني محمد، إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال- قياس الأداء المتوازن، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان، 2015.
- 21- محمود احمد عبد الفتاح، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن ، الطبعة الأولى، القاهرة ، مصر ، 2012-2013 .

- تقارير، ملتقيات ومجلات

- 22- إسماعيل شعبي، ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتطورها، دورة تدريبية حول تمويل المؤسسات ص وم وتطوير دورها في الاقتصاديات المغاربية ، سطيف، الجزائر، 25-28 ماي، 2003.
- 23- الشيخ الداودي ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ، عدد 07، 2010/2009 .
- 24- بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2006.
- 25- بولقواس إيتسام، آليات مكافحة البطالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذجاً. مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي: إستراتيجية الحوكمة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة ، جامعة المسيلة، أيام 15-16 نوفمبر 2011.
- 26- بوهزة محمد«تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-حالة المشروعات المحلية سطيف»، الدورة التدريبية الدولية حول: تمويل المشروعات ص و م وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف من 25-28 ماي 2003 .
- 27- حمروش أحمد، معايير قياس الأداء للمؤسسات الصناعية العمومية، أطروحة دكتوراه الدولة، معهد الاقتصاد — جامعة الجزائر (1992).
- 28- سلام جاسم حمود، متغيرات البيئة الخارجية وأثرها في أداء المنظمات الصناعية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد 7، العدد 3، 2005.
- 29- لخلف عثمان، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الاقتصادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994.
- 30- ياسمينه ياسع، دراسة اقتصادية لأثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الأداء الاقتصادي للمنظمة ، ماجستير علوم اقتصادية ، جامعة بومرداس، 2011/2010

- لوائح وقوانين

- 31- الجريدة الرسمية، القانون رقم 18/01 المؤرخ في 12/12/2001، المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، العدد 77.

- القواميس والمعاجم

- 32- سهيل إدريس المنهل، قاموس فرنسي عربي، دار الأدب بيروت لبنان ، 2003 .

- المراجع باللغة الأجنبية

- 33-Boudjemaa Amroune ,Performance de l'entreprise, éditions universitaires européennes,2014.
- 34- Chambre de commerce et d'industrie Hodna -M'sila : annuaire 2017/2018,magnolia communication , 2018
- 35-Claude Alazard et Sabine Sépari ,contrôle de gestion , Dunod, Paris, 5eme édition,2001.
- 36-Gregory Denglos, la creation de valeur, édition Dunod,Paris,2003.
- 37-P.Draker, l'avenir du management selon Druker, éditions village mondial, paris,1999.
- 38-.R.chark, et autres, 7 mesures de performance, édition, Afnor, Paris.

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم 01: يوضح قائمة المحكمين.

الجامعة	رتبته المحكم	أسماء المحكمين
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر. أ	د. حوحو مصطفى
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر. أ	د. بعبطيش شعبان
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ محاضر. ب	د. زاوش رضا
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة	أستاذ مساعد. أ	د. بن تومي سارة

ملحق رقم 02: يوضح استمارة الاستبيان.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير



استبيان

في إطار التحضير لمذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال للموسم الدراسي 2018/2017 . يشرفنا أن نتقدم لكم بهذا الاستبيان المتعلق بدراسة "أثر عوامل البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" دراسة حالة مؤسسة.....

.....

لذا يسعدنا أن نطلب منكم المساهمة في هذه الدراسة من خلال إجاباتكم الصادقة عن أسئلة هذا الاستبيان. ونؤكد لكم أن الإجابات التي ستدلون بها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شكرا على حسن تعاونكم

محور البيانات العامة

الرجاء من سيادتكم الإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع علامة (x) على الإجابة المناسبة.

معلومات شخصية:

- 1- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر : ☐ أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ من 41 إلى 50 سنة ☐ أكبر من 51 سنة
- 3- المستوى الدراسي : ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ أخرى
- 4- الوظيفة المشغولة : ☐ مدير عام ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ وظيفة أخرى
- 5- الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 15 سنة ☐ أكثر من 15 سنة

المحور الأول: يتعلق بعوامل البيئة الخارجية العامة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد 1: العوامل الاقتصادية.						
6	يؤثر تذبذب أسعار المنتجات والمواد الأولية على مؤسستكم .					
7	عدم استقرار الأسواق المحلية وارتفاع معدل التضخم يؤثر على المؤسسة.					
8	ندرة المواد الأولية وقلة مصادر التمويل تعرقل العملية الإنتاجية .					
9	يؤثر ارتفاع حجم الاستثمارات في القطاعات المختلفة على المؤسسة.					
10	تساهم الاستثمارات الأجنبية في ترقية أداء المؤسسة.					
11	يؤثر سعر الصرف على أداء المؤسسة.					
البعد 2: العوامل الاجتماعية.						
12	هناك تأثير كبير للعادات والقيم في المجتمع على عمل المؤسسة.					
13	يتأثر عمل المؤسسة بالتركيبة السكانية (الجنس والعمر والتوزيع السكاني).					
14	يتأثر عمل المؤسسة بالمستوى الثقافي والعلمي للمجتمع .					
15	نمط الحياة الاجتماعية يؤثر على عمل المؤسسة.					
16	تساهم الخدمات والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على تحسين صورتها .					
17	تؤثر الثقافة الاستهلاكية للمجتمع على أداء المؤسسة.					
البعد 3: العوامل السياسية والقانونية.						
18	للسياسات العامة للدولة وبرامجها التنموية تأثير على عمل المؤسسة .					
19	تساهميات الدولة في توفير فرص لدعم ونمو المؤسسة.					
20	تتأثر المؤسسة بالقوانين التي تصدرها المنظمات الحكومية مثل النقابات العمالية..					
21	تؤثر المنظمات و القوانين الدولية على أداء المؤسسة.					
22	قوانين العمل والصناعة والتجارة تساعد على عمل المؤسسة.					
23	تسهل الإجراءات الإدارية نشاط المؤسسة.					
البعد 4: العوامل التكنولوجية.						
24	التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة تساهم في رفع معدلات الأداء.					
25	تساهم التكنولوجيا الحالية في السوق بإدخال تحسينات على منتجات المؤسسة.					
26	التكنولوجيا المتوفرة تعزز تنافسية المؤسسة.					
27	توجد بنية تحتية مساعدة على العمل بالتكنولوجيا المتوفرة (infrastructure).					
28	تتوفر المؤسسة على نظام للمعلومات لتحليل البيئة التكنولوجية (اليقظة التكنولوجية)					
29	تقندي المؤسسة بمنافس نموذجي BENCH MARKING في تطبيق التكنولوجيا.					

المحور الثاني: يتعلق أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد 1: الأداء غير المالي.						
30	تطرح المؤسسة منتجات جديدة تستجيب لرغبات الزبون.					
31	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية للعاملين بما يكفل تحسين بيئته وظروف عمله.					
32	لدى المؤسسة القدرة على العمل بمعدلات مثالية.					
33	تمتلك المؤسسة القدرة على دخول أسواق جديدة.					
34	تهتم المؤسسة بالبيئة (طرق معالجة النفايات والتخلص منها..)					
35	تعطي المؤسسة أهمية للتكوين والتدريب لتحسين أداء الموارد البشرية					
البعد 2: الأداء المالي.						
36	هناك نمو متزايد في رقم أعمال المؤسسة.					
37	تساعد التقارير المالية على توفير التوازن المالي للمؤسسة.					
38	لدى المؤسسة محاسبة إدارية.					
39	يساهم تقييم المسؤولية المحاسبية في توفير المعلومات عن التكاليف وتحسين الاداء					
40	يعد الأداء المالي للمؤسسة مقبولا (من خلال تحليل الميزانية و النسب المالية).					
41	يؤثر الأداء المالي للمؤسسة في حجم المبيعات.					

ملحق رقم 03: يوضح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط بالمسيلة.

الشركات الصغيرة والمتوسطة حسب النشاط

المجموع	متوسطة	صغيرة	صغيرة جدا	تسمية المؤسسة
39	1	4	34	1. الفلاحة و الصيد
1	0	0	1	2. المياه والطاقة
2	0	1	1	3. البترول
0	0	0	0	4. خدمات و اشغال النفط
28	1	4	23	5. المناجم و التنقيب
14	0	1	13	6. ISMME
262	5	27	230	7. مواد البناء
2938	11	143	2884	8. البناء و الاشغال العمومية
4	0	0	4	9. الكيمياء و البلاستيك
266	1	20	245	10. صناعة المواد الغذائية
24	0	1	23	11. صناعة النسيج
6	0	0	6	12. صناعة الجلد
138	0	3	135	13. صناعة الخشب و الورق
30	1	1	28	14. الصناعات المتنوعة
718	2	18	698	15. النقل و الاتصالات
1103	3	35	1065	16. التجارة
369	4	19	346	17. الفنادق و الاطعام
876	5	37	834	18. الخدمات المقدمة للمؤسسات
514	0	8	506	19. الخدمات المقدمة للأسر
4	0	0	4	20. المؤسسات المالية
1	0	0	1	21. الأعمال العقارية
0	0	0	0	22. خدمات للمجتمعات المحلية
7337	34	322	6981	المجموع

Chambre de commerce et d'industrie Hodna-M'sila : annuaire 2017/2018, magnolia communication , 2018

الملخص

يهدف هذا البحث إلى دراسة مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة بأبعادها الأربعة (بُعد العوامل الاقتصادية، بُعد العوامل الاجتماعية، بُعد العوامل السياسية، بُعد العوامل التكنولوجية) على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ببعديها (بُعد الأداء غير المالي و بُعد الأداء المالي)، وذلك بدراسة عينة عشوائية من عشرة مؤسسات بولاية المسيلة، حيث تم توزيع (100) استمارة على المؤسسات، وبلغ عدد الاستمارات المسترجعة (80) استمارة.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

تؤثر عوامل البيئة الخارجية العامة بأبعادها الثلاث (بُعد العوامل الاقتصادية، بُعد العوامل الاجتماعية، بُعد العوامل التكنولوجية) على الأداء غير المالي للمؤسسات ص و م في حين لا يؤثر بُعد العوامل السياسية على الأداء غير المالي. كذلك تؤثر عوامل البيئة الخارجية العامة بأبعادها الثلاث (بُعد العوامل الاقتصادية، بُعد العوامل السياسية، بُعد العوامل التكنولوجية) على الأداء المالي للمؤسسات ص و م في حين لا يؤثر بُعد العوامل الاجتماعية على الأداء المالي. وفي الأخير أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل البيئة الخارجية العامة تؤثر تأثيرا مباشرا في رفع أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن هناك تباين بين مستوى تأثير هذه العوامل.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية العامة، العوامل الاقتصادية، العوامل الاجتماعية، العوامل السياسية، العوامل التكنولوجية، الأداء، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

Abstract

The aim of this study is to high light the effect of external environmental factors in their four dimensions (the economic factors, the social factors, the political factors, the technological factors) on the performance of the small and medium enterprises in their dimensions (non-financial performance and financial performance) A random sample of ten institutions in M'sila, distributed 100 forms to institutions, and the number of retrieved forms (80) form.

The study concluded the following results:

The factors of the external environment affect their three dimensions (economic factors, social factors, technological factors) on non-financial performance of enterprises, while political factors do not yet affect non-financial performance. Economic factors, political factors, technological factors) on the financial performance of enterprises, while social factors do not yet affect financial performance.

Finally, the results of the study showed that the general external environment factors directly affect the performance of small and medium enterprises, but there is a difference between the levels of influence of these factors.

Keywords: external environment, economic factors, social factors, political factors, technological factors, performance, small and medium enterprises.