

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

ميدان: علوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية  
و علوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم: .....

## عنوان الموضوع:

أثر عناصر بيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز  
للمؤسسة الاقتصادية  
دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv  
- المسيلة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

إشراف:

- د. قروش عيسى

إعداد الطالب:

- أيمن موساوي

- بلال شعبي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. رحماني سناء
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. قروش عيسى
ممتحنا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. مهدي نزيه

السنة الجامعية: 2023/2022

# شكر و عرفان

بفضل المولى عزوجل و بتوفيق منه تمكنا من تقديم هذا العمل

فالحمد و الشكر لله الذي أعاننا على إتمام مذكرتنا

نتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور قروش عيسى على كرم قبول الإشراف و الذي كان

لنا خير معين في الأوقات الصعبة و لم يبخل علينا بنصائحه

و توجيهاته

كما نشكر كل أساتذتنا الكرام و الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة

والشكر موصول إلى موظفي و عمال مؤسسة مطاحن الحضنة Agrodív

باستقبالهم و تقديمهم يد المساعدة

كما لا ننسى كل من قدم لنا يد العون لانجاز هذا البحث و لو بكلمة طيبة.

أيمن موساوي

بلال شعبي

# إهداء

اهدي ثمرة عملي :

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى أخي و أخواتي حفظهم الله و رعاهم

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

و إلى كل من صلى على الحبيب محمد صلى الله عليه و سلم

موساوي أيمن

# إهداء

اهدي ثمرة عملي :

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي كل باسمه حفظهم الله و رعاهم

إلى كل الأهل و الأقارب

إلى كل الأصدقاء و الزملاء

و إلى كل من صلى على الحبيب محمد صلى الله عليه و سلم

شعبي بلال

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
IV	شكر و تقدير
IV	الإهداء 1
IV	الإهداء 2
IV -IV	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
ب - ز	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة</b>	
9	تمهيد
10	المبحث الأول : مفاهيم نظرية حول بيئة المهمة للمؤسسة
10	المطلب الأول : ماهية بيئة المؤسسة
10	أولاً: تعريف بيئة المؤسسة
11	ثانياً : خصائص بيئة المؤسسة
12	ثالثاً : أهمية دراسة البيئة
12	المطلب الثاني: تصنيف بيئة المؤسسة
12	أولاً: البيئة الخارجية
16	ثانياً : البيئة الداخلية
19	المطلب الثالث: مفهوم البيئة المهمة (الخاصة) ، مكوناتها، أهميتها وأهم المحددات التي تحكم كفاءة تحليلها.
19	أولاً : تعريف البيئة المهمة(بيئة الصناعة) للمؤسسة
23	ثانياً : مكونات البيئة المهمة للمؤسسة
25	ثالثاً : أهمية البيئة المهمة
26	رابعاً: المحددات التي تحكم كفاءة تحليل البيئة المهمة

27	المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز للمؤسسة
27	المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز للمؤسسة
27	أولاً : مفهوم الأداء
30	ثانياً : مفهوم الأداء المتميز
32	ثالثاً : متطلبات تحقيق الأداء المتميز
33	المطلب الثاني: قياس و تقييم أداء المؤسسة
33	أولاً : قياس أداء المؤسسة
37	ثانياً: تقييم أداء المؤسسة
42	ثالثاً : الفرق بين القياس والتقييم
43	المطلب الثالث: دوافع التميز في الأداء و علاقته بعناصر البيئة المهمة للمؤسسة
43	أولاً : دوافع التميز في الأداء
45	ثانياً : العلاقة بين عناصر البيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية
47	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة المسيلة</b>
49	<b>تمهيد</b>
50	المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
50	المطلب الأول : لمحة عامة حول مؤسسة مطاحن الحضنة
50	أولاً: نشأة مؤسسة مطاحن الحضنة
50	ثانياً الموقع و المساحة
51	المطلب الثاني : الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة وأهدافها
51	أولاً: الإمكانيات الإنتاجية لمؤسسة مطاحن الحضنة
51	ثانياً: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة
52	أولاً: قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكل - للوحدة
52	ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات
55	المبحث الثاني: تحليل و مناقشة الاستبيان
55	المطلب الأول : الإطار المنهجي للدراسة
55	أولاً: حدود العينة و مجتمع الدراسة
55	ثانياً: أساليب جمع البيانات

56	ثالثا: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة والتحقق من ثبات وصدق الاستبيان
57	المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات الشخصية
57	أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس
57	ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر
58	ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
59	رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة
59	خامساً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
60	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و عرض النتائج و تحليلها
60	أولاً: اختبار الفرضيات
67	ثانياً: عرض وتحليل نتائج الدراسة
79	خلاصة الفصل الثاني
81	الخاتمة
85	قائمة المراجع
89	الملاحق
	الملخص

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	الفرق بين القياس و التقييم	1
55	عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة و الملغاة	2
56	سلم ليكرت	3
56	معامل كرونباخ ألفا	4
57	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	5
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	6
58	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	7
59	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة	8
59	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	9
61	توزيع ستودنت لمتغيرة تأثير عنصر المنافسين	10
62	توزيع ستودنت لمتغيرة عنصر الموردون	11
63	توزيع ستودنت لمتغيرة عنصر العملاء	12
64	توزيع ستودنت لمتغيرة عنصر التشريعات الحكومية	13
65	توزيع ستودنت لمتغيرة عنصر التقانة	14
66	توزيع ستودنت لمتغيرة عناصر البيئة المهمة	15
67	معايير تحديد الاتجاهات	16
67	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر المنافسين	17
68	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر الموردون	18
69	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر العملاء	19
70	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر التشريعات الحكومية	20
71	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر التقانة	21
72	اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة الأداء المتميز	22
73	اختبار تأثير عامل الجنس على عناصر البيئة المهمة	23
74	اختبار تأثير عامل العمر على عناصر البيئة المهمة	24
75	اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على عناصر البيئة المهمة	25
75	اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على عناصر البيئة المهمة	26

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	عناصر البيئة الاجتماعية	1
16	البيئة الخارجية العامة و الخاصة (المهمة) للمؤسسة	2
17	الهيكل التنظيمي	3
19	تصنيفات بيئة المؤسسة	4
20	نموذج القوى الخمسة لمايكل بورتر	5
29	العوامل المؤثرة على الأداء	6
38	فجوة الأداء	7
41	خطوات تقييم الأداء	8
45	الأسباب الدافعة للتميز	9
54	الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة	10
60	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عنصر المنافسين على الأداء المتميز	11
62	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عنصر الموردون على الأداء المتميز	12
63	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عنصر العملاء على الأداء المتميز	13
64	لمتغيرة تأثير عنصر التشريعات على p.p plot منحنى الأداء المتميز	14
65	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عنصر التقانة على الأداء المتميز لمؤسسة م. ح	15
66	منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عناصر البيئة المهمة على الأداء المتميز لمؤسسة م. ح	16

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
90	استمارة الاستبيان	1
94	وثيقة التصريح بالالتزام بالنزاهة العلمية 1	2
95	وثيقة التصريح بالالتزام بالنزاهة العلمية 2	3

# مقدمة

نتيجة للتطورات السريعة و المفاجئة الحاصلة على صعيد الاقتصاد العالمي، و التي تشمل جميع النواحي الاقتصادية و الاجتماعية ، السياسية ، الثقافية و التكنولوجية، و حتى البيئية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم أقل ثباتا و استقرارا تشهد موجة تحديات تقع خارج نطاق حدودها ، لكونها نظام مفتوح يتأثر و يؤثر في بيئته الداخلية و الخارجية التي أصبحت أكثر تعقيدا و أشد اضطرابا.

و في ظل هذه التطورات نجد أن مستوى نجاح المؤسسة في التصدي للتحديات المفروضة في البيئة الخارجية، يتحدد بناء على قدرتها في التأقلم مع عوامل هذه الأخيرة، و التفاعل معها بشكل إيجابي، من خلال استغلال الفرص المتاحة و الاستفادة منها، و محاولة رصد جملة التهديدات التي قد تنطوي عليها هذه البيئة و مواجهتها أو تجنبها قدر الإمكان.

وفي هذا السياق، يعد الأداء المتميز منهجا فكريا و أسلوبا إداريا قائما على التطوير المستمر في أساليب وطرق العمل، و السيطرة على رغبات العمال ، هذا ما جعل المؤسسات تسعى جاهدة لتحقيقه كونه يلبي طموحها في إحراز التفوق من أجل البقاء والاستمرار و المساهمة في تعزيز قدراتها التنافسية والوصول إلى الريادة.

وبناء على التأثير المتزايد الذي أصبحت البيئة تمارسه على نشاط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، و جب على هذه الأخيرة أن تتبنى استراتيجيات و سياسات فعالة، تضمن تحليل تلك البيئة لمواجهة التغيرات التي تنطوي عليها و التكيف معها، بغية ضمان الاستمرارية و النمو و تحقيق السبق التنافسي، و اكتساح الأسواق الوطنية و الأجنبية على حد سواء، حيث أن واقع هذه الأخيرة يتطلب تجنيد كافة الموارد اللازمة ، و بذل جهود كبيرة لتنمية قدرات المؤسسة ، و التعامل الصارم مع متطلبات الأداء المتميز و التحكم في العوامل المؤثرة فيه، لتحسينه و للارتقاء بمستوياته على جميع الأصعدة الإنتاجية، المالية، التسويقية... الخ، لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية، حيث حسب درجة التأقلم و التكيف يمكن الحكم على أداء المؤسسات بشكل عام ، و مدى نجاحها.

و لهذا قمنا باختيار مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة كميدان لدراسة الحالة .

## 1. إشكالية الدراسة

بناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي:

**ما مدى تأثير عناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة Agrodiv ؟**

و على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة، يمكن أن ندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- أ - ما مدى تأثير عنصر المنافسين في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة؟
- ب - ما مدى تأثير عنصر الموردون في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة ؟
- ج - ما مدى تأثير عنصر العملاء في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة ؟
- د- ما مدى تأثير عنصر التشريعات الحكومية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة ؟
- هـ- ما مدى تأثير عنصر التقانة في تحقيق الأداء المتميز ؟

### 2. فرضيات الدراسة

في ظل تحديد مشكلة الدراسة و معرفة أهميتها و لتحقيق الأهداف ، وضعت هذه الفرضية على النحو التالي:

#### أ - الفرضية الرئيسية

**H1** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية **0.05** لعناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

و تدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية خمسة فرضيات فرعية موزعة حسب أهم عناصر بيئة المهمة للمؤسسة الاقتصادية على النحو التالي:

#### ب -الفرضيات الفرعية

❖ **ف1:** **H11** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية **0.05** لعنصر المنافسين في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

❖ **ف2:** **H12** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية **0.05** العنصر الموردون في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

❖ **ف3:** **H13** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية **0.05** لعنصر العملاء في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

❖ **ف4:** **H14** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية **0.05** لعنصر التشريعات الحكومية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

❖ **ف5:** **H15** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية **0.05** لعنصر التفانة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

### 3. أسباب اختيار الموضوع

اختيارنا لهذا الموضوع يرجع إلى الأسباب التالية:

أ - نقص الدراسات و الأبحاث المتعلقة بالبيئة المهمة(الخاصة) .

ب - أغلب الباحثين درسوا البيئة الخارجية بصفة خاصة والبيئة المهمة(بيئة الصناعة) بصفة عامة فقط

ج- الميل الشخصي للباحثين لمثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بالمؤسسة الاقتصادية.

د- ارتباط الموضوع بالدراسة النظرية التي خضع لها الطالبين بفرع الإدارة الإستراتيجية.

### 4. أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المدروس ، كونها تحاول تسليط الضوء على البيئة المهمة (الخاصة) للمؤسسة الاقتصادية و تأثير متغيراتها على الأداء الكلي، حيث أن المؤسسات الاقتصادية لا يمكنها النهوض بمكانتها السوقية من دون دراسة عوامل بيئتها المؤثرة،و محاولة تحقيق التأقلم و التفاعل الإيجابي معها في ظل الموارد المتاحة، و هذا بطريقة تساهم في تجنب أو مقاومة التهديدات المتوقعة من جهة، و استغلال الفرص التي من شأنها تضمن تعزيز المركز التنافسي من جهة أخرى، لأن المؤسسة التي لا تسعى إلى تحقيق هذا التفاعل، لا تستطيع مجابهة المستجدات البيئية، الأمر الذي يهدد استقرارها و بقاءها،و يحرمها من استغلال الفرص التي تمنحها البيئة الخارجية.

### 5. أهداف الدراسة

بناء على تحديد مشكلة الدراسة و أهميتها فإن الغرض منها لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- أ - توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كمفهوم بيئة المؤسسة و البيئة المهمة(الخاصة)، و كذا مفهوم الأداء المتميز.
- ب - استعراض مكونات البيئة المهمة للمؤسسة الاقتصادية.
- ج- عرض لجملة من متطلبات تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية.
- د - تسليط الضوء على العلاقة بين عناصر البيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.
- هـ- تحديد اثر عناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

### 6. حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة الميدانية فيما يلي:

- أ - **الحدود الموضوعية** : اقتصرت الدراسة على دور عناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.
- ب **الحدود المكانية**: تمثلت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.
- ج - **الحدود الزمنية** : تم انجاز البحث خلال السنة الجامعية 2023/2022.

### 7. منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

على اعتبار أن المنهج يعد الأكثر أهمية في بلورة البحث، وتحديد جوانبه المختلفة وتحديد الكيفية التي سيتم من خلالها دراسة عناصره الأساسية، فقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كونه يركز على الوصف الدقيق والتفصيلي لموضوع البحث، ويهدف إلى جمع بيانات ومعلومات كافية ودقيقة عن الموضوع فضلا عن دراسة وتحليل ما تم جمعه من بيانات ومعلومات. وقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات في إطار تغطية وتوفير البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري والميداني، حيث تم الاستعانة في الجانب النظري بما تيسر من مرجعيات علمية (كتب، مقالات، مذكرات ورسائل تخرج) ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الجانب الميداني اعتمدنا على استمارة الاستبيان بوصفها أداة رئيسية في جمع البيانات.

### 8. الدراسات السابقة :

في إطار إعداد و إنجاز هذه الدراسة، صادفتنا مجموعة من الدراسات و الأبحاث العلمية و الأكاديمية، التي تطرقت لهذا الموضوع ، و ان كانت المعالجة من جوانب مختلفة، نلتق في بعضها و نختلف في البعض الآخر، وفيما يلي عرض لأبرز الدراسات التي بحثت في هذا الموضوع سواء بصورة شاملة أو جزئية ، و نذكر منها الآتي:

أ - دراسة **الاستاذ الهاشمي بن واضح 2014**، من خلال أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2013/2014، بعنوان " تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "، دراسة ميدانية في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008)، و قد هدفت هذه الدراسة إلى المساهمة في بلورة أهم الأسس العلمية التي تقوم عليها عملية تقييم البيئة الخارجية ، و أثره على أداء المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية ، من خلال تحليل عوامل البيئة الخارجية، و محاولة تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة ، باستخدام مجموعة من الطرق المعتمدة في التحليل. توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

➤ تم التعرف على الإطار النظري ولمفاهيمي لكل من البيئة الخارجية للمؤسسة وأدائها، كما تم اختيار شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر كميدان للدراسة، لمعرفة أهم التأثيرات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة على أداء شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

➤ أنا البيئة الخاصة أو بيئة الصناعة تشمل حسب ما جاء به "مايكل بورتر" خمسة عوامل لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة، بحيث تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسات، وهذه العوامل هي المستهلكون، والموردون، الداخلون المحتملون إلى الصناعة، المنتجات البديلة والمنافسة القائمة في القطاع.

➤ أن أداء المؤسسة الاقتصادية يمثل نشاط شامل ومستمر ، يعكس نجاح المؤسسة و إستمراريتها و قدرتها على التأقلم و التكيف مع البيئة ، وفق معايير و أسس محددة تضعها طبقا لمتطلبات نشاطها.

➤ أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية تمثل جزء من العملية الرقابية فيها.

ب-دراسة الأستاذة ابتسام سلاطونية و الأستاذ شريف غياط ، 2020، من خلال مقال بمجلة اقتصاد المال و الأعمال ، المجلد 05، العدد 02، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، بعنوان "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، و قد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح المفاهيم المتعلقة بالموضوع، كمفهوم المؤسسة الاقتصادية و البيئة الخارجية وكذا مفهوم الأداء، و تسليط الضوء على العلاقة بين متغيرات البيئة الخارجية و أداء المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى عرضه لمكونات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية و تحليلها.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

➤ أن البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية تشمل على جملة من المتغيرات تحمل في طياتها فرص و مخاطر يمكن تقسيمها الى نوعين : البيئة الخارجية العامة التي تقع خارج حدود المؤسسة ، و تشمل على العوامل الاقتصادية ، السياسية، الاجتماعية، البيئية، الثقافية و التكنولوجية، إضافة إلى البيئة الخارجية الخاصة(المهمة)، أو ما يعرف بالبيئة الصناعية، و تضم العملاء ، الموردین، المنافسين، حالة الصناعة، دخول منافسين جدد و أصحاب المصالح الآخرين.

➤ أن نجاح المؤسسات الاقتصادية يتطلب فهما واسعا و دقيقا لطبيعة البيئة الخارجية المحيطة بها، و توفير مجموعة من المعلومات التي تساهم دراستها و تحليلها و تحقيق التكيف الفعال مع عواملها.

➤ ان الأداء هو الركيزة الأساسية لمعظم المؤسسات على اختلاف أنواعها و تخصصها، يمكن من خلاله تحديد مدى نجاح هذه الأخيرة في التأقلم و التكيف مع البيئة وبالتالي ضمان نموها واستمرارها وتميزها.

ج-دراسة الأستاذة غربال أحلام ،2022، من خلال مقال بمجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 16، العدد 01، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، بعنوان "متطلبات تحقيق

الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة البسكرة للإسمنت-بسكرة، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات إطارات مؤسسة البسكرة للإسمنت، حول مستوى توفر متطلبات تحقيق الأداء المتميز بأبعاده المختلفة.

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ضرورة تشجيع الإدارة العليا على أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في المؤسسة محل الدراسة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية من أجل تعزيز القيادة الفعالة .
  - مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بتنمية الموارد البشرية جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة وذلك بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات (3.625)، وتدل هذه النتيجة على أن المسيرين بالمؤسسة محل الدراسة يدركون أهمية تنمية الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأداء المتميز بشكل جيد بما يضمن التقدم والتطور.
  - كان الالتزام بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز مرتفعاً بمؤسسة البسكرة للإسمنت.
- من خلال هذه الدراسات نجد أن الدراسة الأولى و الثانية ركزت على تأثير متغيرات البيئة الخارجية في أداء المؤسسة، وهذا ما يتفق مع دراستنا لعناصر البيئة المهمة (الخارجية الخاصة).
- أما الدراسة الثالثة و الأخيرة فركزت على متطلبات تحقيق الأداء المتميز فالمؤسسة الاقتصادية ، وهذا ما اتجهت إليه دراستنا سواء في جانبها النظري أين تم التطرق إلى المفاهيم النظرية للأداء المتميز و في جانبه التطبيقي أين تم تخصيص محور من الاستمارة بعبارات عن الأداء المتميز.

### 9. هيكل الدراسة

من أجل دراسة و معالجة الموضوع من جميع جوانبه، سيتم تقسيم البحث إلى فصلين، فصل نظري

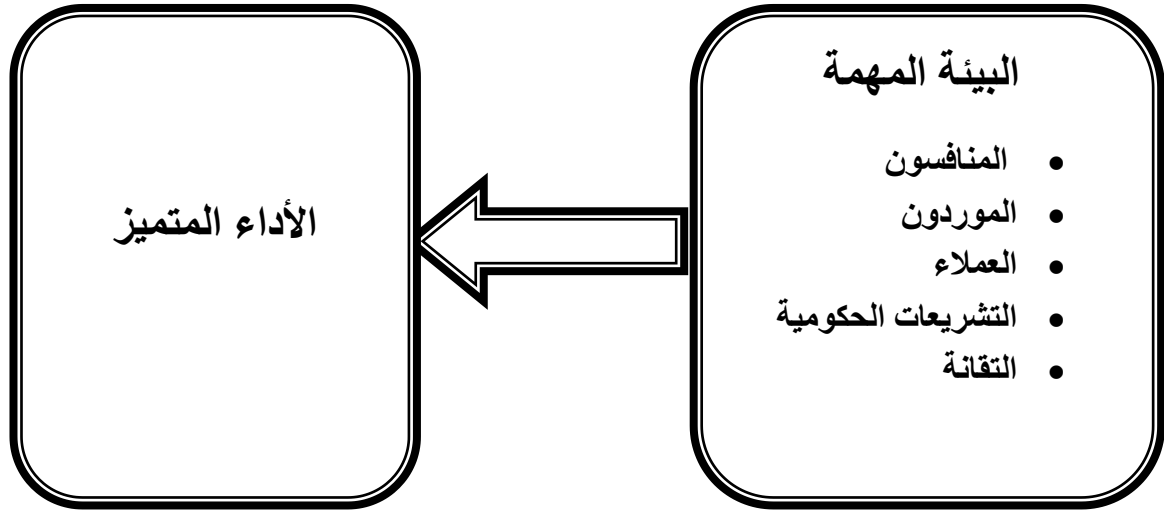
و فصل تطبيقي.

سنتناول في الفصل النظري المفاهيم المتعلقة بعناصر البيئة المهمة (الخاصة) و الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، من خلال تقسيمه إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول المفاهيم النظرية لبيئة المهمة للمؤسسة، و في المبحث الثاني يتم التطرق إلى المفاهيم العامة للأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

أما في الفصل التطبيقي فسيتم تخصيص مبحثه الأول إلى التعريف بميدان الدراسة من خلال التعرف على مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة ، و بتسليط الضوء على الهيكل التنظيمي لها وكذا الأهداف و الأفاق المستقبلية المرجو تحقيقها و الوصول إليها ، وفي مبحثه الثاني فسيتم تناول تحليل و عرض بيانات الدراسة وإجراء لهختلف الاختبارات بالاعتماد على برنامج SPSS.

10. نموذج الدراسة

تأثير عناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

# الفصل الأول

الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و  
الأداء المتميز للمؤسسة

### تمهيد

نتيجة للتطورات السريعة و المفاجئة الحاصلة على صعيد الاقتصاد العالمي، و التي تشمل جميع النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية و التكنولوجية، و حتى البيئية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم أقل ثباتا و استقرارا تشهد موجة تحديات تقع خارج نطاق حدودها، لكونها نظام مفتوح يتأثر و يؤثر في بيئته الداخلية أو الخارجية التي أصبحت أكثر تعقيدا و أشد اضطرابا.

و في ظل هذه التطورات نجد أن مستوى نجاح المؤسسة في التصدي للتحديات المفروضة في البيئة الخارجية، يتحدد بناء على قدرتها في التأقلم مع عوامل هذه الأخيرة، و التفاعل معها بشكل إيجابي، من خلال استغلال الفرص المتاحة و الاستفادة منها، و محاولة رصد جملة التهديدات التي قد تنطوي عليها هذه البيئة و مواجهتها أو تجنبها قدر الإمكان .

وبناء على التأثير المتزايد الذي أصبحت البيئة تمارسه على نشاط المؤسسة الاقتصادية، و جب على هذه الأخيرة أن تتبنى استراتيجيات و سياسات فعالة، تضمن تحليل تلك البيئة لمواجهة التغيرات التي تنطوي عليها و التكيف معها، بغية ضمان الاستمرار و النمو و تحقيق السبق التنافسي، و اكتساح الأسواق الوطنية و الأجنبية على حد سواء، حيث أن واقع هذه الأخيرة يتطلب تجنيد كافة الموارد اللازمة، و بذل جهود كبيرة لتنمية قدرات المؤسسة، و إعادة النظر في أدائها و التحكم في العوامل المؤثرة فيه، لتحسينه و للارتقاء بمستوياته على جميع الأصعدة الإنتاجية، المالية، التسويقية... الخ، لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة و فعالية حيث حسب درجة التأقلم و التكيف يمكن الحكم على أداء المؤسسات بشكل عام، ومدى نجاحها. ولمزيد من التفصيل سنقوم بدراسة هذا الموضوع وفق العناصر التالية:

**المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول بيئة المهمة للمؤسسة**  
**المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز للمؤسسة**

### المبحث الأول: مفاهيم نظرية حول بيئة المهمة للمؤسسة

تسعى معظم المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها و تعمل باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البقاء و النمو، و تحسين الأداء في ظل البيئة المتغيرة التي تعمل فيها ، فمن الضروري أن يتمكن المديرون من التعامل مع متغيرات البيئة الديناميكية و بصورة مستمرة لذلك فالمؤسسة ملزمة بالتكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة، حتى تضمن البقاء في سوق تسودها المنافسة، فالبيئة التي تعيش فيها المؤسسة تعتبر المورد الأساسي لمدخلات عملياتها و أنشطتها الرئيسية ، فالمؤسسة و البيئة مرتبطتان بعلاقة تبادلية تستهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف . و سنتناول من خلال هذا المبحث مفهوم بيئة المؤسسة ، خصائصها و أهميتها، بالإضافة إلى أهم تصنيفات بيئة المؤسسة و في الأخير نسلط الضوء على بيئة المهمة للمؤسسة.

#### المطلب الأول: ماهية بيئة المؤسسة

في غضون ما جاءت به العديد من البحوث العلمية أكدت أن المؤسسات لا تأتي من العدم ، و إنما هي وليدة بيئتها، و هذه الأخيرة أصبحت تشهد التطور و التغير المستمر مما يدعو المؤسسة لتحقيق أهدافها و الاطلاع على التغيرات التي تحصل ببيئتها و بموجبها تتحدد الفرص التي يتوجب اغتنامها، و التهديدات التي يتطلب تجنبها أو مواجهتها.

فما هو تعريف بيئة المؤسسة و ما هي خصائصها ، و أهمية دراستها ؟

#### أولاً: تعريف بيئة المؤسسة

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول إعطاء مفهوم محدد للبيئة ، و ربما يرجع ذلك إلى تعقد و تداخل مكوناتها، كما أن أية محاولة لوضع تعريف محدد لبيئة المؤسسة إنما يعكس وجهة نظر الشخص الذي يقوم بالدراسة و فقا للظروف المحيطة به و الأهداف التي يسعى لتحقيقها، و يمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريف بيئة المؤسسة على النحو الآتي :

عرف روبرت مايلز ( Robert.H.Miles ) بيئة المؤسسة بأنها "خذ الكون و اطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة، فيكون الباقي هو البيئة"<sup>1</sup>

كما عرف بركتور أن "البيئة هي عبارة عن بحر و المؤسسة ما هي إلا سفينة في هذا البحر " <sup>2</sup> ، و هذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية ، و للوصول إلى الهدف لا بد أن يكون هناك تفاعل و تكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق و يصلوا إلى بر الأمان.

بينما يصفها Brown على أنها "الإطار الكلي لمجموعة العوامل المؤثرة على تصميم المؤسسة كما يقدمها في شكل معادلة (البيئة = 1- المؤسسة)، بحيث يمثل رقم واحد ( قيمة مطلقة) أي كل ما يمكن تصوره خارج المؤسسة"

أو بصيغة أخرى البيئة هي "تلك الأحداث و القوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و السياسية الواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة لإدارة المؤسسة"<sup>3</sup>

كما يشير P. Filho إلى أن "البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات : المجموعة الأولى تظم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل

<sup>1</sup> محفوظ جودة، حسن الزعبي ، ياسر المنصور، "منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2004، ص19.

<sup>2</sup> أحمد كسنة، "مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال"، غرناطة للنشر و التوزيع، ط1، 2009، ص71.

<sup>3</sup> عبد الوهاب سويسي، "المنظمة (المتغيرات، الابعاد، التصميم)"، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص189.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

الهيئات و التنظيمات و الحكومية و الإدارية و مؤسسات التوزيع ، أما المجموعة الثالثة فتظم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال و مدراء و غيرهم" <sup>1</sup> .

مما سبق ، نجد أن البيئة هي "كل القوى و المتغيرات التي تقع داخل و خارج حدود المؤسسة ، بحيث يمكن التحكم في المتغيرات الداخلية و مراقبتها، على عكس المتغيرات الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها و التي تؤثر على أداء المؤسسة اما سلبا أو ايجابا، فإذا استغلت المؤسسة الفرص التي تتيحها لها البيئة فهي ايجابية ، أما اذا لم تتمكن المؤسسة من التفاعل و التكامل مع بيئتها فإنها تتعرض إلى تهديدات" <sup>2</sup> .

### ثانيا: خصائص بيئة المؤسسة

تعتبر معرفة خصائص البيئة أحد العوامل التي تساعد بدرجة كبيرة على فهمها الدقيق و تحليلها بفعالية أكبر و من بين هذه الخصائص نذكر مايلي <sup>3</sup>:

- 1. الاستقرار :** قد تكون البيئة مستقرة ، كما قد تكون غير ذلك(متحركة)، فمثلا بالنسبة لنحات على الخشب أين يطلب منه زبائنه كل عام نفس المنتج، قد تكون بيئته مستقرة مقارنة بمؤسسة لتصميم البرامج التي تواجه تطور تكنولوجي دائم و احتياجات الزبائن التي تكون أحيانا غير متوقعة.
- 2. التعقيد:** قد تكون البيئة بسيطة و قد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية تنتج منتجات بسيطة باستعمال معارف سهلة و بسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي إلى مجال علمي متقدم جدا و متطور لوضع منتجات معقدة جدا.
- 3. تنوع الأسواق:** قد يمكن للمؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة ، فبالنسبة لنحات على الخشب يكون معروفا في سوق غير متنوع، أما مؤسسة لصناعة السيارات فتكون السوق الناشطة فيه متنوعة .
- 4. العدائية:** إن حضور المنافسين العدائيين (الهجوميين) يسمح بأن تكون بيئة المؤسسة عدائية جدا.
- 5. الجود(الكرم) :** بيئة المؤسسة قد تكون غنية بحيث تستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها انجاز نشاطاتها (الموردين ، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا، الهياكل المتقدمة)، فنقول في هذه الحالة أن بيئة المؤسسة كريمة، و ان كانت البيئة فقيرة من حيث الموارد نقول أنها غير كريمة.

### ثالثا: أهمية دراسة البيئة

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها و تحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، و محاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، و درجة تأثير كل منها، و بصفة عامة تساعد دراسة و تحليل العوامل البيئية المؤسسة على التعرف على الأبعاد التالية <sup>4</sup>:

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح ، " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " ، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2005 ، ص24.

<sup>2</sup> حميد الطائي و اخرون،"الأسس العلمية للتسويق الحديث"، دار اليازوري للنشر، عمان، 2006، ص44.

<sup>3</sup> عادل عبد الحميد بن غربي ، أمال شاربي ،"دور بيئة المؤسسة في نمو الاقتصاد"،مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية و الإنسانية المعقدة،العدد 06 2019، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر، ص91.

<sup>4</sup> عمر عميرة ، نهاد مغلاوي ،"أثر البيئة الخارجية على القرار في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بالصوف،ميلة، الجزائر، 2021، ص8-9.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

### 1. الأهداف التي يجب تحقيقها

تحديد الأهداف التي يجب الاستفادة منها و كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الأهداف ، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية، أو تعديل الأهداف بحسب نتائج الدراسات التي قامت بها.

### 2.الموارد المتاحة

بيان الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها، و كيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة من الموارد الأولية، رأس المال، التكنولوجيا، الآلات و الموارد البشرية.

### 3.النطاق و المجال أمام المؤسسة

يتمثل في تحديد نطاق السوق المرتقب، و مجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما تعلق بالسلع و الخدمات، طرق التوزيع و منافذه ، أساليب و شروط الدفع و تحديد الأسعار، خصائص المنتجات المسموح بها، و القيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية و التشريعية.

### 4.العلاقات بين المؤسسات (المنظمات)

تساعد على تبيان علاقات الأثر و التأثير بالمؤسسات المختلفة سواء كانت تلك المؤسسات امتداد لها، أو تستقبل منتجاتها، أو تعيينها في عملياتها و أنشطتها المختلفة.

### 5.العادات و التقاليد

تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل أو ستتعامل معها المؤسسة، و ذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة و أيها يعطي الأولوية، كما تساهم هذه الدراسات في بيان السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد، و الذين يمثلون جمهور المؤسسة، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات و أسعارها و وقت إنتاجها و تسويقها...الخ.

### المطلب الثاني: تصنيف بيئة المؤسسة

تضم بيئة المؤسسة كل المتغيرات و العوامل و القيود و الظروف التي تواجه المؤسسة و تؤثر على سلوكها الاستراتيجي ، سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية .  
ومنه تصنف بيئة المؤسسة إلى نوعين: بيئة داخلية و بيئة خارجية .

#### أولاً: البيئة الخارجية

يعتقد بعض الأفراد أن بيئة المؤسسة الخارجية تشمل على كل شيء يوجد خارج المؤسسة، و الواقع أن مثل هذا التوجه لا يخدم المؤسسة من الناحية العلمية فليس من المعقول أن نفترض أن كل شيء خارج المؤسسة يمثل بيئتها الخارجية، فمثل ذلك التوجه لا يساعد في توضيح طبيعة هذه البيئة و مكوناتها و أثارها على المؤسسة ، كما أنه لا يخدم قضية تحديد الحدود التي تعمل المؤسسة فيها، و من هنا فإنه من المفيد أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية و يطلق على مجموعة متغيرات البيئة الأولى اسم البيئة العامة ، أما الثانية فيطلق عليها اسم البيئة الخاصة (البيئة المهمة) <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الباتول علوط ، سلمة مجبري ، " أثر البيئة الداخلية و البيئة الخارجية على التنظيم" ، مجلة البحوث السياسية و الإدارية ، العدد 4 ، جامعة الجلفة، الجزائر، ص 255.

### 1. البيئة الخارجية العامة للمؤسسة (البيئة الكلية)

و تسمى كذلك بالبيئة الخارجية غير المباشرة و هي عبارة عن مجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة و في المقابل لا تستطيع المؤسسة التأثير عليها، و ان كان هناك تأثير فهو ضعيف و محدود، و يتعلق الأمر بالمؤسسات الضخمة و الفائزة و هي من القلة بما كان، لذلك فعلى المؤسسات أن تحتاط لمتغيرات هذه البيئة و تتكيف معها<sup>1</sup>.

وتقع عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة خارج حدود المؤسسة و نطاق رقابتها، كما أنها تقتصر على العوامل المحلية فقط، بل تتعداها إلى العوامل الدولية، خاصة و أن العالم اليوم أصبح قرية صغيرة بفضل التطور الهائل في مجال الاتصالات (الانترنت)، و يمكن تحليل القوى المشكلة للبيئة الكلية للمؤسسة إلى ستة عناصر أساسية: البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، الموارد الطبيعية، التكنولوجية، القانونية، البيئة الثقافية و الاجتماعية.

#### 1.1 البيئة الديمغرافية

إن العنصر الأول الذي يشكل بيئة المؤسسة هو السكان حيث يمثل العنصر الأساسي في السوق، لذلك يجب الاهتمام بالخصائص المختلفة للسكان من حيث: الحجم، التوزيع الجغرافي، الكثافة، التركيبة حسب العمر، نسبة الولادات، الزواج، الوفيات، التركيبة الاجتماعية و الثقافية، الانتماءات الدينية... الخ<sup>2</sup>.

#### 2.1 البيئة الاقتصادية

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الكلية الهامة المؤثرة على مؤسسات الأعمال، و تتمثل العوامل الاقتصادية في: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم... الخ.

#### 3.1 الموارد الطبيعية (البيئة الطبيعية)

تتألف البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية و التي يهتم خبراء التسويق بتحليلها، و الموارد الطبيعية بدورها معرضة للتأثير من جانب العمل التسويقي، خلال العقدين الماضيين أصبح الناس يفكرون و يهتمون أكثر بوضع البيئة الطبيعية، و في العديد من دول العالم شمل تلوث الهواء و المياه نطاقات خطيرة جدا، إضافة إلى أن الرأي العام الدولي أصبح قلقا من إنهاك طبقة الأوزون.

#### 4.1 البيئة التكنولوجية

التغيرات و الاكتشافات التكنولوجية لها تأثير دراماتيكي على المؤسسات، القوى التكنولوجية تمثل معظم الفرص و التهديدات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية، التقدم التكنولوجي يمكنه التأثير على منتوجات المؤسسات، خدماتها، أسواقها، عروضها، موزعيها، منافسيها، زبائنها، عملياتها الإنتاجية، كما يمكنه إنشاء أسواق جديدة ينتج عنها زيادة و تحسين المنتجات، كما يمكنه تخفيض أو الحد من تكلفة الدخول للأسواق و الصناعات، تكنولوجيا المعلومات، الانترنت، التجارة الالكترونية، كلها أمثلة عن مدى تأثير التطور التكنولوجي على المؤسسات و سياساتها الإستراتيجية<sup>3</sup>.

#### 5.1 البيئة السياسية و القانونية

أخذ الدور الذي تلعبه الحكومات في مختلف مجالات عمل المؤسسات بالتزايد سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، و لأن الفصل بين البيئة السياسية و القانونية أمر صعب، فالنظام السياسي هو الذي يحدد طبيعة

<sup>1</sup> هواري معراج، "تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2005، ص57.

<sup>2</sup> رابح بلقاسم، "صورة المؤسسة و تقييم فعالية استراتيجية الاتصال التسويقي"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005، ص86.

<sup>3</sup> بن جدو بن علي، "الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، علوم التسويق، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014، ص32-33.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

ومحتوى البيئة القانونية المؤثرة في نشاط المؤسسة ، و من ثم فإن حدوث تغير في البيئة السياسية غالبا ما يقود إلى إحداث تغيرات في البيئة القانونية أيضا<sup>1</sup>.

تعرف البيئة القانونية على أنها القوانين و الهيئات و المؤسسات الحكومية التي تؤثر و تقيد عمل الشركات و الأشخاص في مجتمع ما، و التشريعات التي تنظم عمل رجال الأعمال ظهرت بقوة للعديد من الأسباب منها: الدفاع عن الشركات من بعضها البعض ، لإظهار المنافسة غير المنضبطة و تقادي وقوعها، و لحماية المستهلك من النشاط العملي غير المنضبط، و كذا حماية مصالح المجتمع من العمل غير المنظم لرجال الأعمال ، و ينبغي على الخبراء أن يأخذوا بعين الاعتبار هذا الأمر أثناء إنتاج السلع و إعداد الخطط التسويقية<sup>2</sup>.

### 6.1 البيئة الثقافية و الاجتماعية

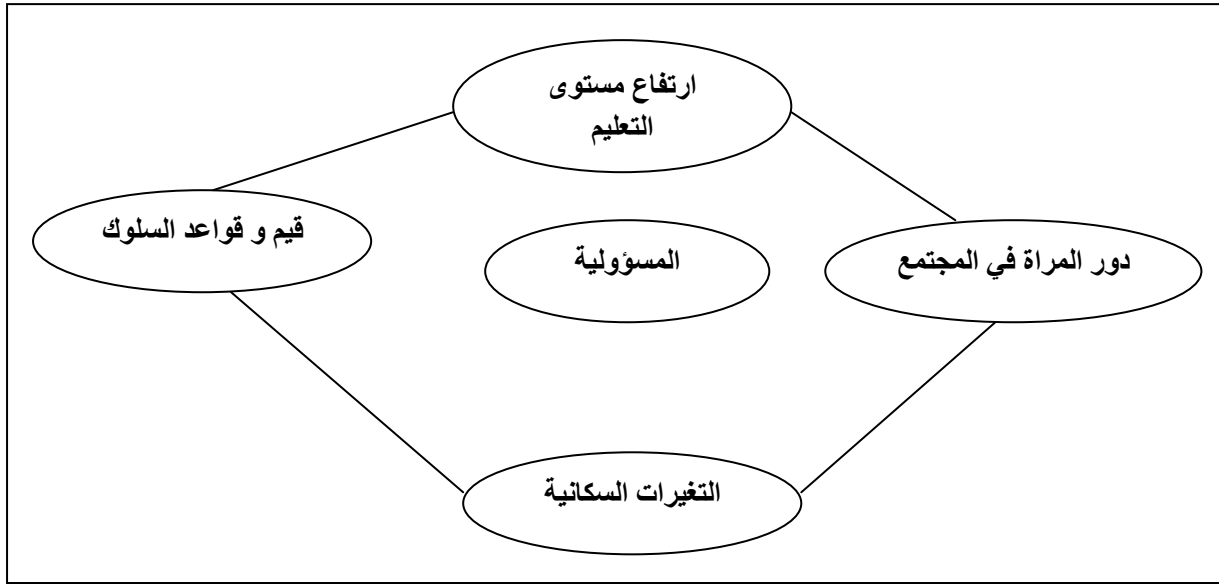
تضم مجموعة من المتغيرات ذات ذات التأثير الواسع على سياسة و إستراتيجية المؤسسة لأنها في اتجاهات الطلب و العرض على السلع و الخدمات ، كونها مصدر تشكل الأذواق ، العادات و الأنماط الاستهلاكية لدى المستهلك الذي يتأثر كثيرا بمثل هذه المتغيرات في تحديد نمط استهلاكه . و يعد مستوى التعليم ، الوعي الثقافي و الاجتماعي ، اتجاه المرأة للعمل ، زيادة عدد أفراد الطبقة الوسطى في المجتمع ، حجم و نوع الحاجات المطلوبة من أفراد المجتمع ، و كذلك مدى الإلتزام بالقيم و الأخلاق الأساسية و احترامها في المجتمع ، درجة الإهتمام بالبيئة و النظرة إلى العمل الذي ينعكس على معدات الغياب و دوران العمل و إنتاجية العامل ، و غيرها من العوامل التي يجب رصدها باستمرار و توقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير و تحديد أثرها على المؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سمية ملعب، "أثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر، 2013، ص21.

<sup>2</sup> بن جدو بن علي، مرجع سابق، ص33.

<sup>3</sup> نوالدين شنوفي، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص62.

الشكل رقم ( 1 ): عناصر البيئة الاجتماعية.



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، "التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص192.

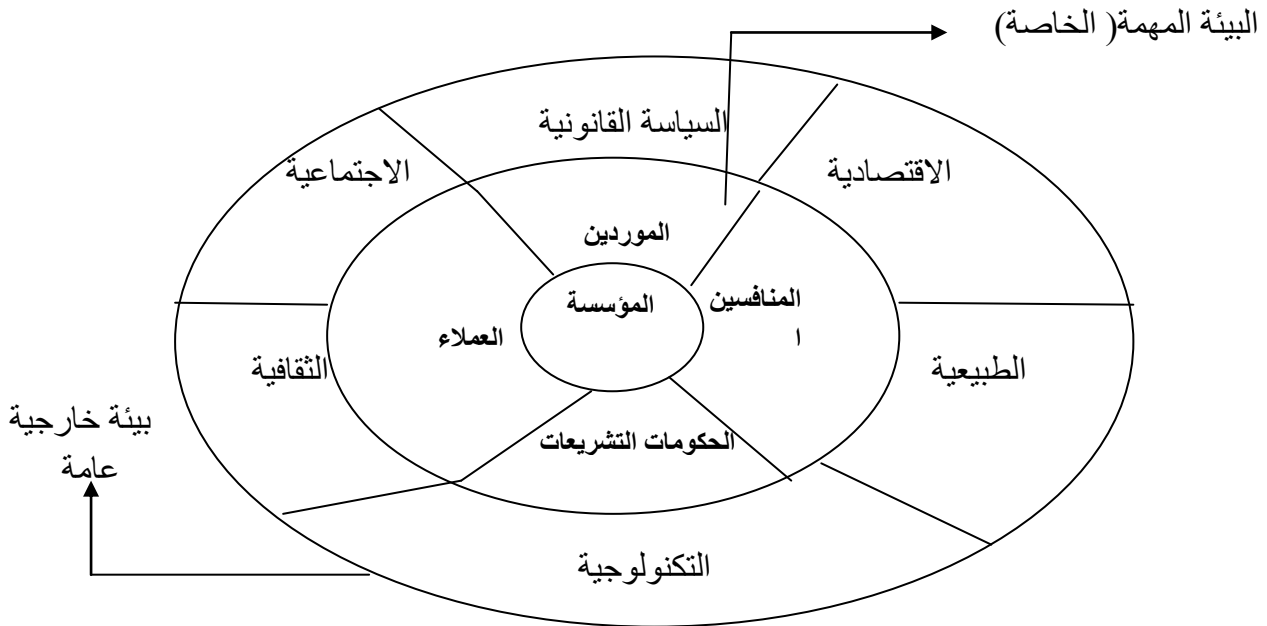
### 1. البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (البيئة المهمة)

إن تأثير البيئة الخارجية العامة عادة ما يتصف بالعمومية كما قد يؤثر على المؤسسات و بطريقة مباشرة ، فالمؤسسات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة و بصورة يومية كما يعبر عن ذلك المختصين من أن "المؤسسة تعتبر كمجتمع صغير في المجتمع العام، لأنها لا تستطيع أن تعيش في عزلة تامة عن هذا المجتمع، و إنما عليها أن تأخذ ثقافة المجتمع بعين الاعتبار إضافة إلى ديناميكيتها و تنظيمها الداخلي الخاص بها" .  
فالمؤسسات عادة ما تواجه أكثر من متغير من متغيرات البيئة الخارجية الخاصة و بصورة يومية<sup>1</sup>. سنحاول التطرق إليها (البيئة المهمة ) في مطلبنا القادم.

<sup>1</sup> الباتولعلوط ، سلمة مجبري ، مرجع سابق، ص259.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

الشكل رقم ( 2 ): البيئة الخارجية العامة و الخاصة (المهمة) للمؤسسة



المصدر: نادية العارف، "التخطيط الإستراتيجي و العولمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر  
2003، ص 122.

### ثانيا: البيئة الداخلية

إن الهدف الرئيسي لدراسة و تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الإستراتيجية فيها، و من ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة و الضعف في المؤسسة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمؤسسة و يقصد بها الخصائص التي تعطي المؤسسة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها و تساهم في انجاز العمل بمهارة و خبرة عالية، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة و يقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في إمكانيات المؤسسة .

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى خمس محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة السائدة (الثقافة التنظيمية)، الموارد و الإمكانيات المتاحة لديها، الوظائف، وأخيرا القيادة الإستراتيجية، و فيما يلي توضيح لهذه المحاور<sup>1</sup>:

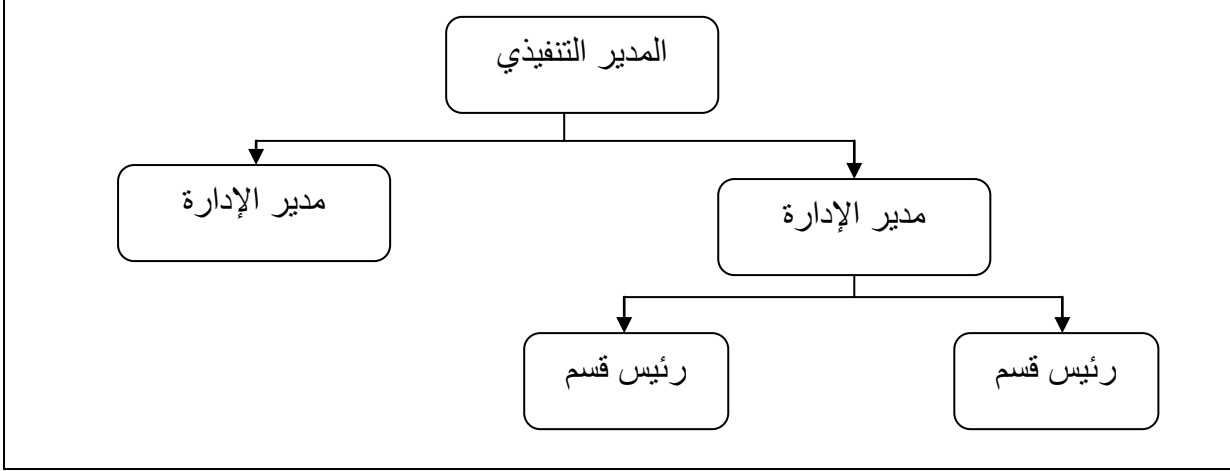
### 1. الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة ، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة. وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات و أشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد على المؤسسات منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، الخليط، و غيرها.  
وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب و الذي يتوافق مع إستراتيجيتها لتحقيق أهدافها المرجوة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سمية ملعب، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الاردن، 2007، ص 283.

### الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي



المصدر: ختو أمينة، "بيئة المؤسسة و أثرها على الأداء الوظيفي"، مذكرة ماستر ، شعبة علوم سياسية، كلية الحقوق و العلوم السياسية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، الجزائر، 2019، ص19.

### 2. الثقافة التنظيمية:

يعرف تايلور (Taylor) الثقافة: بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والعادات أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع " كما يرى (Cloutier .G) أن الثقافة التنظيمية مفهوم اجتماعي بالدرجة الأولى، فعند تعريف هذا المفهوم فإنه من الضروري أن نشير إلى أهمية القيم والمعتقدات التي تعتبر من المكونات الأساسية لثقافة أي مجتمع وهذا ما ذهب إليه عابدين بقوله " إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة، وانعكاس للمعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع، وعلية فإن سلوك الأفراد لا يتولد من فراغ، وهو نتاج للسلوك الاجتماعي، وأن الثقافة التنظيمية ليست من صنع فرد، وإنما هي نتاج تفاعل أهداف المؤسسة وتطلعاتها وجهود مؤسسيها وتوالي العاملين في أدوارها المختلفة<sup>1</sup>."

### 3. الموارد:

إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الإستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المؤسسة لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل مزيجا من الإمكانيات المالية، البشرية، التكنولوجية و الأنظمة الإدارية المختلفة، نظم المعلومات الإدارية و الإمكانيات ذات الصلة بالبحث و التطوير المتوفرة للمؤسسة .

**1.3 الموارد غير الملموسة:** و تتمثل في صورة المؤسسة، شهرة المؤسسة، براءات الاختراع.

**2.3 الموارد المالية:** و تتمثل في التجهيزات، المرافق، المعدات<sup>2</sup>.

### 4. الوظائف:

يجب التعرف على مختلف الوظائف التي تحويها المؤسسة و تحليلها.

<sup>1</sup> عبد الرحمان بوفارس، "البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 2، 2016، جامعة أدرار، الجزائر، ص710-711.

<sup>2</sup> زكرياء مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات و حالات دراسية)"، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005، ص130.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

**1.4 الموارد البشرية :** يعرف مارتين إدارة الموارد البشرية بأنها " ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو كمجموعات، و علاقتهم داخل التنظيم، و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و هي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين

**2.4 المالية و المحاسبة :** الحالة المالية تهتم دائما بمقياس الوضع التنافسي للمؤسسة و جذب المستثمرين، سيولة المؤسسة ، رأس المال العامل، أثر الرافعة، الربحية، و التدفقات النقدية كلها عوامل يمكنها المساعدة في تحديد البدائل الإستراتيجية الملائمة.

و الوظيفة المالية تشمل ثلاثة عناصر : قرارات الاستثمار، القرارات التمويلية (القروض)، القرارات المتعلقة بربحية الأسهم<sup>1</sup>.

**3.4 الإنتاج و العمليات:** وظيفة الإنتاج و العمليات تشمل كل تلك النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات (المواد الأولية، عمال، رأي المال، آلات...) إلى سلع و خدمات و التي تختلف بدرجات متفاوتة بين الصناعات و الأسواق.

**4.4 التسويق:** يعتبر التسويق حسب كوتلر kotler: " النشاط الموجه إلى إشباع الحاجات و رغبات الزبائن من خلال عملية المبادلة"، و لنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:  
أ. تقديم سلع و خدمات و أفكار يطلبها الزبون مع تحديد السعر و الجودة المناسبة.  
ب. تحديد وسائل الإعلان و الاتصال الملائمة للوصول إلى الزبائن الحاليين و المرتقبين.  
ج. جعل السلع و الخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للزبائن.

**5.4 البحث و التطوير:** تحويل نتائج البحث أو المعارف الأخرى إلى خطة أو تصميم لمنتج جديد أو خدمة جديدة أو أسلوب تقني جديد، أو التحسين الجوهرى لمنتج أو خدمة أو أسلوب تقني معروف، سواء كان ذلك بغرض البيع أو الاستخدام.

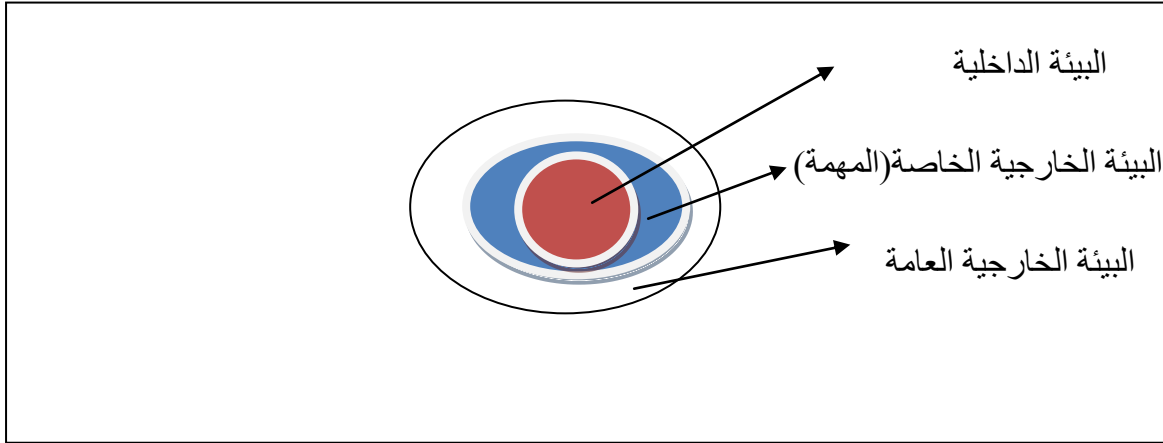
**6.4 نظام المعلومات:** هو نظام متكامل من العنصر البشري و الآلات، يهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرار و قواعد البيانات.

**5. القيادة الإستراتيجية:** إن المؤسسات الفاعلة في بيئة الأعمال الحديثة تتميز بميزة أساسية تنفرد فيها عن غيرها من المؤسسات و هي وجود قيادة إستراتيجية فاعلة، و ما نقصده بالقيادة هو الإدارات العليا متمثلة برئيس مجلس الإدارة و المدير العام و فريقه، و كذلك تحاول مؤسسات الأعمال أن تبني إدارات مساندة و محللين على درجة من الكفاءة متخصصين في معالجة المشاكل الفنية و التقنية.  
إن القيادة الإستراتيجية التي تمتلك خيارات واسعة و تتحمل مهام توضيح رسالة المؤسسة و غاياتها و إيصالها إلى كافة الأطراف من جهة، و تتابع عمليات الإشراف و الرقابة و سلامة تطبيق الإستراتيجية في مختلف المراحل من جهة أخرى لأصبحت ضرورية ملحة لنجاح المؤسسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> بن جدو بن علي، مرجع سابق، ص35.

<sup>2</sup> عادل عبد الحميد بن غربي، أمال شاربي، مرجع سابق، ص95-96.

الشكل رقم (4): تصنيفات بيئة المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبين

**المطلب الثالث: مفهوم البيئة المهمة (الخاصة) ، مكوناتها، أهميتها وأهم المحددات التي تحكم كفاءة تحليلها.**

من خلال هذا المطلب سنقوم بالتطرق إلى تعريف، مكونات و أهمية البيئة المهمة، و أهم المحددات التي تحكمها على النحو الآتي:

**أولاً: تعريف البيئة المهمة (بيئة الصناعة) للمؤسسة**

هي مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة، و يختلف تأثيرها من منظمة إلى أخرى ، و يمكن المؤسسة الرقابة عليها نسبياً، و التأثير فيها و هي تضم المجموعات التالية(العملاء، الموردين، المنافسين ، التشريعات، و القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، تكنولوجيا الصناعة... الخ. هي مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظراً لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة و من أمثلة تلك العوامل العملاء، الموردين، المنافسين... الخ<sup>1</sup>. وهي مجموعة القوى الأكثر تواجداً في الصناعة و لها تأثير مباشر على جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة و في الصناعة، حيث القيود الخارجية تؤثر على عوامل الإنتاج و الفرص التسويقية و الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمنظمات، فلذلك و يجب على المؤسسة فهم محيطها الخارجي<sup>2</sup>.

و يمكن أن نقول بأن بيئة المهمة (الصناعة) تتضمن مجموعة لمنتجات ذات العلاقة و التي يقوم بإنتاجها و عرضها مجموعة من المنافسين ، على سبيل المثال فإن مفهوم الصناعة قد يقتصر على المشروبات الغازية كما كوكاكولا و بيبسي كولا، و قد يتسع ليشمل أكثر من خط منتجات منافس، مثل المياه المعدنية المعبأة، و العصائر الطبيعية، المشروبات التي تعتمد على المسحوق مثل البرتقال، الليمون، كما قد تمتد لتشمل البيرة.

و كما يقول مايكل بورتر " Michael Porter " أن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المؤسسة المنافسة فيه أو تحديد مجال النشاط، فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال تعريفها، أي أنه على

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014، ص 55.

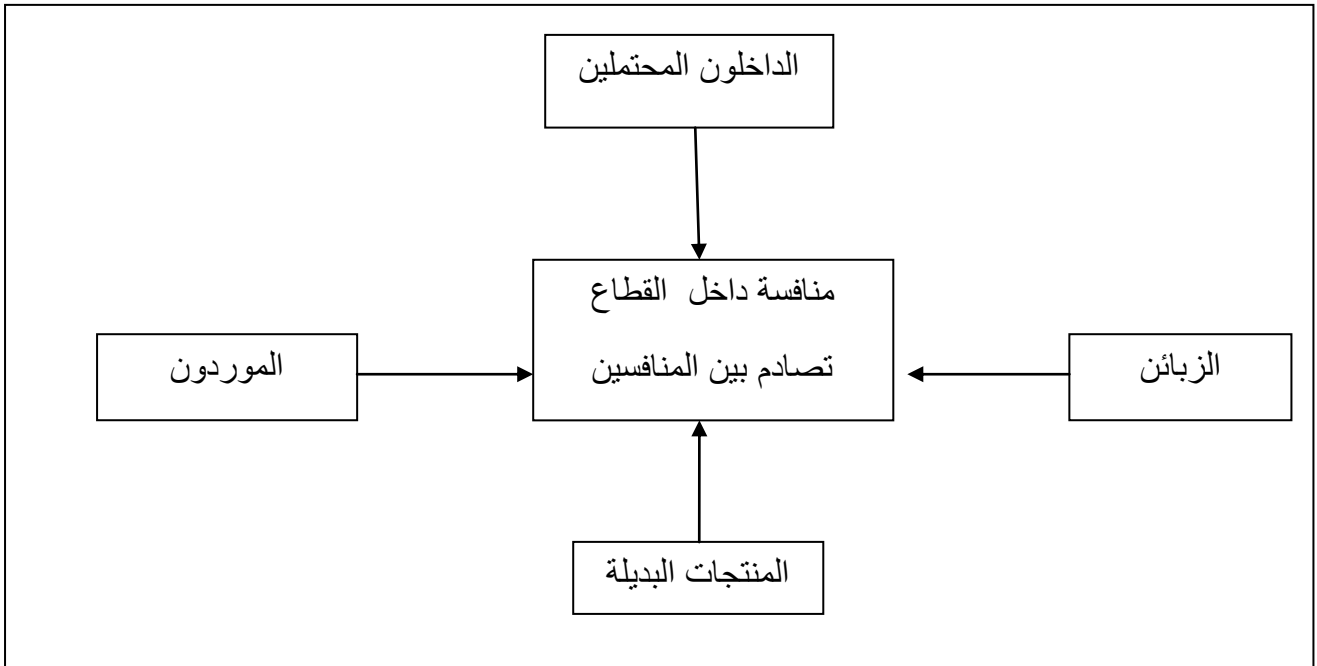
<sup>2</sup> أمين مزباني، "متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011، ص 11.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

المنشأة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار ، و أنه يمكنها تحقيق عوائد قوية من المنافسة في مجموعة أوجه النشاط أو ذات العلاقة.

ففي بعض الأحيان تؤدي مجالات الأنشطة التي ترغب المؤسسة أن تتواجد فيها إلى تقلص المبيعات و الأرباح، عن الاضطراب أو الصعوبة في رسم حدود الصناعة ، و يتبنى ( Porter ) بوتر تعريفا علميا للصناعة على أنها "مجموعة من المنشآت و التي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر". و كما يقول ( Porter ) بوتر فإن كثافة المنافسة في صناعة ما ليست مجرد حسن الحظ أو سوء الحظ و لكنها تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين. ويرى أنه هناك خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في ذلك المجال، و يمكن توضيحها في الشكل التالي<sup>1</sup> :

شكل رقم ( 5 ) : نموذج القوى الخمسة لمايكل بوتر



**Source :Raymond-Alain Thiétard, " la stratégie d'entreprise", Ediscience, 2e Edition, paris, 1996, p 80.**

وتتحدد القوة الإجمالية لتلك العوامل بنصيب كل مؤسسة من الربح المتوقع في الصناعة فالهدف من بناء إستراتيجية للمنافسة في مؤسسة ما، هو العثور على موقع في الصناعة تستطيع فيه المؤسسة أن تدافع عن نفسها ضد تلك القوة التنافسية أو تستطيع من خلالها أن تؤثر في تلك القوى لصالحها.

### 1. شدة المنافسة بين المؤسسات :

تمثل شدة المنافسة بين المنافسين الموجودين في السوق مرتكزا أساسيا في نموذج بوتر لتحديد جاذبية الصناعية، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المنافسين الموجودين في السوق. إن استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المنافسة تحقيق أرباح عالية جدا.

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، مصدر سابق، ص55-56.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

ويمثل هذا العنصر محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد الجاذبية الصناعية، بمعنى تلعب شدة المنافسة دور ذات أهمية بالغة في تميز هذا القطاع أو الصناعة من ناحية استقطاب وجذب منافسين جدد داخلها، ما يسبب اشتداد الصراع بين منظمات نفس القطاع.

شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها:

**1.1** عدد المنافسين أي كلما زاد عدد المنافسين كلما ازدادت شدة التنافس فيما بينهم.

**2.1** قوة المنافسين ودرجة تأثيرهم في بيئة المؤسسة.

**3.1** معدل نمو القطاع حيث إذا كان نمو القطاع متزايد سوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها أما إذا كان معدل القطاع بطيء فإن المنافسة تشتد فيما بينهم.

**4.1** تنوع في المنتجات أي كلما كان للمؤسسة منتجات كثيرة كلما زادت من قوتها في السوق، وهذا ما يزيد من المؤسسات المنافسة لها.

**5.1** تنوع المنافسين بمعنى اختلاف وتنوع الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في بيئة التنافس من طرف المؤسسات المتواجدة في نفس القطاع.

**6.1** موانع الخروج تكون عالية ما ينتج عنها الشدة في المنافسة والمصارعة على البقاء و التوسع.

**7.1** استخدام الطاقة القصوى لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم.

يجب على المنظمات تطوير شدة الصراع التي تواجهها من قبل المنافسين المباشرين لصالحها، ونشير إلى أن شدة المنافسة تكون بصورة خاصة قوية وحتمية لما يكون القطاع تحت ضغط، بمعنى لما تكون موانع دخول ضعيفة، تهديد البدائل موجود و حقيقي و قدرة المشتريين و الموردتين مرتفع.

ومن بين موانع الخروج ما يلي:

أ. تكاليف الخروج ( تمثل جميع المصاريف التي من خلالها تقوم المؤسسة مثلا بغلق وحدات...الخ).

ب. تكلفة رأس المال.

ج. العلاقات الإستراتيجية المتبادلة بين مختلف نشاطات المؤسسة.

د. تقييد السلطة العمومية<sup>1</sup>.

### 2. المنافسون الجدد المحتملون:

هم المجموعات المنتظر دخولها إلى السوق من المنافسين، إذ تجلب هذه المنظمات قدرات جديدة وبرغبة الحصول على نصيب من الأسواق، وأكبر كمية من الموارد، وهذا يمثل تهديدا حقيقيا أمام المؤسسة، إلا أن وجود بعض القيود على الدخول إلى السوق تعتبر عوائق أمام انضمام المنظمات الجديدة إلى الصناعة القائمة<sup>2</sup>.

### 3. خطر المنتجات البديلة

إن المنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسات الأخرى و التي يمكن أن تلبى احتياجات المستهلكين بأسلوب يشبه تماما الأسلوب الذي تلبى به منتجات المؤسسة، و بالتالي فإن المؤسسات المنتجة للسلعة تدخل في منافسة مع القطاعات التي تقدم المنتجات البديلة، حيث أن هذه الأخيرة تحد من المردودية المحتملة للقطاع، و هو ما يعتبره بمثابة تهديد تنافسي كبير، الأمر الذي بدوره يشكل قيود على السعر الذي تحدده المؤسسة و بالتالي على أرباحها<sup>3</sup>.

و يتحدد خطر منتجات الإحلال من جانبين مختلفين:

<sup>1</sup> أمين مزباني، مرجع سابق، ص 25-26.

<sup>2</sup> عمر عميرة ، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> أنفال حدة خبيزة، "تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير، اقتصاد صناعي، علوم اقتصادية ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة، الجزائر، 2012، ص 69.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

1.3 فقد تهددها من ناحية تخفيض الأرباح بانخفاض معدلات بيعها و التأثير على أسعارها.

2.3 من جانب الزوال المحتمل للسوق المنتج الأصلي.

4. قوة التفاوضية للموردين:

يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضهم اتجاه تنظيمات القطاع ، و هذا سواء برفع الأسعار أو إضعاف نوعية المنتجات و الخدمات المشتراة، و لهؤلاء الموردين قدرة الضغط على مردودية القطاع الذي لا يستطيع أن يعكس ارتفاع تكاليفه على أسعاره، و يمكن اعتبار مجموعة من الموردين (بأنهم أقوى)، إذا توفرت فيهم الشروط التالية:

1.4 إذا كانت هذه المجموعة مسيطر عليها من طرف عدد قليل من المؤسسات و كان هؤلاء الموردون

أكثر تمركزا من القطاع الذي سيباع له المنتج.

3.4 إذا كان منتجها وحيدا أو على الأقل متميزا أو يكون محميا من تكاليف التغيير.

3.4 إذا كان الموردون غير مضطرين لمقاومة المنتجات الأخرى عند بيع منتجهم للقطاع.

4.4 إذا كانت قادرة على التكامل العمودي من الأسفل.

5.4 إذا كان القطاع المشتري لا يشكل زبونا مهما بالنسبة لهذه المجموعة من الموردين<sup>1</sup>.

### 5. القوة التفاوضية للزبائن

إن المشترين في الصناعة ، قد يمتلكوا في المستهلكين لمنتجات المؤسسة النهائية، أي يعبرون عن

المستخدمين النهائيين للمنتجات، أو يمثلوا المؤسسات التي تضطلع بتوزيع منتجات الصناعة على

المستخدمين النهائيين مثل تجار التجزئة و الجملة، أو المحلات الكبرى للتوزيع... و غيرها، و تشير قوة

التفاوض لدى الزبائن إلى قدرتهم على المساومة لتخفيض الأسعار التي تفرضها المؤسسات في الصناعة، أو

إلى رفع التكاليف التي تتحملها المؤسسات في صناعة ما من خلال طلبهم منتجا أفضل جودة و خدمة، و

يتوقف تأثير الزبائن على المنافسة بدورهم على العوامل التالية: درجة تركيزهم و كبر حجم الكميات التي

يشترونها ، أهمية المنتجات ، معيارية المنتجات و مدى تميزها... الخ<sup>2</sup>.

### ثانيا: مكونات البيئة المهمة للمؤسسة

على الرغم من وجود اختلافات كبرى فيما يتعلق بتحديد وتعريف مفهوم البيئة الخاصة أو بيئة

المهمة فيما يتعلق بتأثيرها المباشر في عمل المؤسسة ، إلا ان هناك اختلافاً في آراء الباحثين والكتاب في

نظرية المنظمة حول عدد عناصر ومكونات بيئة المهمة.

اذ يرجع سبب هذا الاختلاف إلى تناولهم لمنظمات متباينة تعمل في ظروف بيئية مختلف ، و لكن بالرغم من

هذا التباين، فإن أغلبهم يتفق على أن عناصر بيئة المهمة تشمل كل من :

(الموردون ، العملاء (الزبائن) ، المنافسون، التشريعات الحكومية، التقانة).

### 1.الموردون

الموردون هم الأطراف الذي يمدون المؤسسة باحتياجاتها من مدخلات (المواد الخام، و العمالة،

والآلات) اللازمة لإنتاج مخرجات تتمثل في السلع و الخدمات.

<sup>1</sup> هجيرة شيقارة ، " الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2005، ص18.

<sup>2</sup> أنفال حدة خبيزة، مرجع سابق، ص68-69.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

و قد يكون المورد فرد أو مؤسسة ، يعمل في أنشطة مختلفة كإنتاج ، تحويل ، تركيب و تثبيت مختلف الأجهزة كأجهزة الرقابة أو الأمن،و يمكن أن يكون خدمات أو برامج حاسوب أو تكوين إدارات. إن الثقة المتواجدة بين المؤسسة و الموارد قد تتطور و تشكل تحالف بينها تحت اسم تحالف "مورد- زبون " و منه نستطيع أن نقدم تعريف لتحالف "زبون مورد" بأنه الإدارة المتبادلة بين هاذين الطرفين للعمل معا بصورة محدد، الأول (المورد) يبيع منتجات التي ينتجها، و الثاني (زبون) يشريها ليقوم في الأخير بتحويلها أو استهلاكها مباشرة .

يكون التعاون بين المورد و الزبون طويل المدى و خارج إطار التعاون العادي، بل تسعى المؤسسة إلى أهداف أخرى كتحسين المنتج النهائي من حيث الجودة و السعر و يمكن اكتساب تنافسية لهاذين العاملين من خلال تحالفهما<sup>1</sup>.

### 2. العملاء (الزبائن)

يتفق كل من (الشماع، 1999،56) و (Daft, 2003,80) على أن العملاء هم الأفراد أو الشركات التي تحصل على مخرجات الشركة مقابل تبادل أشياء أخرى ذات قيمة (نقود مثلا)،و يمكن أن يحصل التبادل مباشرة بين الشركة و الزبائن ، أو من خلال شركات أخرى وسيطة<sup>2</sup>.

وبمعنى آخر هم الأفراد أو المجموعات التي تقتني منتجات المؤسسة لاستهلاكها النهائي أو تحويلها أو بيعها بعد القيام بتغيرات عليها أو دون ذلك .

يحتل العملاء من بين كافة القوى التي تشكل البيئة المهمة (الخاصة) موقع الصدارة من حيث الأهمية و التأثير المحتمل على الإستراتيجية للمؤسسة و نتائج الأعمال، فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر شراء أو عدم شراء منتجات و خدمات المؤسسة ،و هذا ما يجعل تأثيره بشكل مباشر عليها<sup>3</sup>.

### 3. المنافسون

يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على أنهم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها في الحصول على الموارد، وقد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك أو الموارد التحويلية أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية<sup>4</sup>.

كما يعرف المنافس أيضا بأنه المؤسسة التي تقدم نفس منتجات أو تشبهه و تتقارب أسعار منتجاته أسعار منتجات المؤسسة المعنية، و التي تسعى كذلك لإشباع حاجيات نفس مجموعة العملاء. إذ يجب أن نفرق بين نوعين من المنافسين: المنافس المباشر و الغير مباشر، فالأول هو الذي يقدم منتجات مماثلة و بنفس الأسعار، و استخدام نفس التكنولوجيا، نفس قنوات التوزيع و موجهة لنفس المستهلك مقارنة بالمؤسسة المعنية، و بالمقابل فإن المنافس الغير المباشر فهي المؤسسة التي تختلف معها في إحدى العناصر المذكورة سابقا<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أمين مزباني، مرجع سابق، ص11-12.

<sup>2</sup> محمد منيب محمود، غانم محمود أحمد الكيكي، "أثر خصائص معلومات البيئة الخارجية في اعتماد متطلبات مواصفات التصنيع العالمية"، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 98، 2010، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، ص39.

<sup>3</sup> أمين مزباني، مرجع سابق، ص 12.

<sup>4</sup> الباتول علوط ، سلمة مجبري ، مرجع سابق، ص260.

<sup>5</sup> أمين مزباني، مرجع نفسه، ص12.

### 4. التشريعات الحكومية

تمثل الحكومة السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين و تشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المؤسسة، هذا يجعلها تشكل دورا حيويا في نشاطها، فهناك ثلاث زوايا يمكن من خلالها أن تؤثر الحكومة في قرارات عمل المؤسسة المتمثلة فيما يلي:

1.4 تؤثر الحكومة في نشاط المؤسسات عن طريق إصدار بعض القوانين و التشريعات تخص نشاط هذه المؤسسات و ذلك نظرا لأهميتها بالنسبة للمجتمع ككل.

2.4 تتدخل الحكومة في منح إعانة مالية أو قروض ميسرة بسعر فائدة منخفض أو بإعفاء من الضرائب لفترة محددة لمساعدة بعض المؤسسات على أداء دورها في المجتمع.

3.4 يمكن للحكومة أن تدخل كمنافس للمؤسسة عن طريق إنشاء مؤسسة تابعة لها (القطاع العام) بتقديم نفس المنتجات<sup>1</sup>.

### 5.التقانة

تتضمن التقانة الفن والعلم المستخدم في إنتاج المنتجات، فالتغير التقني يؤثر في المواد الأولية المطلوبة من قبل المؤسسة وفي منتجاتها وعملياتها، ويمكن أن يكون للتطورات التقانية المتسارعة تأثير واضح في السوق من خلال:

1.5 ظهور صناعات جديدة.

2.5 تغيير أو استبعاد صناعات قائمة.

3.5 تحريك السوق أو الصناعة في مجالات أخرى ليست لها علاقة مباشرة بالتقانة الجديدة<sup>2</sup>.

و يمكن أن تحقق التقانة إذا ما استثمرت بشكل صحيح و سليم تميزا مؤثرا في تطوير و تحسين أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها، و في ذات الوقت يتطلب من المؤسسة المعاصرة و الهادفة إلى الإبداع، أن تواكب التطورات التقانة باستمرار و الاطلاع عليها، و دراسة جدوى استفادتها و توفير الإمكانيات المناسبة و القدرة على استخدامها على أفضل وجه، و أفضل من المنافسين لكي تبقى في المقدمة<sup>3</sup>.

### ثالثا: أهمية البيئة المهمة

تتم أهمية تحليل البيئة المهمة (الخارجية) للمؤسسة في دراسة العوامل البيئية المهمة (الخاصة) التي لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل و درجة تأثيرها، إذ تساعد دراسة وتقييم البيئة المهمة في تحديد العديد من النقاط و من أهمها ما يلي<sup>4</sup>:

1. إن دراسة البيئة المهمة (الخارجية) تساعد على تسطير الأهداف المنشودة من قبل المؤسسة أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.

2. تساعد العوامل البيئية المهمة المختلفة في تحديد الموارد المتاحة لدى المؤسسة وكيفية الاستفادة منها.

3. يساهم تحليل البيئة المهمة في تحديد نطاق السوق المرتقب و مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما يتعلق بالسلع و الخدمات و طرق التوزيع، و تحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية.

<sup>1</sup> فاطمة ديلمي، "نجاحة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدية، الجزائر، 2007ص29-30.

<sup>2</sup> محمد منيب محمود، غانم محمود أحمد الكيكي، مرجع سابق، ص39.

<sup>3</sup> ماجد محمد صالح، "أثر بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 06، العدد18، 2010، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، ص15.

<sup>4</sup> خديجة بوخر بيصة، "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015، ص16-17.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

4. يساعد التقييم للبيئة المهمة كذلك في تحديد سمات وخصائص المجتمع الذي تتعامل معه المؤسسة وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد السائدة، كما تساهم تلك الدراسات في بيان أنماط السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد.

ومن خلال هذه النقاط التي توضح أهمية تحليل المتغيرات البيئية المهمة ( الخارجية) للمؤسسة تؤكد أن دراسة هذه العوامل تمكن المؤسسة من تحديد الفرص التي يتحتم اقتناصها، واكتشاف المخاطر والمعوقات التي يجب تجنبها أو التقليل منها.

إن تطور المجتمعات باختلاف ثقافتها و تعقد حاجاتها خدماتها، من العوامل التي دفعت المختصين للاهتمام بدراسة البيئة المهمة(الخارجية ) للمؤسسة ، بعدما كانت تهتم بالبيئة الداخلية فقط، فاستنتجت أن الظروف الداخلية و المشاكل الداخلية على صلة وثيقة بظروف البيئة الخارجية (البيئة المهمة منها)، و ما طرأ عليها من تطورات مثل ظهور فكرة النظم المفتوحة، و زيادة الدخل الحكومي، و تظهر أهميتها من خلال تحديد نطاق السوق المرتقب، و مجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما تعلق بالسلع و الخدمات و طرق التوزيع و منافذه، و أساليب شروط الدفع و تحديد الأسعار ، و خصائص المنتجات، و القيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية و التشريعية، و العمل على تحديد علاقات الأثر و التأثير بمختلف المؤسسات سواء كانت تلك المؤسسات امتداد لها ، أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها و أنشطتها المختلفة ، و أيضا المساهمة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل أو ستتعامل معها المؤسسة، و ذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة و أيها يعطي الأولوية ، و المساهمة في بيان السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد، و الذين يمثلون جمهور المؤسسة، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات و أسعارها ووقت إنتاجها و تسويقها... الخ<sup>1</sup>.

و خلاصة القول أن دراسة و تحليل البيئة المهمة يعد أمرا أساسيا عند وضع إستراتيجية مناسبة للمؤسسة.

### رابعاً: المحددات التي تحكم كفاءة تحليل البيئة المهمة

يحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة المهمة عدة عوامل أهمها<sup>2</sup>:

#### 1. تغير أو ثبات العوامل البيئية

إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابها فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعبا ومتشابكا وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع ، ولكنها ثابتة ولونسيبا، أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط، مما إذا كانت قليلة ولكنها دائمة التغير .

#### 2.تعدد وتنوع العوامل البيئية

تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية المهمة (الخارجية) على مدى تنوع البيئة ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل، فكلما زادت درجة التنوع والتعقد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب فنية ورياضية وإحصائية مستحدثة لإتمام هذا التحليل ، وفي حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والبدء بدراسة أهمها وأكثرها تأثيرا، ارتباطا بأعمال وأنشطة المنظمة.

<sup>1</sup> سومية بن عمارة ، أمال ميلود عابد ، "أثر التحليل البيئي على إستراتيجية المؤسسة "، مذكرة ماستر، إدارة و اقتصاد المؤسسة، المركز الجامعي لحاج بوشعيب ، عين تموشنت، الجزائر، 2016.ص31.

<sup>2</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، "أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء"، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال، جامعة النيلين، السودان، 2010، ص85-86..

### 3. تكلفة الحصول على المعلومات البيئية

لا يتوقف على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغييرها وإنما يضاف إليها التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات ولكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة الحصول عليها، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها، فكثير من المؤسسات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها.

### 4. الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات

تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل العوامل البيئية، وعكس ذلك صحيح، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها، وإستخلاص النتائج المرجوة منها.

يبدو أن أهمية تحليل عناصر البيئة المهمة تنبع من أهمية تحديد الفرص والمخاطر بدقة وذلك عن طريق وضع الخطط والإستراتيجيات الفعالة والبرامج اللازمة، التي تستطيع المنظمة من خلالها إشباع احتياجات العملاء الحالية والمرتبقة، وجذب عملاء جدد والمحافظة عليهم وكسب ولأنهم.

### المبحث الثاني: مفاهيم عامة حول الأداء المتميز للمؤسسة

إن سرعة التحولات و التغييرات التي تشهدها بيئة المؤسسة الاقتصادية، جعلت هذه الأخيرة في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و الاستمرارية، ليبقى أدائها هو الفيصل في التقدم و الرقي و مقياس النجاح لها لأن المنافسة تدور حول فكرة التحسين المستمر في الأداء و بلوغ مستويات عالية منه تثبت من خلاله المؤسسة وجودها و ذاتها، لذا يكاد يكون الأداء الظاهرة الشمولية لجميع فروع و حقول المعرفة الإدارية و البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات.

و لأن الأداء المتميز مفهوم واسع و محتوياته متجددة بتجدد و تغيير و تطور أي من مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها، لا يزال مجاله خصبا للدراسة و التحليل لغرض تأطير هذا المفهوم الواسع. لذلك سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الأداء المتميز للمؤسسة، قياس و تقييم أداء المؤسسة، وكذا دوافع التميز في الأداء و علاقة هذا الأخير بعناصر البيئة المهمة في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: ماهية الأداء المتميز للمؤسسة

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاماً بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، فهو يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية، حيث اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية بدراساتهم للأداء، ومن ثمة فإن ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة و إشكالية معقدة يجب الاهتمام بها، وهذا ما سنعمل على توضيحه من خلال الآتي:

### أولاً: مفهوم الأداء

سننترق من خلال هذا المفهوم إلى تعريف الأداء، محدداته و العوامل المؤثرة فيه، و في الأخير نسلط الضوء على أبعاده كما يلي:

### 1. تعريف الأداء

رغم تداول مصطلح الأداء في أدبيات مختلف علوم التسيير باعتباره الهدف الأساسي، الذي يسعى كل مسير إلى تحسينه، إلا أن ضبط مفهومه و تحديد المجال الدلالي الذي يغطيه، يبقى محل اختلاف و جدل بين جل الكتاب و الباحثين كل حسب رؤيته، أو منظوره له.

فكلمة الأداء تقابلها باللفظة الانجليزية كلمة To performe، و باللفظة الفرنسية كلمة Performer التي تعني الانجاز.

و انطلاقاً منها عرف بعض الباحثين الأداء على أنه " القدرة على إنجاز المهام، أو تحقيق نتائج معينة، و هو نفس المعنى الذي ذهب إليه Annie Bartoli<sup>1</sup> .

بمعنى آخر الأداء هو انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها 2 .

ويعرفه RICHAR DAFT على أن "الأداء هو التعبير عن المسؤولية الكلية للمديرين أمام مؤسساتهم وكذلك فإنه يشير إلى السلوك الذي يقيم في إطار مدى إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة" 1 .

<sup>1</sup> نوال شنافي، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد حيزر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص93.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الاردن، 3001، ص2

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

وهناك من جعل تعريف الأداء مرادفا لتعريف الفعالية والمقصود بها " العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المتاحة لذلك"<sup>2</sup>.

و ينظر له أيضا على أنه " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"، كما يعبر عن " قدرة المؤسسة على الاستمرارية و البقاء محققة التوازن بين الرضا العام و العمل"<sup>3</sup>.

وبناء على ما سبق ذكره فإن الأداء يشير إلى تحقيق الأهداف، أي النجاح والوصول إلى النتائج المرغوبة، وهو يعرف بالفاعلية، وأيضا العمل أو مجموعة الأعمال التي تؤدي إلى تحقيق النتيجة أو الهدف وهو ما يعرف بالكفاءة، وهذا ما ذهب إليه أحد الباحثين، حيث يرى بأن مفهوم الأداء يتضمن عنصرين الفعالية والكفاءة<sup>4</sup>:

### 2. محددات الأداء والعوامل المؤثرة فيه

#### 1.2 محددات الأداء

كما ذكرنا سابقا أن الأداء هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة التي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تضافر عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على هذا الأداء سلبا أو إيجابا، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في:

أ. **الجهد:** وهو الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) أي الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

ب **القدرات:** تعني الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة.

ج. **إدراك الدور أو المهمة:** تعني الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور. بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف من بينها نذكر:

➤ **الوظيفة (متطلبات العمل):** وما تعلق بها من واجبات ومسؤولية وأدوات وتوفقات مطلوبة من المواطن إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.

➤ **الموقف (نسبة التنظيم الداخلية):** أو ما تصنف به البيئة التنظيمية، حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفلاة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال، السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب<sup>5</sup>.

1 منير بن دريدي، " فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 06، 2019. المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين، ألمانيا، ص13.

<sup>2</sup> نوال شنافي، مرجع سابق، ص94.

<sup>3</sup> ابتسام سلاطينية، شريف غياط، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، المجلد 05، العدد 02، 2020، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص489.

4 A.Khamakham, "la dynamique du contrôle de gestion" éd bordas , 2 eme éd , Paris , 1971,P301 .

<sup>5</sup> أمينة بوججر، نعيمة مزيان بطاهر مزيان، "الإدارة الاستراتيجية و تأثيرها في تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال، جامعة الجليلي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2019، ص55-56.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

### 2.2 العوامل المؤثرة في الأداء

تتعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تتمثل في<sup>1</sup> :

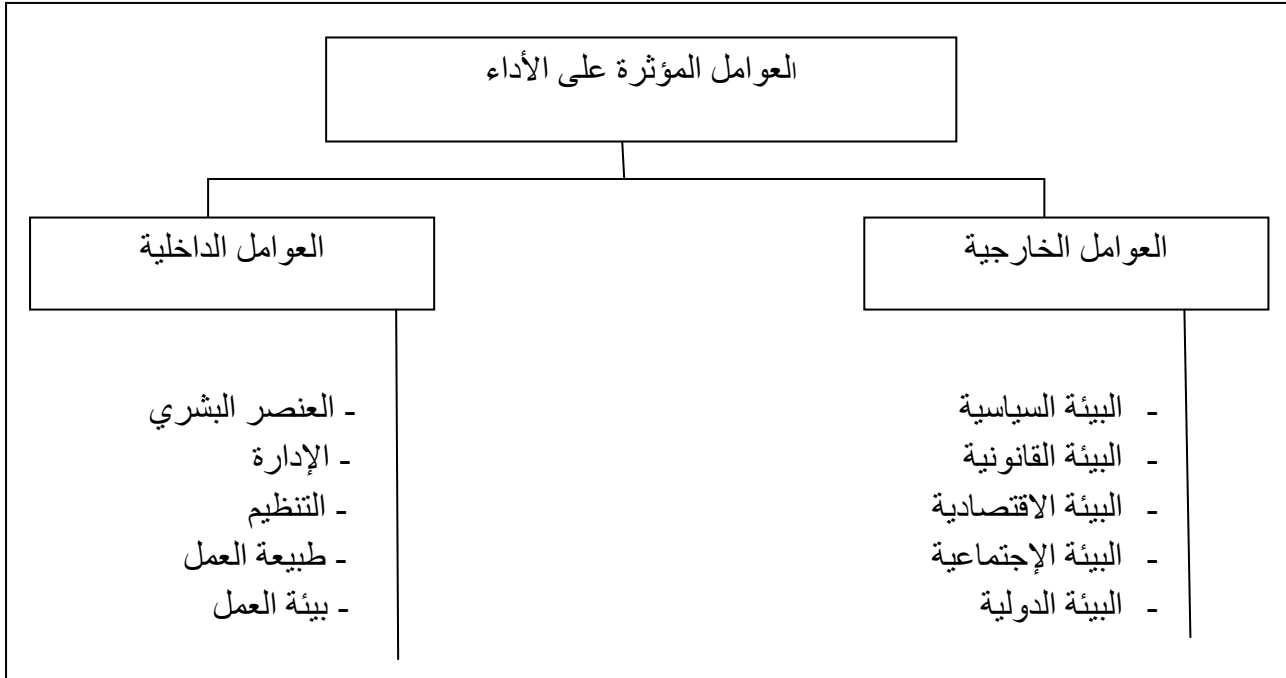
#### أ . العوامل الداخلية

و هي عوامل تخضع لتحكم المؤسسة ، تتمثل في الهيكل التنظيمي، المناخ التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة و درجة الآلية، بالإضافة إلى الحجم و مختلف القوى و المتغيرات التي ترتبط بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، و تضم التركيبة البشرية من حيث السن و الجنس، مستوى تأهيل الأفراد، نظامي التكوين و التحفيز و المكافآت، المهارات... الخ، كل هذه العناصر تساهم بدرجة كبيرة في تطوير العاملين و زيادة دافعهم ، و بالتالي تحسين أدائهم و حتى تحقق المؤسسة أهدافها في إطار هذه العوامل، لا بد لها من تعظيم التأثيرات الإيجابية لهذه الأخيرة، و تقليص تأثيراتها السلبية.

#### ب . العوامل الخارجية

و هي تلك العوامل الغير خاضعة لتحكم المؤسسة، و المتعلقة عموما بالبيئة الخارجية و تشمل العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، و العوامل السياسية و القانونية، و البيئية وغيرها. و نظرا لتعدد هذه العوامل المؤثرة و اختلافها، تنوعت المعايير المعتمد عليها في تقييم الأداء الكلي للمؤسسات الاقتصادية، و تعددت الطرق و الأدوات المستخدمة في قياسه.

### الشكل رقم (6) : العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: علي عبدالله، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1994، ص27.

<sup>1</sup> فوزي عبد الرزاق، حسناوي بلباي، " أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاستراتيجية و التنمية، المجلد 09، العدد16مكرر، 2019، جامعة سطيف، الجزائر، ص331-332.

### 3. أبعاد الأداء

بعد أن تعرضنا سابقا إلى مجموعة من التعاريف المفسرة لمفهوم الأداء، نتناول فيما يلي تحليل الأبعاد التي يتضمنها هذا المفهوم، حيث يركز البعض على الجانب الاقتصادي في الأداء، بينما يعتمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل؛ إذاً تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

#### 1.3 البعد التنظيمي للأداء

يقصد بالأداء التنظيمي، الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية أخر ناتج عن المعايير الاجتماعية والاقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. إذاً نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دورا هاما في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الاقتصادية.

#### 2.3 البعد الاجتماعي للأداء

يشير البعد الاجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على وفاء الأفراد لمؤسستهم، وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلبا على المدى البعيد، إذا اقتصر على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية؛ لذا يُنصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ماله صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ( صراعات، أزمات، ... الخ )<sup>1</sup>.

#### ثانيا: مفهوم الأداء المتميز

من خلال هذا الجزء سنتطرق إلى تعريف الأداء المتميز، أهميته و أهدافه ، بالإضافة إلى متطلبات تحقيقه كالآتي :

#### 1. تعريف الأداء المتميز

نظرا لكون مصطلح الأداء المتميز ،أحد المصطلحات الحديثة و الحيوية في مجال إدارة الأعمال، فقد حظي باهتمام كبير من طرف المؤسسات لكونه يرتبط ارتباطا وثيقا بنجاحها، وذلك في ظل البيئة التنافسية المتغيرة، كما أن الكثير من الباحثين و المختصين تناولوا هذا المصطلح من خلفيات علمية متنوعة. فمنهم من يعتبره بأنه محصلة لمجموعة من الأعمال و القيم تتبناها المؤسسة، و تحقق من خلالها الرضا لمختلف أطرافها داخليا و خارجيا<sup>2</sup> ، و بالتالي هو انعكاس لقدرة المؤسسة على تحقيق التفوق و النجاح المتزايد من خلال امتلاكها لخاصة تجعلها تختلف من المؤسسات الأخرى المنافسة لها<sup>3</sup> . ومن وجهة نظر أخرى فهو يعني أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن تحققه المؤسسة .

<sup>1</sup> الشيخ الداوي، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص 218، 2019.

<sup>2</sup> عمر صخري ، فاطمة الزهراء عبادي ، " نظم إدارة البيئة ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 7، 2012، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص 29.

<sup>3</sup> جاد الرب ، محمد سيد ، " إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013، ص 113.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

كما عرف بأنه تلك الممارسة المتأصلة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج التي تركز جميعها على مجموعة تتكون من تسعة مفاهيم جوهرية تتمثل في التوجه بالنتائج و التوجه بالعمل أو القيادة ، و ثبات الهدف و الإدارة من خلال العمليات و الحقائق ، و تطوير الأفراد و التعلم المستمر و الابتكار و التحسين ، و تطوير الماركة و المسؤولية اتجاه المجتمع، و في المراجعة الأولية لسلاسل الإيزو ( ISO9000 ) .  
و هناك من يرى بأن الأداء المتميز هو الأداء الذي يسمح للمؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وكذلك القيام بنشاطاتها في ظل ظروف بيئية متغيرة.

إن الفكرة الرئيسية وراء الأداء المتميز تكمن في الجودة التي تؤدي بها المؤسسة عملها مهما كان نوعه ومن هذا المنطلق يمكن القول إن الأداء المتميز هو : " رهينة توافر مجموعة من المهارات و القدرات و الخبرات التي تنفرد بها أي مؤسسة، و التي يسمح استغلالها من تحقيق هذه الأخيرة لمستويات متقدمة و غير مسبوقة من الأداء، و هو ما يعكس جليا من خلال تقديمها لخدمات ذات جودة عالية متميزة و فريدة في مجال عملها<sup>1</sup> .

### 2. أهمية الأداء المتميز و أهدافه

#### 1.2 أهمية الأداء المتميز

تتبع أهمية الأداء المتميز من خلال<sup>2</sup>:

أ. تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالأداء المتميز هو السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم حافل بتحديات تنافسية متنوعة.

ب. القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال حسن أداء الأنشطة المنوطة بها.

ج. تحقيق درجة رضا أعلى للعاملين بالمؤسسة وتخفيض معدلات الغياب.

#### 2.2 أهداف تطبيق و تبني التميز في الأداء

يمكن إبراز أهداف وفوائد تبني وتطبيق التميز في أداء المؤسسات في التالي<sup>3</sup> .

أ. إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء بهدف تحسين ثقتهم.

ب. تحسين المشاركة والمسؤولية وكذا معنويات وإرضاء العاملين.

ج. تحسين نوعية المخرجات وتدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

د. تعلم اتخاذ القرارات استنادا على الحقائق وتوثيق وتحليل المشاكل والسيطرة عليها.

هـ. الحفاظ على الزبائن وخلق بيئة تدعم وتحافظ على التحسين المستمر.

و. زيادة الكفاءة وتحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة.

ز. متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات.

<sup>1</sup> سمير عماري، "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24، العدد 2010، ص 682.

<sup>2</sup> نوال شنافي، مرجع سابق، ص 139.

<sup>3</sup> عثمان ليل و آخرون، "القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز"، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، العدد 05، 2018، الجزائر، ص 25.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

### ثالثا: متطلبات تحقيق الأداء المتميز

إن تحقيق المؤسسات للأداء المتميز يحتاج إلى توفير متطلبات لضمان تحقيقه ، و هي كالتالي<sup>1</sup>:

#### 1. تنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسة حيث تعمل على تحسين أدائها و تحقيق أهدافها، و هذا باستعمال مختلف المعارف و المهارات لتصميم و تنفيذ استراتيجياتها و تحقيق قيمة مضافة لها، إذا لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة و المهارة و القدرة و الاستعدادات اللازمة لأداء مهام متميزة و متخصصة.

هذا ما فرض على المؤسسات انتهاج إستراتيجية تثمين و تنمية المورد البشري سعيا لتحقيق التميز في الأداء من خلال "تخطيط الموارد البشرية، التدريب و التعليم و تطوير العاملين، قياس أثر البرامج التدريبية عليها في رفع مستوى المهارات، قياس الأداء و التقدير و مكافأة العاملين، مشاركة العاملين و الصلاحيات الممنوحة".

#### 2. القيادة الفعالة

تعتبر القيادة الفعالة عن مدى قدرة القيادات التنظيمية على تحديد قيم و توقعات الأداء التنظيمي، كذلك مدى قدرة القيادات على تحديد الاتجاهات المستقبلية في الأجلين القصير والطويل ومدى تشجيع التجديد والابتكار بين العاملين (القيادة التنظيمية، المسؤولية الاجتماعية والانتماء)، فعلى القائد الذي يطمح في تحقيق أداء متميز لمؤسسته، الاستعداد للعمل المستمر وتحمل المخاطر وأن يكون قدوة لجميع أفراد المؤسسة.

#### 3. نظام المعلومات المتكامل

ضرورة توفر نظام يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها و تداولها و حفظها و استرجاعها ، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.

#### 4. الهيكل التنظيمي المرن

يتطلب تحقيق الأداء المتميز هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وتتصف هياكل المؤسسات ذات الأداء المتميز بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتخويلهم للصلاحيات كل في مجال عمله فضلا عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصال و المعلومات.

#### 5. التركيز على الزبون

أصبح التميز هو الحد الأدنى الذي يقبله الزبائن والذي يحافظ على بقاء المؤسسة واستمرارها، وأن الخطوة الدافعة في طريق تحقيق الأداء المتميز ه و تشخيص زبائن المؤسسة والتعرف على احتياجاتهم، لاسيما بعد أن أصبح الزبون ميزة تنافسية ومقدرة جوهرية لمنظمة تسعى للبقاء والنمو من خلالها،ومن منطلق أن الزبون هو الذي يسمح للمؤسسة بتحقيق الربح كان لابد من الاهتمام بإدارة العلاقات بالزبون لكونه العنصر الأكثر أهمية في أي مؤسسة و لأنه ه و الذي سوف يتلقى السمعة أو الخدمة وهو الذي سيقومها.

<sup>1</sup> أحلام غربال، "متطلبات تحقيق الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، المجلد 16، العدد 01، 2022، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص543.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

### المطلب الثاني: قياس و تقييم أداء المؤسسة

يعتبر موضوع قياس و تقييم الأداء أحد أهم المواضيع التي حظيت بمزيد من الاهتمام من جانب الباحثين في الفكريين المحاسبي والإداري، نظرا لأن هذا الموضوع هو جوهر عملية الرقابة الإدارية المستمرة، كما أنه الركيزة الأساسية لاتخاذ القرارات.

وللتوضيح أكثر سنحول التطرق لهم كالآتي :

#### أولاً: قياس أداء المؤسسة

##### 1 . مفهوم قياس الأداء

يعد قياس الأداء من بين أهم المرتكزات الأساسية لوجود المؤسسة، وأيضا بعد الهدف الأعظم لعملية التحول الاستراتيجي، لأنه منبثق من رسالة المؤسسة أو عملية التخطيط الاستراتيجي. وعموما فإن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية والوظيفية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل للموارد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويعرف قياس الأداء علي أنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتوثيقها

لاسيما مراقبة وتوثيق جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا"<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه هو تقدير الأشياء و المستويات سواء خدمات، مستفيدون ، تقنية، تقديرا كميا، و في أضيق معنى له هو " جمع معلومات كمية عن موضوع مطلوب قياسه"، و يراد بتقييم الأداء قياس أداء الأنشطة الوحدة الاقتصادية مجتمعة، بالاستناد للنتائج التي حققتها في نهاية الفترة المحاسبية، بالإضافة إلى معرفة الأسباب التي أدت لهذه النتائج و اقتراح حلول للتغلب على النتائج السلبية بهدف الوصول إلى أداء جيد في المستقبل<sup>2</sup>.

و ان مجمل التطورات السابقة الحاصلة في مجال الأداء و قياسه، من خلال المسوحات و الإحصائيات و المحاسبة و تحليل السياسة و الإدارة العلمية ، مهدت الطريق لتطوير مفاهيم أكثر دقة ووضوح للتعبير عن الأداء، و طرق قياسه و مؤشرات هذا القياس.

اذ تتمثل أهم المؤشرات التقليدية التي تستخدم في قياس أداء المؤسسات في : الإنتاجية، القيمة المضافة،

النتيجة الصافية(ربح أو خسارة)، العائد على الاستثمار، المردودية الاقتصادية، المردودية المالية، القيمة

المضافة الاقتصادية، ويعتبر هذا الاخير من المؤشرات الأكثر انتشارا و استعمالا 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<sup>3</sup>.

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، و إهمالها لما يسمى ب قيمة المكسب

( stakeholder value ) مثل الزبائن.

و بداية من التسعينات تم إعادة النظر في المؤشرات المالية ، وهذا بوضع التحسينات عليها و تطويرها بما

يتلائم و مستجدات البيئة، إضافة إلى تسجيل تطور سريع في معدلات نمو الصناعة و الأسواق و التكنولوجيا

و الاتصالات ، اتجه الفكر الإداري الحديث إلى الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في قياس أداء

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان ، الأردن، 2007،ص490.

<sup>2</sup> حسين بلعجوز، محاد عريوة، "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، عدد 2017، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص 135-136.

<sup>3</sup> Gregory Denglos , « la creation de valeur », édition Dunod , Paris , 2003, P 67.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

المؤسسة نظرا لأهميته في عملية القياس، من ثم العمل على ربط الأداء الحالي للمؤسسة بأدائها المستقبلي و تتمثل الطرق الحديثة لقياس الأداء في<sup>1</sup>:

### 1.1 بطاقة الأداء المتوازنة ( Balanced score card )

تعتبر بطاقة قياس الأداء المتوازنة ويُطلق عليها أيضاً تسمية ( بطاقة الأهداف الموزونة) من الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس أنشطة ومستوى أداء المؤسسة، وهذا من منطلق أن نجاح المؤسسات يتوقف إلى حد بعيد على قدرتها في قياس أدائها في مجالات (علاقات الزبائن، الأعمال الداخلية... الخ)<sup>2</sup>. ويمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات مؤسساتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة"، كما عرفت بأنها "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لقياس وتقييم الأداء<sup>3</sup>، اذ تكمن أهميتها في أنها تتيح إمكانية توضيح الرؤية للمؤسسة بشأن كيفية ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال، كما تجدر الإشارة إلى أن بطاقة قياس الأداء المتوازنة موجهة على وجه الخصوص إلى المديرية العامة باعتبارها وسيلة قيادة للمؤسسة. وقد بين كل من (نورتن وكابلن- Norton et Kaplan) الفوائد التالية لاستعمال بطاقة قياس الأداء المتوازنة: أ. التركيز على التنظيم ككل. ب. تساعد على تكامل البرامج المختلفة للمؤسسة مثل: الجودة، إعادة الهندسة، ومبادرات خدمة العملاء. ج. تحديد المقاييس الإستراتيجية نحو المستويات الأقل مثل وحدة العاملين، وكما يمكن للموظفين تحديد المطالب الخاصة لتحقيق أداء إجمالي ممتاز.

### 2.1 لوحة القيادة (Tableau de Bord)

تعتبر لوحة القيادة من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء، لكن جذورها تعود إلى القرن العشرين حيث كان يتم تطبيقها بصفة غير مباشرة، ثم إلى الثلاثينيات من القرن الماضي حيث كان يتم تطبيقها من قبل أكبر الشركات في ذلك الوقت، لتشهد عودتها بقوة في سنة 1980 بفرنسا. 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 من أجل تحسين الوضعية العامة<sup>4</sup>. وتوجد عدة تعريفات للوحة القيادة نذكر منها: يعرف P. Voyer لوحة القيادة على أنها أداة لتحديد وتنظيم وتقديم المؤشرات الرئيسية الملائمة لتقييم الأداء بطريقة محكمة وموجزة في نظرة مرفقة بمجموعة من التقارير التي توفر رؤية شاملة للأداء إضافة لإمكانية البحث في التفاصيل. ويضيف الباحث، أن لوحة القيادة تركز على الخاصية النوعية للمعلومات وليس الكمية، لذلك فهي تضم عددا محدودا فقط من المؤشرات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عز الدين جلاب، زكرياء بوشلاق، "تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص29.

<sup>2</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص223.

<sup>3</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، رمضان فيهم غربية، "التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، ص192.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، مرجع نفسه، ص224.

<sup>5</sup> أحمد الصغير ربيعة، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2014، ص55.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

كما تعرف بأنها وسيلة للتسيير تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية المناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه في قياس أداء سلسلة الإمداد من خلال المؤشرات والأهداف الموضوعية مسبقاً، حيث تأخذ لوحة القيادة أشكالاً عديدة، تختلف حسب نشاط المؤسسة وطبيعة العنصر المراد قياس أدائه<sup>1</sup>.

كما تعرف أيضاً: "أنها 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"<sup>2</sup>.

تسمح لوحة القيادة للمسؤولين في مختلف مستويات المؤسسة، من متابعة أعمالهم وتقييم مستوى الأداء ومعرفة الانحرافات المسجلة وتحليل أسبابها، ومن ثم اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب من خلال المؤشرات المكونة لها، خاصة إذا كانت المؤشرات مالية وغير مالية وذات أبعاد طويلة وقصيرة المدى. وحتى تكون للوحة القيادة معنى، يجب أن يراعي في تصميمها عدة مبادئ، أهمها:

- أ. الإلمام بالأهداف الرئيسية والأهداف الجزئية للمؤسسة.
- ب. مراعاة الأهداف النهائية (أهداف النتائج)، وأيضاً رافعات النشاط التي تُساهم في تحقيق هذه النتائج.
- ج. دمج المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية في نفس الوقت.
- د. تحديد المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة.
- هـ. احتواء لوحات القيادة على عدد محدود من المؤشرات<sup>3</sup>.

### 3.1 المقاييس الأساسية الأخرى للأداء

لم يكتف الباحثون في ميدان التسيير بمؤشري بطاقة قياس الأداء المتوازنة ولوحة القيادة في دراساتهم الخاصة بقياس أداء المؤسسة فالى جانب ذلك عمل عدة باحثين من بينهم ( Philippe crapart و clarck Rod ) على إضافة سبعة (07) مقاييس أخرى للأداء تعرف بالمقاييس الأساسية "Centralisés Les Mesures" يمكن تطبيقها لقياس أداء المؤسسات الصناعية والخدمية.

وقد توصلت هذه الدراسات والأبحاث إلى أنه لو تم تطبيق وتحليل هذه المقاييس السبعة بالطريقة الصحيحة، فإن أداء المؤسسة سيتحسن حتماً، لكن تحت شرط عدم الاستغناء عن أي مؤشر في عملية القياس، أي يجب النظر إليها من منظور التكامل، وتتمثل هذه المقاييس في<sup>4</sup>:

#### أ. المقياس الأول: تسليم العمليات.

ويقصد بذلك التسليم الممتاز، ويتم الحكم على ذلك من خلال مجموعة من العناصر تتمثل في: الجودة، الآجال، الكمية، المكان، الشكل، والوثائق. ويتم قياس التسليم الممتاز وفقاً لما يلي:

عدد التسليمات المرضية لجميع العناصر / عدد التسليمات في المدة 100x

( / أي تقسيم )

<sup>1</sup> عقبة مخنان، محمد الطيب دويس، "تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي AHP"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 06، 2016، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 135-136.

<sup>2</sup> عماد هداهدية، "مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية"، منصة المجلة العلمية الجزائرية ASJP، مجلد 18، العدد 02، 2022، جامعة تلمسان، الجزائر، ص 797.

<sup>3</sup> عقبة مخنان، محمد الطيب دويس، مرجع نفسه، ص 136.

<sup>4</sup> الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 224-225.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

ب. المقياس الثاني: صحة العمليات المُتنبأ بها  
يتم حساب هذا المقياس كما يلي:

$$\text{(الطلب المقدر - الطلب الحقيقي) / (الطلب المُتنبأ به للمدة } x 100$$

مع العلم أن الطلب الحقيقي هو الطلب الذي تم تنفيذه وتلبيته، وليس ذلك المتمثل في شكل طلبيات فقط.  
ج. المقياس الثالث: تخفيض الأجل.

يقصد بهذا المقياس التركيز على التخفيض المستمر لآجال البيع، الإنتاج، التوزيع، والشراء، عن طريق تحديد آجال تخفيض على الأقل مرة في كل سنة ومحاولة الوصول إليها، ويتم حسابه كما يلي:

$$\text{الآجال المتوسطة للمدة المعينة / الأجل المتوسط للفترة الماضية } x 100$$

د. المقياس الرابع: الجودة

يتم الحكم على الجودة من خلال عدد العيوب بالنسبة لمليون وحدة تم معالجتها؛ وتجدر الإشارة إلى أن هذا المؤشر يمكن تطبيقه على وظائف المؤسسة، ليس فقط بالنسبة لوظيفتي البيع والشراء.

ه. المقياس الخامس: احترام البرنامج

يقصد بهذا المقياس أنه يجب على جميع العمال داخل المؤسسة احترام وتطبيق برامج العمل التي تم تسطيرها في المؤسسة، وتتمثل هذه البرامج عادة في برنامج الإنتاج والشراء، البرامج الخاصة بالحملات الإعلامية أو برنامج بعث منتج جديد.  
ويتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

$$\text{عدد النشاطات أو الأوامر المنجزة في الساعة / عدد النشاطات أو الأوامر المبرمج إنجازها في المدة المحددة } x 100$$

و. المقياس السادس: إدخال منتجات جديدة في الساعة

يتم حساب هذا المقياس بالعلاقة التالية:

$$\text{عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المنجزة في الساعة / عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحدد } x 100$$

ز. المقياس السابع: السرعة.

يقصد بهذا المقياس سرعة تقديم قيمة مضافة، ويُحدد هذا المقياس وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة / الزمن الكلي للنشاط } x 100$$

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

### ثانيا: تقييم أداء المؤسسة

ينظر الكثير من الباحثين إلى عملية تقييم الأداء، على أنها مرحلة أو جزء من عملية الرقابة باعتبارها تنصب على الإنجازات المحققة في المؤسسة، فإذا كانت الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم لكي يصل إلى هدف محدد فإن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية. وللتوضيح أكثر سنتطرق إلى مفهوم، أهمية و أهداف تقييم الأداء بالإضافة إلى خطوات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة فيه.

#### 1. مفهوم تقييم الأداء

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم تقييم الأداء ، و ذلك راجع لتحديد تعريف دقيق للأداء ، و من بين هذه التعاريف نذكر:

يعرف تقييم الأداء على أنه" :أداة تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المتحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسببها مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ما تكون المقارنة بين ما هو متحقق فعلا وما هو مستهدف في اية فترة زمنية معينة هي سنة في الغالب"<sup>1</sup>

كما يعرف على أنه" :إيجاد مقياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المشروع للأهداف التي أقيم من أجلها، ومقارنة تلك الأهداف لأهداف المخططة، من أجل معرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم تحقيقه فعلا، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات أساليب معالجتها"<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف تقييم الأداء أنه" :جهد نظامي لوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي لمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء اتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بكفاءة وبطريقة فعالة لإنجاز الأهداف المشتركة"<sup>3</sup>.

كما عرف أيضا على أنه" المراقبة المستمرة للإنجازات ، بالبرامج، الأنشطة ، المشاريع و الوظائف في المؤسسة و تسجيلها". و في إطار هذا التعريف ينظر البعض إلى عملية تقييم الأداء على أنها جزء هام من عملية الرقابة، حيث يقولون أن الرقابة هي عملية توجيه الأنشطة داخل التنظيم ، حتى تصل الى هدف محدد، و أن تقييم الأداء هو استقرار لدلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية حتى يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة في حالة انحرافها"<sup>4</sup>.

من خلال تحليل التعاريف السابقة ، يمكن القول أن مجال تقييم الأداء يشمل جميع الأنشطة داخل المؤسسة في ضوء المعلومات الرقابية التي يتم التوصل إليها، وذلك بهدف التأكد من أن الأنشطة الفعلية تسير نحو ما هو مخطط لها، مع إمكانية اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف مسارات بعض الأنشطة عن ما هو مخطط له، فبعد جمع المعلومات بقياس الأداء و توصيلها للشخص أو الهيئة المسؤولة عن التقييم في المؤسسة تتجمع لدى هذه الأخيرة، كافة المعلومات التي تسمح لها بتقييم الأداء و حساب الانحرافات و الكشف عن نقاط الضعف، حيث يكون لديها المعلومات الخاصة بما يجب أن يكون عليه الأداء و ما هو عليه فعلا، و في حالة عدم تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف يظهر ما يسمى بفجوة الأداء ( Performane ) ، و ذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

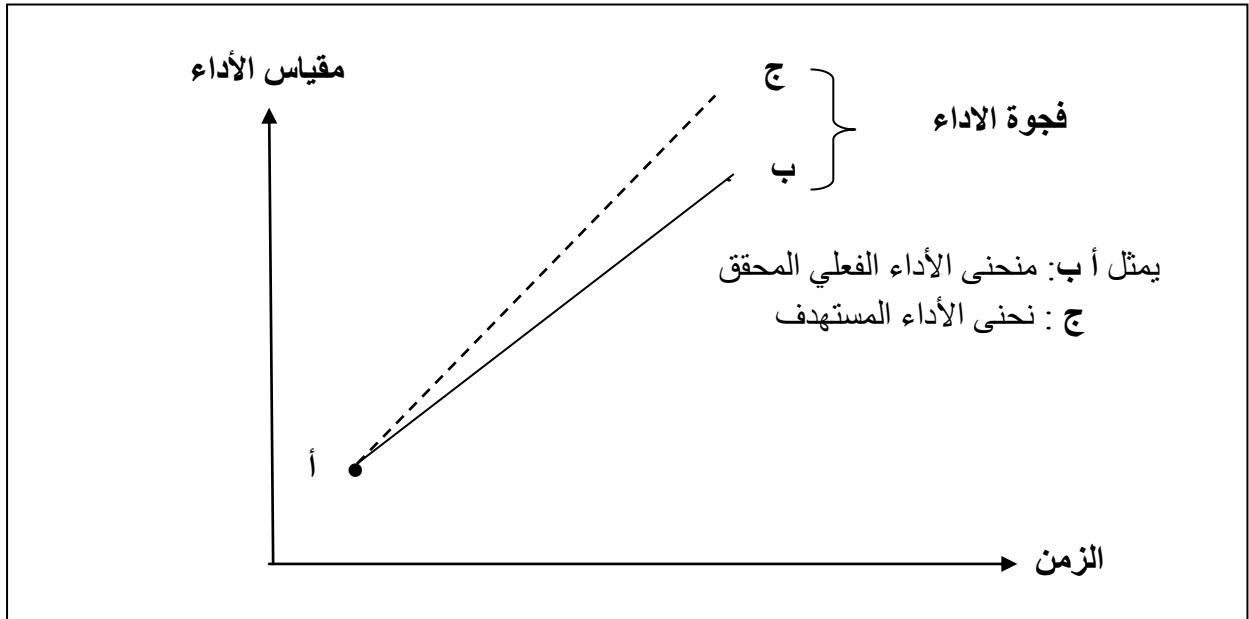
<sup>1</sup> مجيد الكرخي، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015 ، ص47.

<sup>2</sup> كاضم جاسم العيسوي، "الاقتصاد الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص250.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2013، ص16.

<sup>4</sup> احمد الصغير ربيعة، مرجع سابق، ص22.

الشكل رقم (7): فجوة الأداء



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، " التحليل المالي ( تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل )"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص82.

من خلال هذا الشكل، يتبين لنا أن فجوة الأداء تدل على وجود انحراف أو نقطة ضعف في أداء المؤسسة، الأمر الذي يستدعي التدخل في أسرع وقت لتصحيحها. و بناء على ما سبق يمكن القول بصفة عامة أن تقييم الأداء " هو عبارة عن عملية تهدف إلى قياس ما تم انجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، و ذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات، مع تحديد أوجه القصور و الانحرافات إن وجدت وسبل علاجها في الحاضر و المستقبل<sup>1</sup>.

## 2. أهمية و أهداف تقييم الأداء

### 1.2 أهمية تقييم الأداء

يمكن إيجاز أهمية تقييم الأداء لجوانب الآتية<sup>2</sup>:

أ. يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الفعالية والكفاءة، وبالتالي فهو أشمل من أي منهما وفي كلتا الحالتين تستطيع المنظمة البقاء والاستمرار.

ب. إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال ومما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي، ومما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.

<sup>1</sup> احمد الصغير ربيعة، مرجع سابق، ص23.

<sup>2</sup> سناء أونيس، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خضرم، بسكرة، الجزائر، 2016، ص28-29.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

ج. يوفر نظام تقييم الأداء لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.

د. يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المتماثلة.

هـ. يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة، وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها .

و. يؤدي الكشف عن العناصر الكفأة وضعها في المواقع الأكثر إنتاجية، وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء المطلوب، والاستغناء عن العناصر غير الكفأة.

ز. يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والمكافآت والحوافز الشخصية.

ح. تعكس عملية تقييم الأداء درجة الموائمة والانسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها لبيئة التنافسية للمؤسسة.

### 2.2 أهداف تقييم الأداء

يمكن فهم تقييم الأداء من خلال فهم أهدافه، والتي نذكر منها<sup>1</sup>:

أ. الرقابة: يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات و النتائج و تحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، و التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات الأداء، كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات.

ب. التقييم الذاتي : يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، و الكشف عن مواطن الضعف لتقويتها و مواطن القوة للحفاظ عليها و تعزيزها.

ج. تقييم الإدارة: يعتبر تقييم الإدارة كمرآة للإدارة العليا، تعكس أداء الوحدات و الفروع، و بالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات و الأهداف بوضوح.

د. التحسين المستمر: يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء، من أجل زيادة الإنتاجية.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.
- التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية و الاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا.
- تحقيق أفضل عائد و دفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع و تعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها للعملاء.
- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها ، و تحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها ، و كل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

<sup>1</sup> احمد الصغير ربيعة، مرجع سابق، ص25-26.

### 3. خطوات تقييم الأداء و المعايير المستخدمة فيه

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك<sup>1</sup>.

#### 1.3 تحديد معايير الأداء

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافاً يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة .

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء " الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً ومرضياً، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.

#### 2.3 نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم، و من الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات اتجاهين:

- أ. أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها.
- ب. أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

#### 3.3 قياس الأداء

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالباً ما تستخدم لأداء الفعلي هي:

- أ. ملاحظة الأفراد العاملين.
- ب. التقارير الإحصائية.
- ج. التقارير الشفوية.
- د. التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

#### 4.3 مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة و الكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

#### 5.3 مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص244.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

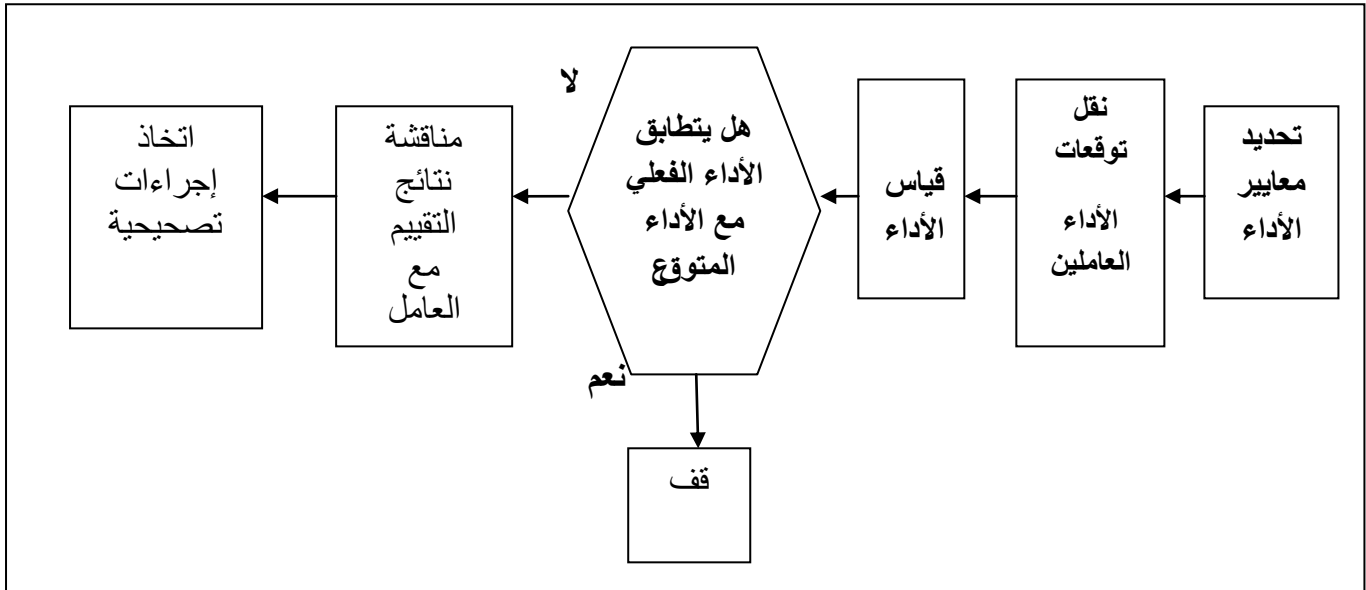
قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

### 6.3 الإجراءات التصحيحية

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر و سريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل<sup>1</sup>.  
والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة الذكر:

الشكل رقم ( 8 ): خطوات تقييم الأداء



المصدر: عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، شهادة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص21.

<sup>1</sup> عمار بن عيشي، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، شهادة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، ص18-20.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

ثالثا: الفرق بين القياس والتقييم

يمكن توضيح الفرق بينهما من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): الفرق بين القياس و التقييم

جوانب الاختلاف	القياس	التقييم
المفهوم	عبارة عن جمع معلومات و ملاحظات كمية عن الموضوع المراد قياسه، أي تقدير الأشياء تقديرا كميا وفق إطار معين من المقاييس المدرجة، و ذلك اعتمادا على فكرة أن "كل شيء بمقدار يمكن قياسه"	عملية منظمة تنتج معلومات تفيد في اتخاذ قرار أو إصدار حكم على قيمة معينة، و ذلك لمعرفة مدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف المنتظرة بأحسن طريقة.
الخصائص	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يهتم بوصف السلوك.</li> <li>✓ يهتم بالوسائل و بالدقة الرقمية.</li> <li>✓ يقتصر على الوصف الكمي للسلوك.</li> <li>✓ يعطي معلومات محدودة عن الموضوع المقاس.</li> <li>✓ يعطي وصف للموضوع المقاس دون الربط بين جوانبه.</li> <li>✓ أحد الأدوات المستخدمة في التقييم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ يحكم على قيمة الشيء.</li> <li>✓ يهتم بالمعايير و المبادئ و الأسس.</li> <li>✓ يشمل الوصف الكمي و النوعي.</li> <li>✓ يعد عملية تشخيصية علاجية في نفس الوقت.</li> <li>✓ يقوم على مقارنة الموضوع محل التقييم مع نفسه و مع غيره.</li> <li>✓ أكثر قيمة و أكثر شمولاً.</li> </ul>

المصدر: خان أحلام، " أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص145.

إذن يمكن القول أن عمليتي القياس و التقييم يهدفان إلى تبيان مواطن الضعف و القوة في نشاط و نتائج و مراكز المعلومات، و وصولا بالعائد إلى أعلى المستويات لاتخاذ القرارات المناسبة، لرفع كفاءة المؤسسة الاقتصادية على مستوى جميع الوظائف و تطويرها كما و كيفاً، فالتطوير يبدأ بالقياس و ينتهي بالتقييم، و القياس عبارة عن أداة أو وسيلة للتقييم، إذ لا يمكن أن يكون هناك تقييم دون قياس، بمعنى أن التقييم أعم و أشمل من القياس<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ابتسام سلاطنية، شريف غياط، مرجع سابق، ص 491.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

### المطلب الثالث: دوافع التميز في الأداء و علاقته بعناصر البيئة المهمة للمؤسسة

من خلال هذا المطلب و قبل التطرق إلى العلاقة بين عناصر البيئة المهمة و أداء المؤسسة سوف نبرز دوافع التميز في أداء المؤسسة الاقتصادية كالآتي:

#### أولاً: دوافع التميز في الأداء

باننتقال الاقتصاد إلى اقتصاد المعارف توالى الأحداث والتغيرات بشكل يصعب مواكبتها ناهيك عن السيطرة عليها، وهو ما انعكس على المؤسسات الاقتصادية وهدد بقائها وقدرتها على التنافس، لتصبح مطالبة بالتفوق والتميز عن الآخرين بتقديم مستويات عالية من الأداء والتميز فيه، إذا أرادت البقاء ضمن حظيرة المنافسين الكبار.

لذا فالتحدي التنافسي بين المؤسسات هو الأداء المتميز ويرجع ذلك إلى عدة دوافع للتميز أهمها:

#### 1. معدلات تغير سريعة

لقد صار التغير هو العامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المؤسسات مهما كان نوعها، وكذا حجمها ومجال نشاطها، مما استوجب على المؤسسات وقياداتها أن تجعل من التميز شعاراً عاماً في كل ما تقوم به من أعمال<sup>1</sup>.

وتعرف البيئة الخارجية على أنها القوى الخارجية التي تؤثر على نشاط وقرارات المؤسسة و تتأثر بها و هي نقطة البداية و نقطة النهاية للمؤسسة، فمن حيث كونها نقطة البداية فإن الأعمال هي المصدر الأساسي للحصول على الموارد التنظيمية مثل مواد الخام، رؤوس الأموال و العمالة و المعلومات في السوق، أما حيث كونها نقطة نهاية فإن بيئة الأعمال هي المستهلك الأساسي لمنتجات و خدمات المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 2. منافسة بلا حدود

لقيد هيمن في الوقت المعاصر النموذج الليبرالي نتيجة دعمه من قبل عدة هيئات عالمية، كصندوق النقد الدولي، فأتى بقوانين ومبادئ وشروط تنادي بعولمة المنافسة وتحرير المبادلات التجارية، هذا ما أدى إلى اشتداد الصراع بين المؤسسات التي وضعت أمام خيار واحد وهو التميز في الأداء<sup>3</sup>.

فالميزة التنافسية هي مجموعة من المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع المؤسسة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين هما:

#### 1.2 إنتاج قيم ومنافع للعملاء أحسن مما يحققه المنافسون.

#### 2.2 تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

لهذا فالحفاظ على المكانة التنافسية لا يتحقق إلا ببلوغ مستويات عالية من الأداء و متميزة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، " أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، 2018، جامعة الأغواط، الجزائر، ص 328.

<sup>2</sup> بلهادي سعيدة، "تنمية الإبداع الإداري في الاداء المتميز بين القادة و المروسين"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007، ص 116.

<sup>3</sup> الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، مرجع نفسه، ص 328.

<sup>4</sup> نوال شنافي، مرجع سابق، ص 141.

### 3. حفظ المكان والمكانة

إن الأداء غير المتميز وفي ظل المتغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المؤسسة قدرتها على السيطرة على المكان، والذي يقصد به مكان العمل، أي جميع القدرات والموارد والإمكانيات المتاحة بالمؤسسة، وهذا يجعلها تمارس نشاطها بشكل عشوائي<sup>1</sup>.

### 4. تنامي الشعور بالجودة

فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وازدياد وعيه، فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحيانا.

وأن التميز يحقق للمؤسسة الاستقرار و يضاعف من فرص بقاءها و استمرارها بشكل أكبر بكثير من الشركات التي وضعت التميز في مؤخرة أولويتها.

ويؤكد هذه الحقيقة كل من (Wheeln and Hunger) بقولهما "إن المنظمات التي تطبق الإدارة الإستراتيجية تعمل بشكل أكثر كفاءة من تلك المنظمات التي لا تطبق نفس الفكر الإداري"<sup>2</sup>.

### 5. اقتصاد المعرفة

فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمؤسسات من أي مورد آخر من مواردها<sup>3</sup>، باعتبارها ظاهرة اقتصادية حديثة تتميز بتغيير سير الاقتصاديات من حيث النمو وتنظيم النشاطات الاقتصادية و بأنها نمط متطور قائم على الاستخدام واسع النطاق للمعلوماتية و شبكات الانترنت، مرتكز بقوة على المعرفة و الإبداع و التطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بتقنيات الإعلام و الاتصال<sup>4</sup>.

### 6. تكنولوجيا المعلومات

يمكن النظر الى التكنولوجيا على أنها "عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات"<sup>5</sup>، و بتعبير أكثر دقة تعرف التكنولوجيا على أنها " الأساليب أو العمليات التي يمكن من خلالها تحويل الجهد البشري والمعرفة ورأس المال والمواد الخام إلى منتجات تامة الصنع أو الخدمات، فلقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات معيار القوة الأساسي في القرن الواحد والعشرين<sup>6</sup>.  
فالمؤسسة التي لا تستطيع أن تعظم الاستفادة من مزايا تكنولوجيا المعلومات سوف تصبح في خطر دائم.

و الشكل التالي يوضح الأسباب الداعمة للتميز :

<sup>1</sup> الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، مرجع سابق، ص 328.

<sup>2</sup> ليندة فليسي، "واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الاداء المتميز"، مذكرة ماجستير، تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص74.

<sup>3</sup> الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، مرجع نفسه، ص 328.

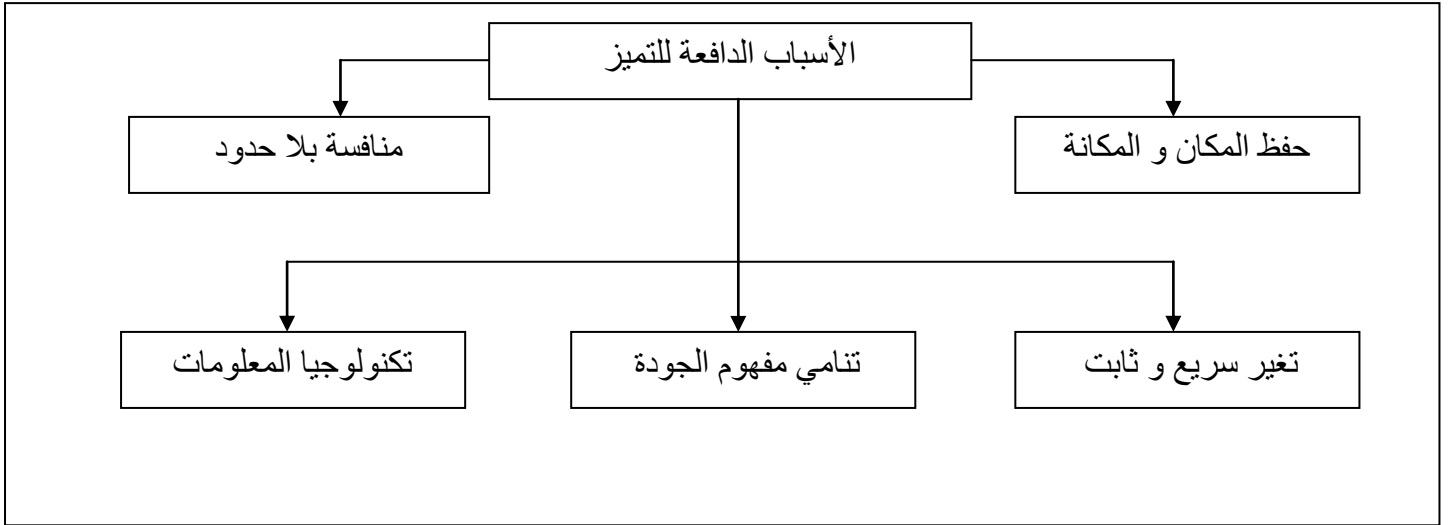
<sup>4</sup> ليلي بن ونيسة، "اقتصاد المعرفة و النمو الاقتصادي الجزائري"، المجلة الجزائرية للاقتصاد و الادارة، العدد 05، 2014، جامعة معسكر، الجزائر، ص87.

<sup>5</sup> عادل زايد، " الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص08.

<sup>6</sup> الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، مرجع نفسه، ص328.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

الشكل رقم ( 9 ): الأسباب الدافعة للتميز



المصدر: ليندة فليسي، "واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز"، مذكرة ماجستير، تسيير المنظمات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012، ص76.

بالرغم من الأسباب التي سبق الإشارة إليها، إلا أن البعض قد يراها غير كافية لظهور الأداء المتميز وهذا نتيجة لتكاليف التميز التي تعتبر عالية جدا، أو أنها نوع من الطرف الإداري الذي لا يمكن أن تحققه كل المؤسسات، ولكن مهما كانت التكلفة عالية فإن تكلفة عدم التميز تكون أعلى<sup>1</sup>.

### ثانيا: العلاقة بين عناصر البيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية

تواجه المؤسسات الاقتصادية بيئة مضطربة و سريعة التغير، تترجم إلى تيارات معقدة و متعددة الأوجه يؤثر هذا الاضطراب على العمل و التصميمات التنظيمية و تخصيص الموارد، هذا ما يؤدي إلى نشوء اختلافات في الأداء، حتى مع وجود إستراتيجية تمت صياغتها بشكل مثالي، إلا أنه يجب على المؤسسات التكيف مع بيئتها الخارجية (المهمة) إذا كانت تسعى للنمو و التوسع و الاستمرارية. قد تكون التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية للمؤسسة مواتية أو غير مواتية للنتائج التنظيمية إذ تؤثر عوامل أو عناصر البيئة المهمة على العمليات التنظيمية بشكل مختلف، و يتحقق الأداء الفائق للمؤسسة عندما تتوافق و تستجيب إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية مع الاضطراب في البيئة، و عليه تبقى البيئة الخارجية جانبا حاسما في الإدارة الإستراتيجية، و بالتالي يمكن القول أن لها تأثير على أداء المؤسسة الاقتصادية<sup>2</sup>. كما حاول Thomson تفسير العلاقة بين المؤسسة و البيئة من خلال التفاعل الجاري بينهما، فعبر عن هذه العلاقة بأنها مجموعة ردود الأفعال الحاصلة تجاه المخرجات التي تصدر عن المؤسسة عبر أدوارها الوظيفية، أو ما يدعى بالمعالجة أو التحويل، و هو بهذا يشير إلى أن العلاقة بين المؤسسة و بيئتها علاقة اعتمادية و ترابطية، تظهر من خلال اعتماد المؤسسات على البيئة في مدخلاتها (موارد مادية و مالية و بشرية و تكنولوجية) التي تعيدها إليها على شكل مخرجات (سلع و خدمات) بعد عملية التحويل و المعالجة التي تجريها من خلال الوظائف و الأنشطة الفعالة التي تقوم بها، فنجد المؤسسة تسعى وراء توطيد علاقاتها

<sup>1</sup> ليندة فليسي، مرجع سابق، ص77.

<sup>2</sup> ابتسام سلاطونية، شريف غياط، مرجع سابق، ص192.

## الفصل الأول: .....الإطار النظري لعناصر بيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة

بالبيئة لكسب عدد أكبر من العملاء و إرضائها، أو من خلال ما تقوم به وظيفة التسويق في البحث عن منافذ توزيع لمنتجاتها أو تقديم خدمات البيع و غيرها من الدراسات لغزو السوق، كما أنها تقيم علاقات تحالفية مع الموردين بحيث يبسر لها الحصول على احتياجاتها ، منهم بطرق أكثر مرونة و سرعة و كفاءة و أقل تكلفة مما يكسبها قدرة تنافسية هائلة ، و بذلك ظهرت فكرة المؤسسة الممتدة التي تعتمد على نوعيات جديدة من العلاقات التعاونية مع الموردين و العملاء و المؤسسات المساندة في مجالات التمويل و التوزيع و غيرها، و حتى في علاقات تحالفية مع المنافسين .

و مهما حاولت المؤسسة التحكم في علاقتها بالبيئة إلا أن درجة تأثير المؤسسة بالبيئة أقوى بكثير من درجة التأثير فيها ، فالبيئة تستطيع أن تقضي تماما على المؤسسة أما المؤسسة إذا أثرت في البيئة فيمكن أن تغيرها دون القضاء عليها، و من هنا يتضح صعوبة تأمين بقاء و نجاح المؤسسات في غياب دراستها و فهمها و تحليل مكوناتها ليتسنى لها سرعة اكتشاف الخطر الذي يواجهها و استغلال الفرص التي تساعدها في البقاء و الاستمرار<sup>1</sup>.

كما أن البيئة التي تنشط فيها المؤسسة أصبحت تتسم بعدم الاستقرار، و التغير الناجم عن سرعة الأحداث السياسية و التشريعية و الاقتصادية و الاجتماعية و سرعة التطور التكنولوجي، و التوسع و تحرير التجارة الخارجية و العولمة، هي عوامل و مكونات تمارس ضغوطا متناسبة بكيفية جد معقدة على المؤسسات. فالمؤسسة في تنافس مستمر مع غيرها من المؤسسات، و ينبغي على كل مؤسسة أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في حدود الموارد المحدودة، حيث أن ما تحصل عليه المؤسسة يؤثر على ما تحصل عليه المؤسسات الأخرى.

و في هذا الصدد نجد "يوختمان و سيشور" يعرفان فعالية المؤسسة بأنها القدرة على استغلال بيئتها ، و الحصول على الموارد اللازمة مع الحفاظ على ذاتيتها و استغلالها في التفاوض.

كما أن نمو و بقاء المؤسسات في بيئة عدم التأكد يتوقف على مدى إكسابها لمجموعة العناصر التنافسية، إنما التكنولوجية، و المهارات و المعرفة التنظيمية، القيادة، الحاجة إلى الإنجاز التي تلعب دورا بارزا في تحديد قدرة المؤسسة على البقاء.

و من الضروري النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح ، و الذي بدوره يشير إلى علاقة التأثير المتبادل بين المؤسسة و بيئتها المهمة ( الخارجية) و بين الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة ذاتها، فالانفتاح لا يقصد به تبادل بين المؤسسة و المنافع مع البيئة المهمة (الخارجية) ، فكل الكائنات به ترتبط بعلاقة تبادل مع بيئتها، و يعني ذلك أن معالم و أبعاد المؤسسة تتعدل لأوزان هذه البيئة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة ديلمي، "نجاحة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير، تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2007، ص25.

<sup>2</sup> الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص34.35.

### خلاصة الفصل

في هذا الفصل تم التركيز على مختلف الجوانب النظرية لبيئة المهمة للمؤسسة فقد تعرفنا في جزءه الأول على بيئة المؤسسة ، من خلال تطرقنا إلى مفهوم بيئة المؤسسة من تعريف أهمية، وأهداف دراستها، وأهم تصنيفاتها ، و بعدها تم تسليط الضوء على بيئة المهمة (البيئة الخارجية الخاصة). أما في الجزء الثاني من هذا الفصل فتعرفنا على الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية و ذلك بعدما تطرقنا أولاً إلى مفهوم الأداء من تعريف، مكونات، محددات و العوامل المؤثرة فيه، و بعدها تم التركيز على مفهوم الأداء المتميز من تعريف ، أهمية و أهدافه ، بالإضافة إلى خطوات و متطلبات تحقيقه، ثم بعدها أشرنا إلى قياس و تقييم أداء المؤسسة ،أما في آخر الفصل فتطرقنا إلى دراسة العلاقة بين متغيرات البيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة.

و بعد تعرفنا في هذا الفصل على أهم المفاهيم النظرية لبيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية سنحاول من خلال الفصل الثاني تطبيق هذه المفاهيم على مؤسسة مطاحن الحضنة Agrpdiv بالمسيلة.

# الفصل الثاني

دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة  
-Agrodiv- المسيلة

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

### تمهيد

بعد عرضنا لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بالبيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، و تبيان العلاقة النظرية بينهما من خلال الفصل الأول ، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة، من أجل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على ميدان الدراسة، من خلال التعريف بميدان الدراسة، حيث يتم تصميم و توزيع استمارة استبيان على إطارات و عمال مطاحن الحضنة Agrodiv بالمسيلة، بعدها سنقوم بمناقشة وتحليل النتائج التي سيتم التوصل إليها و ذلك من أجل صياغة جملة من التوصيات و المقترحات التي نأمل أن تساهم في مساعدة مؤسسة مطاحن الحضنة Agrodiv في تحقيق أهدافها.

### المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تنشط مؤسسة المركب الصناعي الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة داخل تراب الولاية و لهذا فهي تسعى دائما إلى تحقيق الأفضلية في الأداء و بلوغ مكانة مرموقة بين المؤسسات الاقتصادية و سنخرج في هذا المبحث عن لمحة عامة عن المؤسسة، إمكانياتها الإنتاجية، أهدافها و الهيكل التنظيمي لها.

#### المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv

من خلال هذا المطلب سنعرض لمحة عامة عن المؤسسة، الموقع و المساحة كالاتي:

#### أولاً: نشأة مؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv

تعد وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة إحدى الوحدات التابعة إقليمياً لمؤسسة الرياض سطيف، والتي تعتبر من إحدى المؤسسات الكبرى بالجزائر، والتي يتعلّق نشاطها بإنتاج مختلف أنواع المنتجات الغذائية. تم تشغيل وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أول أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة " مطاحن الحضنة " مستخلص محضر اجتماع رقم 6: لمجلس الإدارة المنعقد بتاريخ 27 سبتمبر 1997 ومبلغ المساهمة 60.000.000 دج، وقد بلغ رأسمالها : 479.000.00 دج . وتنقسم الوحدة إلى قسمين قديم وآخر جديد:

#### 1. القسم الأول (قديم)

يتكون من مسمدة و مطحنة واحدة ( مسمدة للسميد و مطحنة للفرينة)، حيث تم انجازها من طرف الشركة السويسرية من نوع "BUHER" بوهلير، و وتم تشغيلها سنة 1981، أما قدرات الإنتاج كانت 1000 قنطار / يومياً من السميد و 1000 قنطار / يوماً من الدقيق، أما تكلفة المشروع قدرت ب : 220.915.480.55 دج، كما ارتفعت القدرة الإنتاجية إلى 3000 قنطار / يوماً سنة 1999 بزيادة 500 قنطار قمح صلب، 500 قنطار قمح لين، بتكلفة قدرت ب: 242.202.253.51 دج.

#### 2. القسم الثاني (جديد)

يتكون من مسمدة جديدة و قد تم انجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "GOLFETO" غولفيتو وتم تشغيلها سنة 1993 بقدرة إنتاجية بلغت 4000 قنطار / يوماً و قدرت تكلفة المشروع 564.236.711 دج أما فيما يخص الجزء القديم الخاص بإنتاج السميد والذي تقدر طاقته الإنتاجية ب 1500 قنطار / يوماً متوقفة عن الإنتاج منذ بداية سنة 2010 إلى غاية نهاية 2015 حيث بدأت المؤسسة في استبدال عتادها بعتاد جديد خاص بإنتاج الدقيق وذلك لزيادة الطاقة الإنتاجية من الدقيق<sup>1</sup>.

#### ثانياً: الموقع و المساحة

تقع الوحدة في الجهة الشمالية الشرقية لمدينة المسيلة، وذلك بمحاذاة الطريق الوطني الرابط بين ولايتي برج بوعريريج و المسيلة، حيث تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 81929 متر مربع، منها 15583,60 متر مربع أي ما يعادل نسبة % 19,02 مغطاة تتمثل في: مباني الإدارة، المطاحن، المخازن وغيرها، أما القسم الباقي والذي يقدر ب: 66345,40 متر مربع أي ما يعادل نسبة % 80,98، فهي عبارة عن: مواقف للسيارات و مختلف المعدات الأخرى، مساحات خضراء وغيرها.

<sup>1</sup> مصلحة تسيير المستخدمين لمطاحن الحضنة

### المطلب الثاني: الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة وأهدافها

سننظر من خلال هذا المطلب إلى الإمكانيات الإنتاجية التي توفرها وحدة مطاحن الحضنة، و كذا الأهداف التي تتطلع إلى تحقيقها كالآتي<sup>1</sup>:

#### أولاً: الإمكانيات الإنتاجية لمؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv

تنتج وحدة مطاحن الحضنة بالمسيلة عدة أنواع من المنتجات الغذائية و التي تتمثل فيما يلي:

1. السميد من النوع الرفيع.
2. السميد من النوع العادي.
3. السميد الناعم.
4. الدقيق.
5. النخالة.

#### ثانياً: أهداف المؤسسة و آفاقها المستقبلية

للمؤسسة أهداف و آفاق مستقبلية تسعى إلى تحقيقها والوصول إليها من أهمها:

1. تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع و التكلفة النهائية.
2. زيادة الإنتاجية عن طريق الإستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسرين نوعيته.
3. محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.
4. التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة.
5. تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.
6. سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة.
7. المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني.
8. خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .
9. الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.
10. محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و جودة عالية.
11. الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.
12. ترقية المنتج بما يتوافق مع المواصفات العالمية (ISO) .

#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا وسيلة للإعلام، يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري، من حيث تباين دوائر ومصالح وفروع الشركة، و سنعرض أهم دوائر هذه المؤسسة و خصائصها. تتكون المؤسسة من المديرية العامة و هي تظم المدير الذي مهمته الأساسية التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و المسؤول عنها ولهذا أوكلت بعدة مهام:

- تعتبر الواجهة الأولى للمؤسسة .
- التنسيق بين مختلف الأقسام و الوحدات.
- الربط بين جميع الدوائر.

و ترتبط المديرية العامة بقسمين هما: قسم التنظيم و التسيير الداخلي "الهيكل للوحدة"، قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات.

<sup>1</sup> مؤسسة مطاحن الحضنة

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

### أولاً: قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي " الهيكلي " للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

1. الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.
2. مسؤول ضمان النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواءً كانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.
3. المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها .
4. المستشار القانوني : يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني ، و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة، سواء كانت بين الشركة و مورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة .
5. مكتب مساعد الأمن و الوقاية : و مهمته حماية الشركة داخلياً و كذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق ، السرقة و حركة مختلف وسائل النقل في الوحدة و حمايتها من مختلف الأخطار .

### ثانياً : قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي و المبيعات

وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي :

#### 1.مديرية الاستغلال : و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي :

##### 1.1 مصلحة التموين : و من مهامها ما يلي :

- أ. شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج .
- ب. تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

##### 2.1 مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى

خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ. مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة .

ب. مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من القمح اللين خلال 24 ساعة .

كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع :

➤ فرع محاسبة المواد .

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

- فرع الطحن و الإنتاج .
- فرع الشحن و التوزيع .

و يوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة و كذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح .

**3.1 مصلحة الصيانة :** و يشغلها رئيس المصلحة و مهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :

- فرع الإلكتروميكانيك و الكهرباء : و مهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات و المكيفات .
- فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات .

**4.1 مصلحة تسيير المخزونات :** تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون و القيام بعمليات الجرد الشهرية و السنوية ، و تتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في :

- أ. فرع استقبال و تخزين الحبوب .
- ب. فرع تسيير مخزونات الأكياس .
- ج. فرع تسيير قطع الغيار و التجهيزات .

**2. مديرية التسويق :** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

**3. مديرية الإدارة و المالية:** و تنقسم إلى ثلاث مصالح و هي:

**1.3 مصلحة المحاسبة و المالية :** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى و يقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى :

- أ. فرع المالية و الصندوق .
- ب. فرع المحاسبة العامة .
- ج. فرع محاسبة المبيعات .
- د. فرع المحاسبات .

**2.3 مصلحة الموارد البشرية :** لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال و كيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي و ذلك لإعطاء أكبر كفاءة ، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- أ. فرع تسيير المستخدمين .
- ب. فرع الخدمات الاجتماعية .

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

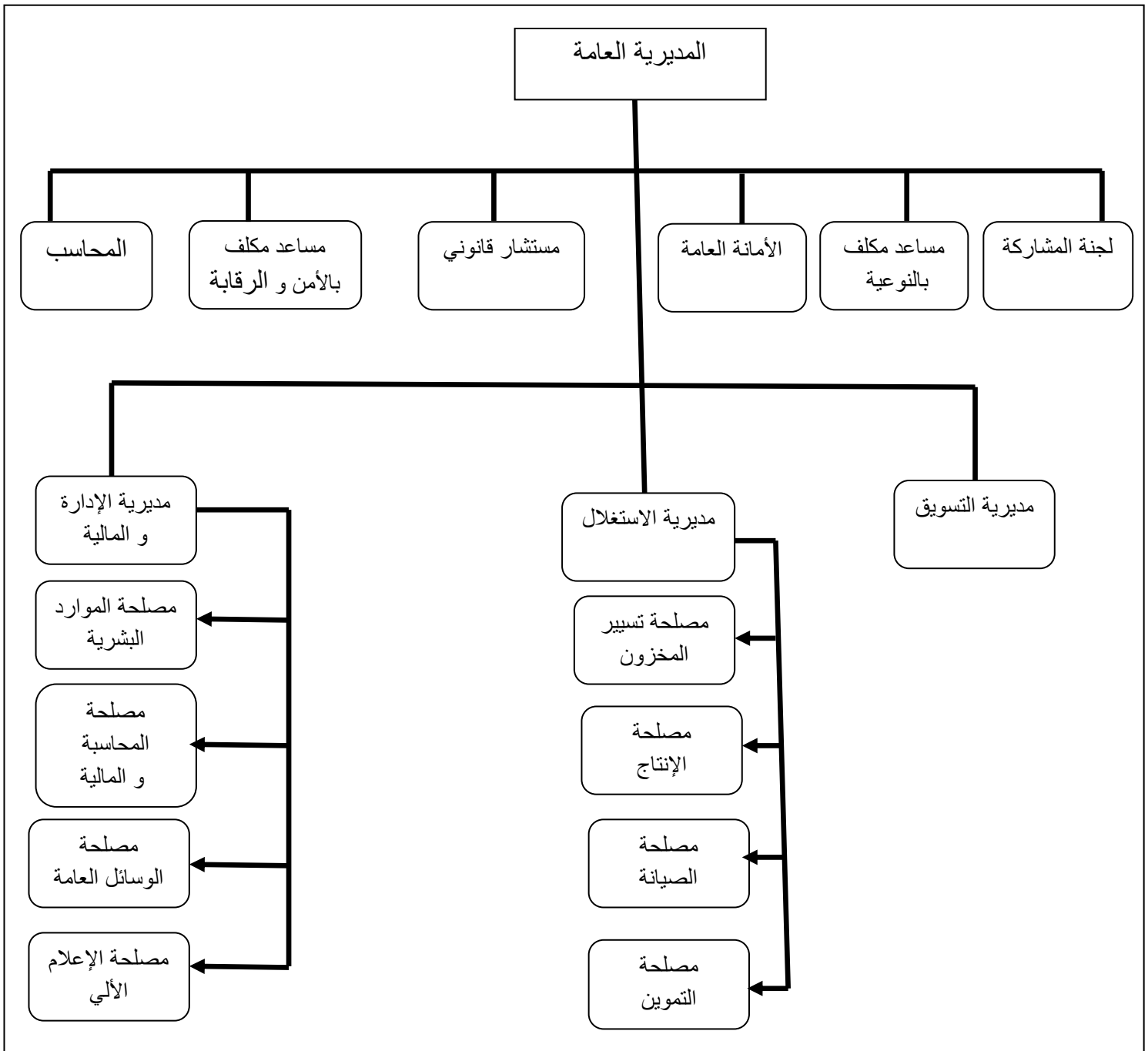
3.3 مصلحة الوسائل العامة : و من مهامها :

- متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة .
- المتابعة الميدانية للاستثمارات .

4.3 مكتب الإعلام الآلي : يهتم بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي و متطلباته .

والشكل التالي يوضح هذه المديریات بمختلف مصالحها.

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحن الحضنة Agroddiv



المصدر: مؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

### المبحث الثاني: تحليل و مناقشة الاستبيان

من أجل الوصول للنتائج المرجوة من الدراسة تم الاعتماد على استمارة استبيان وتوزيعها على عينة عشوائية متمثلة في موظفي وعمال مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، ولهذا سنحاول في هذا المبحث التطرق لمنهجية الدراسة الميدانية، و اختبار فرضيات وعرض النتائج وتحليلها.

#### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى تحديد عينة و مجتمع الدراسة ، و أساليب جمع البيانات، كما سيتم تحليل ثبات وصدق أداء الاستبيان و إبراز الأدوات الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في اختبار الفرضيات و تحليل النتائج .

#### أولاً: حدود العينة ومجتمع الدراسة

بالنسبة لمجتمع الدراسة فيعرف بأنه: "مجموعة من الناس أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم الباحث بدراسة"، وعليه توجب كضرورة حتمية تحديد مجتمع الدراسة لمعرفة أثر عناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز بمؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv .

وبناء على ذلك تم حصر مجتمع الدراسة في الإطارات والعاملين بمؤسسة "مطاحن الحضنة Agroddiv" ، من خلال إجراء مسح شامل للإدارة العليا بالإضافة إلى رؤساء ونواب المصالح والأقسام العاملين بالمؤسسة ، وقد اخترنا هذه الفئة تحديدا لأنها تمثل المجتمع المناسب الذي تتوفر فيه متطلبات الدراسة. ولهذا الغرض تم توزيع 40 استمارة استبيان على إطارات و عمال مؤسسة مطاحن الحضنة ، حيث تم استرداد 35 منها، وبعد مراجعة الاستبيانات المسترجعة تم استبعاد 5 استمارات لعدم اكتمالها أو لتناقض البيانات المدونة فيها من سؤال لآخر، وتم اعتماد 30 استمارة لغرض التحليل الإحصائي، كما يتم توضيح ذلك في الجدول الموالي:

#### جدول رقم (2) : عدد الاستبيانات الموزعة و المسترجعة و الملغاة

عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المسترجعة	عدد الاستبيانات الملغاة	عدد الاستبيانات القابلة للتحليل
40	35	5	30
%100	%87.5	%12.5	%75

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة

#### ثانياً: أساليب جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث يتكون من جزئين حيث يحتوي الجزء الأول على معلومات حول البيانات الشخصية لعينة الدراسة من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة . أما الجزء الثاني من الاستبيان مجسد لتبيان تأثير عناصر البيئة المهمة على تحقيق الأداء المتميز من طرف مؤسسة مطاحن الحضنة .

<sup>1</sup> محمد عبد العال النعيمي و مزهر شعبان العاني، "الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة MATLAB"، دار وائل النشر و التوزيع، الطبعة 1 ، الأردن، 2008، ص113.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

وزعت فيه الأسئلة في شكل عبارات وفقا لعناصر البيئة المهمة و المتمثلة في المنافسون، الموردون، العملاء(الزبائن)،التشريعات الحكومية، التقانة ، و أيضا في شكل عبارات وفقا لمتطلبات الأداء المتميز للمؤسسة.

ولقد تم قياس اتجاهات اطارات و عمال مطاحن الحضنة باستخدام سلم ليكرت ذو الخمس درجات، الذي يطلب فيه المستجيب أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة و هذا المقياس مكون من خمس درجات تتراوح ما بين الموافقة المطلقة (و هو ما يعبر عنه بالرقم 5) و عدم الموافقة المطلقة (و هو ما يعبر عنه بالرقم 1) و الجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول رقم (3):سلم ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبين استنادا للنتائج المتحصل عليها من الدراسة

ثالثا: أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة والتحقق من ثبات وصدق الاستبيان

### 1. أدوات التحليل الإحصائية المستخدمة

لمعالجة البيانات التي تم جمعها من خلال قوائم الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Stastical Package for social Scienees النسخة 22)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية لإجابة عينة الدراسة: لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي:و ذلك لمعرفة اتجاهات أفراد العينة المدروسة
- الانحراف المعياري: لمعرفة درجة تشتت قيم إجابات إطارات و عمال مطحنة الحضنة عن المتوسط الحسابي.
- معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach Alpha : لقياس درجة مصداقية فقرات أبعاد الاستبيان.
- اختبار هنري HENRIE أو ما يعرف بمنحني P.P PLOT: لمعرفة طبيعة توزيع بيانات الاستمارة و مدى معلمتها
- اختبار ستيودنت : الذي يستخدم لاختبار العينة الأحادية التي تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي
- اختبار F باستخدام جدول تحليل التباين ANOVA.

### 2 تحليل ثبات وصدق الاستبيان

- **الثبات:** يقصد بثبات الاستبيان، أننا لو قمنا بتوزيعه مرة أخرى على نفس الأشخاص المستجوبين فإننا سنحصل على نفس إجاباتهم بنفس مقدار معامل الثبات، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ باستخدام برنامج SPSS و الجدول التالي يوضح ذلك :

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

جدول رقم (4): معامل كرونباخ ألفا

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
0,826	30

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كرونباخ) قد بلغ: 0,826، حيث إذا فاق هذا المعامل 0,7 فإننا نعتبر أن الاستبيان ثابت ويمكن إجراء باقي التحاليل الإحصائية عليه، لذلك فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بثبات كبير جدا.

- **الصدق:** يقاس صدق الاستبيان من خلال تجذير معامل الثبات (معامل ثبات الاستبيان) Alpha de Cronbach (ألفا كرونباخ) و الذي بلغ: 0,826 إذن معامل الصدق: 0,908 بما أن هذا المعامل قريب من الواحد فإن الاستبيان الذي لدينا يتمتع بصدق كبير جدا، كما تم عرض الاستبيان قبل توزيعه على مجموعة من الأساتذة المحكمين في ميدان تخصص الإدارة الاستراتيجية و قد تم الاستجابة لأرائهم و إجراء ما يلزم من حذف و تعديل في ضوء مقترحاتهم، حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية مكون من 30 عبارة.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات الشخصية

من أجل التعرف على خصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة، تناول الجزء الأول من الاستبيان بعض البيانات الشخصية وهي الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة المشغولة، سنوات الخبرة.

#### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس

تم توزيع أفراد العينة حسب الجنس إلى فئتين يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم(5): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية %
ذكر	15	50
أنثى	15	50
المجموع	88	100

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفرغ بيانات الاستبيان.

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن النسب متساوية بين الذكور و الإناث حيث بلغ عدد الذكور 15 ذكر و بنسبة 50 %، وكذا عدد الإناث 15 أنثى بنسبة مقدارها 50%.

#### ثانياً: توزيع أفراد العينة حسب العمر

تم توزيع أفراد العينة حسب العمر إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

جدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرارات	النسب المئوية %
أقل من 30 سنة	10	33,3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	14	46,7
من 40 إلى أقل من 50	06	20
من 50 سنة فأكثر	00	00
المجموع	30	100

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفريغ بيانات الاستبيان

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين ه م من الفئة العمرية ( 30- 40 ) سنة حيث بلغ عددهم 14 فرد و بنسبة مقدارها 46,7 %، ثم تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة، و البالغ عددهم 10 و بنسبة مقدارها 33,3 %، و قد بلغت الفئة ذات العمر ( 40- 50 ) سنة 06 أفراد و بنسبة مقدارها 20% في حين لم يتم تسجيل أي فرد من الأشخاص الذين هم من الفئة العمرية أكثر من 50 سنة أي بنسبة صفرية .

### ثالثاً: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

تم توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية %
متوسط	01	3,3
ثانوي	10	33,3
جامعي	18	60
دراسات عليا	01	3,3
المجموع	30	100,0

المصدر: مستخرج من البرنامج الإحصائي SPSS انطلاقاً من تفريغ بيانات الاستبيان

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة للمبحوثين هي لفئة ذات مستوى تعليمي جامعي حيث بلغ عددهم 18 فرد و بنسبة مقدارها 60%، ثم يليها بعد ذلك الأفراد ذو المستوى التعليمي الثانوي، إذ بلغ

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

عددهم 10 فرد و بنسبة مقدارها 33,3% ويلبها أفراد ذات مستوى متوسط مقدر ب 01 بنسبة مقدارها 3,3 ونفس الشئ للأفراد ذات مستوى دراسات عليا أي فرد واحد وبنسبة 3,3.

رابعا: توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

تم توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة إلى أربع فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المشغولة

النسب المئوية %	التكرارات	الوظيفة المشغولة
00	00	مدير عام
53,3	16	رئيس مصلحة
13,3	04	رئيس قسم
33,3	10	وظيفة اخرى
100,0	30	المجموع

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين هي رئيس مصلحة، حيث بلغ عددهم 16 فرد وبنسبة مقدارها 53,3%، ثم يليها بعد ذلك أصحاب الوظائف الاخرى حيث بلغ عددهم 10 أفراد بنسبة مقدارها 33,3%، ثم رئيس قسم حيث بلغ عددهم 04 فرد بنسبة مقدارها 13,3% أما بالنسبة لفئة مدير عام فلم نسجل أي أحد أي بصفر نسبة

خامسا: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

تم توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة إلى ثلاثة فئات يلخصها الجدول التالي:

جدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسب المئوية %	التكرارات	سنوات الخبرة
6,6	02	أقل من 5 سنوات
46,7	14	من 5 الى أقل من 10
46,7	14	من 10 فأكثر
100,0	30	المجموع

المصدر: مستخرج من البرنامج الاحصائي SPSS انطلاقا من تفرغ بيانات الاستبيان

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

من خلال استقراء الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين تمثل أفراد أصحاب خبرة من 5 إلى 10 سنوات و كذا الأفراد من 10 فأكثر، حيث بلغ عددهم بالتساوي 14 فرد وبنسبة مقدارها 46,7% لكل منهما، ثم يليها بعد ذلك ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة مقدارها 6.6% .

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات و عرض النتائج و تحليلها

سنتطرق في هذا المطلب إلى اختبار فرضيات الدراسة و محاولة عرض و تحليل نتائج الدراسة  
أولاً: اختبار الفرضيات

يجري اختبار الفرضيات كما يلي:

فرضية العدم  $H_0$  : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية

وهذا حسب كل عنصر يتم إجراء الاختبار له، حيث سنقارن القيمة (Sig) من الجدول مع مستوى المعنوية 0,05، إذا كانت القيمة (Sig) أكبر من 0,05 فإننا نقبل فرضية العدم ونرفض الفرض البديل وإذا كانت أقل من 0,05 فإننا نرفض فرضية العدم نقبل الفرض البديل.

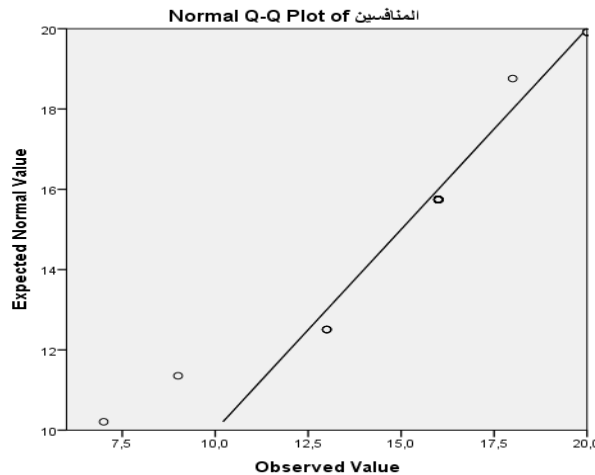
### 1 الفرضية الفرعية الأولى

$H_0$ : لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر المنافسين في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة .

$H_1$ : يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر المنافسين في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

**1.1 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير عنصر المنافسين في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة:**  
لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننتقل إلى اختبار ستودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو مايعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(11) :منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عنصر المنافسين



## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي )، مما يدعم أن متغيرة تأثير عنصر المنافسين في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة، تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستودنت.

جدول رقم (10): توزيع ستودنت لمتغيرة تأثير عنصر المنافسين

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,43864	,000	29	6,552	المنافسين

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر المنافسين في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

### 2 الفرضية الفرعية الثانية

**H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر الموردون في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

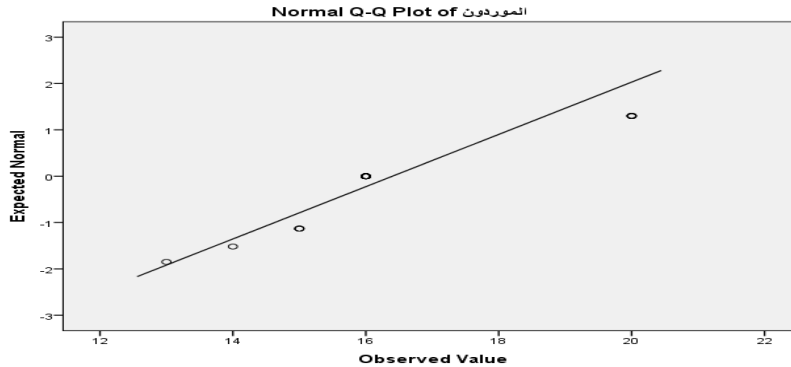
**H1:** يوجد تأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر الموردون في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

### 1.2 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير عنصر الموردون في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننتقل إلى اختبار ستودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو ما يعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

الشكل رقم(12) :منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عنصر الموردون



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي )، مما يدعم أن متغيرة تأثير عنصر الموردون في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميًّا باستخدام توزيع ستودنت.

جدول رقم (11): توزيع ستودنت لمتغيرة عنصر الموردون

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,48182	,000	29	5,271	الموردون

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر الموردون في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

### 3 الفرضية الفرعية الثالثة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر العملاء في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

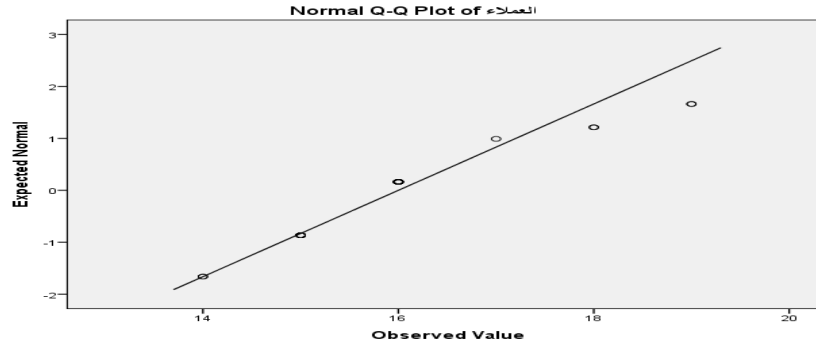
H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر العملاء في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

### 1.3 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير العملاء في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننتقل إلى اختبار ستودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو ما يعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(13): منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عنصر العملاء على الأداء المتميز لمؤسسة م. ح



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي )، مما يدعم أن متغيرة تأثير عنصر العملاء في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستودنت.

جدول رقم (12): توزيع ستودنت لمتغيرة عنصر العملاء

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,46875	,000	29	5,007	العملاء

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر العملاء في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

#### 4 الفرضية الفرعية الرابعة

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر التشريعات الحكومية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة .

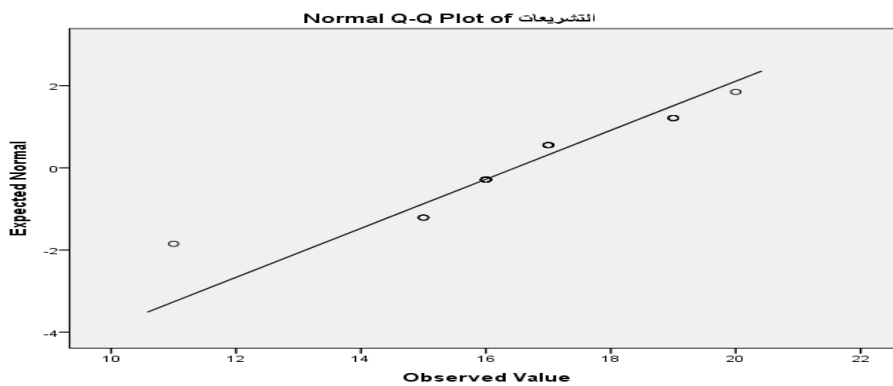
## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر التشريعات الحكومية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

### 1.4 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير التشريعات الحكومية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننتقل إلى اختبار ستودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو مايعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(14): منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عنصر التشريعات على الأداء المتميز لمؤسسة م. ح



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي )، مما يدعم أن متغيرة تأثير عنصر التشريعات الحكومية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميا باستخدام توزيع ستودنت.

جدول رقم (13): توزيع ستودنت لمتغيرة عنصر التشريعات الحكومية

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,72348	,000	29	7,883	التشريعات الحكومية

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعنصر التشريعات الحكومية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

### 5 الفرضية الفرعية الخامسة

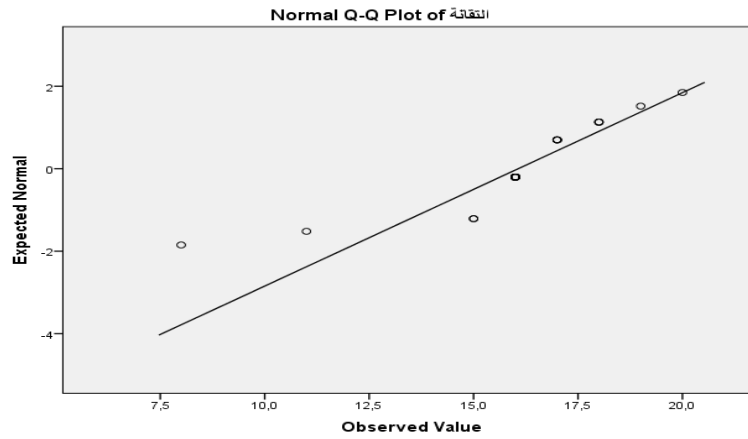
**H0:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر التقانة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

**H1:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر التقانة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

### 1.5 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير التقانة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننتقل إلى اختبار ستودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو ما يعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم(15): منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عنصر التقانة على الأداء المتميز لمؤسسة م. ح



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي )، مما يدعم أن متغيرة تأثير عنصر التقانة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميًّا باستخدام توزيع ستودنت.

جدول رقم (14): توزيع ستودنت لمتغيرة عنصر التقانة

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,32386	,001	29	3,377	التقانة

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر الثقة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

### 6 الفرضية الرئيسية (الكلية)

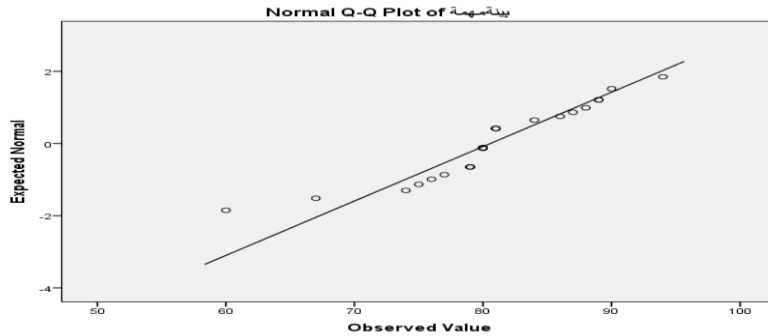
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

### 1.6 اختبار الطبيعة لمتغيرة تأثير عناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة

لمعرفة إن كانت هذه المتغيرة تخضع للتوزيع الطبيعي، وحتى ننتقل إلى اختبار ستودنت نقوم باستخدام توزيع p.p plot أو ما يعرف بتوزيع Henrie في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (16): منحنى p.p plot لمتغيرة تأثير عناصر البيئة المهمة على الأداء المتميز لمؤسسة م. ح



المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من الشكل أعلاه أن هناك اقتراب للسحابة من خط 45 درجة (خط هندي)، مما يدعم أن متغيرة تأثير عناصر بيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة تتبع توزيع طبيعي، بما أن شرط الطبيعة قد تحقق فإنه يمكن اختبارها معلميًّا باستخدام توزيع ستودنت .

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

جدول رقم (15): توزيع ستودنت لمتغيرة عناصر البيئة المهمة

Test sur échantillon unique				
Valeur de test = 3				
Différence moyenne	Sig. (bilatéral)	ddl	t	
,48223	,000	29	7,806	عناصر بيئة المهمة

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرض البديل، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعناصر بيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة.

ثانيا : عرض وتحليل نتائج الدراسة

### 1 تحديد اتجاه آراء العينة

بغرض تحليل النتائج لابد من تحديد اتجاه آراء عينة الدراسة على مقياس ليكرت الخماسي ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) فإننا نعطيها قيما كما يلي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

و يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح، ثم نحدد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح كما يلي :

جدول رقم(16) : معايير تحديد الاتجاهات

المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
الاتجاه	غير موافق بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبين

حيث نلاحظ أن طول المسافة هي 5/4 و قد تم حساب هذه المسافة على أساس أن القيم الخمسة، 1،2،3،4،5، حصرت فيما بينها 4 مسافات

1.1 اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرات عناصر البيئة المهمة  
أ. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر المنافسين

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

جدول رقم (17): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر المنافسين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
محايد	1,096	3,25	تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها
موافق	,947	3,52	تتابع المؤسسة باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها.
موافق	1,121	3,59	تحرص المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بمنافسيها.
موافق	,993	3,44	تحرص المؤسسة على الدراسة المستمرة المنافسين والإستجابة السريعة لها.
موافق	,62797	3,4386	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " تحرص المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بمنافسيها " كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3.59 و انحراف معياري مقداره 1,121 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " تتابع المؤسسة باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها " بمتوسط حسابي مرجح 3,52 و انحراف معياري مقداره 0,947 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم العبارة التي مفادها " تحرص المؤسسة على الدراسة المستمرة المنافسين والإستجابة السريعة لها " بمتوسط حسابي مرجح 3,44 و انحراف معياري مقداره 0,993 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، أما العبارة التي مفادها " تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها " بمتوسط حسابي مرجح 3,25 و انحراف معياري مقداره 1,096 و تقييم اتجاه العبارة كان ب محايد.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة عنصر المنافسين كان تقيما بدرجة موافق بمتوسط 3,4386 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,62797 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

ب. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر الموردون  
جدول رقم ( 18): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر الموردون

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
موافق	1,249	3,56	تتمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردون
موافق	1,006	3,51	تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها.
موافق	1,232	3,50	جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.
محايد	1,136	3,36	يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قدرات المؤسسة.
موافق	,85750	3,4818	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " تتمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردون " كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3.56 و انحراف معياري مقداره 1,249 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها " بمتوسط حسابي مرجح 3,52 و انحراف معياري مقداره 1,006 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم العبارة التي مفادها " جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد." بمتوسط حسابي مرجح 3,50 و انحراف معياري مقداره 1,232 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق ، أما العبارة التي مفادها " يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قدرات المؤسسة " بمتوسط حسابي مرجح 3,36 و انحراف معياري مقداره 1,136 و تقييم اتجاه العبارة كان ب محايد.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة عنصر الموردون كان تقيما بدرجة موافق بمتوسط 3,4818 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 85750, مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

ج. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر العملاء

جدول رقم ( 19): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر العملاء

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
محايد	1,140	3,26	تعمل المؤسسة على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للعملاء

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

موافق	1,049	3,56	تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء وتفضيلاتهم المختلفة.
موافق	1,060	3,56	تسعى المؤسسة لتلبية رغبات عملائها والحفاظ على ولائهم.
موافق	1,006	3,50	تهدف المؤسسة دوماً إلى كسب عملاء جدد
موافق	,87823	3,4688	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن كل من العبارة التي مفادها " تسعى المؤسسة لتلبية رغبات عملائها والحفاظ على ولائهم" و العبارة التي مفادها " تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء وتفضيلاتهم المختلفة" كانتا بأعلى متوسط حسابي مرجح 3.56 و انحراف معياري على التوالي مقداره 1,049، 1,060 و تقييم اتجاه العبارتين كان بدرجة موافق، ثم العبارة التي مفادها " تهدف المؤسسة دوماً إلى كسب عملاء جدد " بمتوسط حسابي مرجح 3,50 و انحراف معياري مقداره 1,006 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم العبارة التي مفادها " تعمل المؤسسة على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للعملاء " بمتوسط حسابي مرجح 3,26 و انحراف معياري مقداره 1,140 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة عنصر العملاء كان تقيماً بدرجة موافق بمتوسط 3,4688 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,87823 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

د. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر التشريعات الحكومية

جدول رقم ( 20 ): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر التشريعات الحكومية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	1,114	3,52	تستجيب مؤسساتنا للقوانين و التشريعات النافذة
موافق	1,042	3,83	تصدر تشريعات مستمرة لتنظيم عمل مؤسساتنا
موافق	1,023	3,82	التشريعات و القوانين النافذة تسهل عمل مؤسساتنا
موافق	1,136	3,36	تستعين مؤسساتنا باستشاريين قانونيين عند الحاجة
موافق	,86099	3,7235	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " تصدر تشريعات مستمرة لتنظيم عمل مؤسساتنا " كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3.83 و انحراف معياري مقداره 1,042 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " التشريعات و القوانين النافذة تسهل عمل مؤسساتنا " بمتوسط حسابي

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

مرجح 3,82 و انحراف معياري مقداره 1,023 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم العبارة التي مفادها " تستجيب مؤسساتنا للقوانين و التشريعات النافذة " بمتوسط حسابي مرجح 3,52 و انحراف معياري مقداره 1,114 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق ، ثم العبارة التي مفادها " تستعين مؤسساتنا باستشاريين قانونيين عند الحاجة " بمتوسط حسابي مرجح 3,36 و انحراف معياري مقداره و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة التشريعات الحكومية كان تقيماً بدرجة موافق بمتوسط 3,7235 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,86099 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

هـ. اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر التقانة

جدول رقم ( 21): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة عنصر التقانة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
محايد	1,151	3,09	تدخل مؤسساتنا التطورات التقانية إلى عملها أول بأول
محايد	1,109	3,32	تستجيب مؤسساتنا لتطورات التقانية أفضل من المنافسين
موافق	1,154	3,47	لعاملينا القدرة على استخدام التقانة المتطورة
موافق	1,047	3,42	تتنبأ مؤسساتنا بالتطورات التقانية و تستخدمها عند توفرها
محايد	,89952	3,3239	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " لعاملينا القدرة على استخدام التقانة المتطورة " كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 3,47 و انحراف معياري مقداره 1,154 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " تتنبأ مؤسساتنا بالتطورات التقانية و تستخدمها عند توفرها " بمتوسط حسابي مرجح 3,42 و انحراف معياري مقداره 1,047 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم العبارة التي مفادها " تستجيب مؤسساتنا لتطورات التقانية أفضل من المنافسين " بمتوسط حسابي مرجح 3,32 و انحراف معياري مقداره 1,109 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد، ثم العبارة التي مفادها " تدخل مؤسساتنا التطورات التقانية إلى عملها أول بأول " بمتوسط حسابي مرجح 3,09 و انحراف معياري مقداره 1,151 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة محايد.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة عنصر التقانة كان تقيما بدرجة محايد بمتوسط 3,3239 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,89952 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

### 2.1 اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة الأداء المتميز

جدول رقم ( 22): اتجاهات أفراد العينة فيما يخص متغيرة الأداء المتميز

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
موافق	,320	4,03	تعمل المؤسسة على فرض التدريب للعاملين بهدف التطوير والتمكين وامتلاك مهارات أفضل.
موافق	,531	3,83	يساهم ويشارك العاملون في المؤسسة في اتخاذ القرارات.
موافق	,610	3,80	تهتم الإدارة العليا في المؤسسة للاستماع لأراء العاملين
موافق	,365	4,07	تتولى الإدارة العليا بالمؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار.
موافق	,521	3,93	تمتلك المؤسسة القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها من خلال ما يوفره نظام معلومات ذات قيمة حول ما يدور في بيئتها الداخلية وكذا الخارجية
موافق	,669	3,97	لدى المؤسسة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة.
موافق	,759	4,10	يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
موافق	,556	4,03	يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بقدرته على مساعدتها في تطوير أدائها.
موافق	,414	4,03	تجري المؤسسة باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الزبائن و السوق.
موافق	,414	4,03	تقدم المؤسسة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء الزبون عن منتجاتها (معلومات، إرشادات، نقل، شحن)
موافق	,36960	3,9833	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام

المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن العبارة التي مفادها " يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة " كانت بأعلى متوسط حسابي مرجح 4.10 و انحراف معياري مقداره 0,556 و تقييم

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، و تليها العبارة التي مفادها " تتولى الإدارة العليا بالمؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار." بمتوسط حسابي مرجح 4,07 و انحراف معياري مقداره 0,365 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق، ثم العبارات التي مفادها " تعمل المؤسسة على فرض التدريب للعاملين بهدف التطوير والتمكين وامتلاك مهارات أفضل "والعبارة " يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بقدرته على مساعدتها في تطوير أبنائها "والعبارة " تجري المؤسسة باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الزبائن و السوق." والعبارة " تقدم المؤسسة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء الزبون عن منتجاتها (معلومات، إرشادات، نقل، شحن)" كانت متباينة بنفس متوسط حسابي مرجح 4,03 و انحراف معياري على التوالي مقداره 0,320 0,414 0,414 0,556 و تقييم اتجاه العبارة كان بدرجة موافق ، أما العبارة التي مفادها " لدى المؤسسة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة." بمتوسط حسابي مرجح 3,97 و انحراف معياري مقداره 0,66 و تقييم اتجاه العبارة كان ب م وافق، أما العبارة التي مفادها " تمتلك المؤسسة القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها من خلال ما يوفره نظام معلومات ذات قيمة حول ما يدور في بيئتها الداخلية وكذا الخارجية " بمتوسط حسابي مرجح 3,93 و انحراف معياري مقداره 0,521 و تقييم اتجاه العبارة كان ب م موافق، ثم العبارة التي مفادها " يساهم ويشترك العاملون في المؤسسة في اتخاذ القرارات" بمتوسط حسابي مرجح 3,87 و انحراف معياري مقداره 0,531 و تقييم اتجاه العبارة كان ب م وافق، ثم العبارة التي مفادها " تهتم الإدارة العليا في المؤسسة للاستماع لأراء العاملين " بمتوسط حسابي مرجح 3,80 و انحراف معياري مقداره 0,610 و تقييم اتجاه العبارة كان ب م موافق.

ويلاحظ أن تقييم اتجاه الأفراد لمتغيرة الأداء المتميز كان تقيماً بدرجة موافق بمتوسط 3,9833 و هو أكبر من المتوسط الفرضي 3 مما يدل على الاتجاهات الايجابية لمفردات العينة، وانحراف معياري 0,36960 مما يؤكد على تجانس إجابات مفردات العينة.

### 2 تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية (الكلية)

سنحاول تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال دراسة تأثير كل من المتغيرات الديموغرافية على عناصر البيئة المهمة و الأداء المتميز.

#### 1.2 تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال دراسة تأثير كل من المتغيرات الديموغرافية على عناصر البيئة المهمة

##### أ. متغيرة الجنس

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل الجنس على عناصر البيئة المهمة  
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الجنس على عناصر البيئة المهمة

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الجنس على عناصر البيئة المهمة

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

جدول رقم (23): اختبار تأثير عامل الجنس على عناصر البيئة المهمة

### ANOVA

بيئة المهمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	332,533	2	166,267	4,761	,017
Within Groups	942,833	27	34,920		
Total	1275,367	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل الجنس على عناصر بيئة المهمة.

### ب. متغيرة العمر

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل العمر على عناصر البيئة المهمة  
**H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل العمر على عناصر البيئة المهمة  
**H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل العمر على عناصر البيئة المهمة

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (24): اختبار تأثير عامل العمر على عناصر البيئة المهمة

### ANOVA

بيئة المهمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	63,533	2	31,767	,708	,502
Within Groups	1211,833	27	44,883		
Total	1275,367	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل العمر على عناصر بيئة المهمة.

### ج. متغيرة المستوى التعليمي

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على عناصر البيئة المهمة  
**H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل المستوى التعليمي على عناصر البيئة المهمة.

**H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعامل المستوى التعليمي على عناصر البيئة المهمة.

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

جدول رقم (25): اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على عناصر البيئة المهمة

ANOVA

بيئة المهمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	80,589	3	26,863	,585	,630
Within Groups	1194,778	26	45,953		
Total	1275,367	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة ، أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل المستوى الدراسي على عناصر بيئة المهمة .

د. متغيرة الوظيفة المشغولة

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على عناصر البيئة المهمة H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة على عناصر البيئة المهمة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة على عناصر البيئة المهمة.

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (26): اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على عناصر البيئة المهمة

ANOVA

بيئة المهمة					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	38,079	2	19,040	,415	,664
Within Groups	1237,288	27	45,825		
Total	1275,367	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة على عناصر بيئة المهمة .

ه. متغيرة سنوات الخبرة

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل سنوات الخبرة على عناصر البيئة المهمة H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على عناصر البيئة المهمة.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على عناصر البيئة المهمة.

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (27): اختبار تأثير عامل سنوات الخبرة على عناصر البيئة المهمة

ANOVA

بيئة المهمة

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,581	3	1,194	,024	,995
Within Groups	1271,786	26	48,915		
Total	1275,367	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على عناصر بيئة المهمة

2.2 تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية من خلال دراسة تأثير كل من المتغيرات الديموغرافية على الأداء المتميز

أ. متغيرة الجنس

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل الجنس على الأداء المتميز  
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الجنس على الأداء المتميز  
H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الجنس على الأداء المتميز

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (28): اختبار تأثير عامل الجنس على الأداء المتميز

ANOVA

الأداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	56,033	1	56,033	4,613	,041
Within Groups	340,133	28	12,148		
Total	396,167	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة (Sig) أقل من 0,05 مما يعني رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الجنس على الأداء المتميز.

ب. متغيرة العمر

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل العمر على الأداء المتميز  
H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل العمر على الأداء المتميز

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0,05 لعامل العمر على الأداء المتميز

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (29): اختبار تأثير عامل العمر على الأداء المتميز

ANOVA

الاداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	63,210	2	31,605	2,563	,096
Within Groups	332,957	27	12,332		
Total	396,167	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0,05 لعامل العمر على الأداء المتميز .

ج. متغيرة المستوى التعليمي

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على الأداء المتميز

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0,05 لعامل المستوى التعليمي على الأداء المتميز

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0,05 لعامل المستوى التعليمي على الأداء المتميز

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (30): اختبار تأثير عامل المستوى التعليمي على الأداء المتميز

ANOVA

الاداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	25,489	3	8,496	,596	,623
Within Groups	370,678	26	14,257		
Total	396,167	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0,05 لعامل المستوى الدراسي على الأداء المتميز

د. متغيرة الوظيفة المشغولة

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على الأداء المتميز

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0,05 لعامل الوظيفة المشغولة على الأداء المتميز

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0,05 لعامل الوظيفة المشغولة على الاء المتميز

و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

## الفصل الثاني: ..... دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة - المسيلة

جدول رقم (31): اختبار تأثير عامل الوظيفة المشغولة على الأداء المتميز

### ANOVA

الاداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	26,517	2	13,258	,968	,392
Within Groups	369,650	27	13,691		
Total	396,167	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل الوظيفة المشغولة الأداء المتميز. ه. متغيرة سنوات الخبرة

سنحاول في هذا العنصر اختبار تأثير عامل سنوات الخبرة على الأداء المتميز H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على الاداء المتميز

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على الاداء المتميز و للاستدلال على صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار ANOVA

جدول رقم (32): اختبار تأثير عامل سنوات على عناصر الأداء المتميز

### ANOVA

الاداء المتميز

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,381	3	1,460	,097	,961
Within Groups	391,786	26	15,069		
Total	396,167	29			

المصدر : مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS بالاعتماد على بيانات الاستبيان

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة (Sig) أكبر من 0,05 مما يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعامل سنوات الخبرة على الاداء المتميز.

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بميدان الدراسة و تقديم بعض أهداف والأفاق المستقبلية لمؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv بالمسيلة و أهم الإمكانيات الإنتاجية التي توفرها، كما تم تصميم الدراسة الميدانية من خلال توضيح حدود العينة و مجتمع الدراسة، حيث اقتصرت الدراسة على 30 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 40 استبيان، ثم قمنا بعرض و تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات، بعد تفريغ استمارات البحث، و استخدام بعض الأدوات الإحصائية.

الختمة

إن المؤسسة الاقتصادية بوظائفها المختلفة، تنشط في ظل أوضاع بيئية تتميز بالتعقيد و التغير المستمر سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية ، و أهم ما يميز هذه الأخيرة ، هو اشتداد المنافسة ، انفتاح السوق العالمية و التطور المذهل لتكنولوجيا المعلومات و الاتصال، علما و أن المؤسسة الاقتصادية تؤثر و تتأثر بالبيئة الخارجية ، اذ تحتوي هذه الأخيرة على العناصر المؤثرة بشكل مباشر وغير مباشر في عمل المؤسسة أي بمعنى يمكن تقسيم البيئة الخارجية إلى بيئة عامة وبيئة خاصة أي (بيئة المهمة).

لذا فإنه و تبعا لما تم التطرق له في هذه الدراسة شرحا و تحليلا، تتضح لنا أهمية دراسة و تحليل البيئة المهمة للمؤسسة الاقتصادية ، كونها تعتبر مسألة أساسية وضرورية ملحة ، تتوقف عليها كفاءة و فعالية الاستراتيجيات المتبعة التي تعمل على اقتناص الفرص المتاحة في بيئة الأعمال في ضوء مواردها المتاحة ، و استعدادها لمواجهة جملة من التهديدات و المخاطر المحيطة بها .

و بالتالي أصبحت المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تسعى جاهدة إلى رفع مستوى أدائها و تحسينه و الارتقاء به، حتى تزيد و تضاعف من قدراتها على مجابهة الظروف الخارجية ، فتموها و استمراريتها و ديموميتها مرهون بتكيفها مع هذه المستجدات البيئية و التعامل معها بذكاء ، و كذا بالتغيير و التطوير المستمر لبنيتها الاقتصادية في ظل البيئة الديناميكية المتداخلة .

و في هذا السياق ،حاولنا في هذا البحث المتواضع دراسة المفاهيم النظرية المتعلقة بعناصر البيئة المهمة و الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.

ولإسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني، قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv بالمسيلة من خلال استمارة استبيان، لمعرفة آرائهم في مدى تأثير عناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسستهم.

وفيما يلي سنعرض النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، و نضع بعض الاقتراحات و الآفاق لدراسات و أبحاث مستقبلية.

**أولاً:النتائج**

### 1 النتائج النظرية

**1.1** تمثل البيئة الخارجية وبعواملها المختلفة وبشكل أكثر تحديدا عوامل بيئة المهمة من المسلمات الضرورية و المؤثرة في رسم أهداف المؤسسة و استراتيجياتها المتبناة ،مما يلزم منحها الاهتمام الكافي قبل تبني أي أسبقية أو اتخاذ أي قرار.

**2.1** تبرز أهمية دراسة بيئة المهمة وأثرها في المؤسسات بسبب ما تتميز به من تعقيد وتغيرات سريعة تستوجب أیلاء مكوناتها وإبعادها اهتماماً خاصاً .

**3.1** تعد بيئة المهمة مهمة بالنسبة لمتخذ القرار بحسب رأي الباحثين ، حيث أن متخذ القرار عندما يتخذ القرار يهتم بالبيئة العامة و البيئة الخاصة.

**4.1** تشمل عناصر بيع المهمة كل من الموردون،العملاء (الزبائن) ، المنافسون، التشريعات الحكومية، التقانة.

5.1 يعرف الأداء المتميز بأن الأداء الأعلى مستوى من مستويات الأداء، والذي يجعل المؤسسة تحتل موقع فريد في السوق، ويحقق لها بناء معرفي تراكمي شامل يعكس مستوى نجاح المؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة.

6.1 إن تحقيق المؤسسات للأداء المتميز يحتاج إلى توفير متطلبات لضمان تحقيقه، وهي تنمية الموارد البشرية، القيادة الفعالة، نظام المعلومات المتكامل، الهيكل التنظيمي المرن، التركيز عمى الزبون.

7.1 علاقة عناصر البيئة المهمة بالأداء المتميز ، هي علاقة تكاملية كون أن المؤسسة الاقتصادية لا يمكن لها أن تعمل في نطاق خارج عن متغيرات تلك البيئة التي لا بدى من التكيف و التأقلم معها.

8.1 أن لعناصر البيئة المهمة تأثير مباشر وواضح على الأداء، سواء كان هذا التأثير سلبى أو ايجابى.

## 2 نتائج الدراسة الميدانية

من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv بالمسيلة ، تم التوصل للنتائج التالية:

1.2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعنصر المنافسين في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة، حيث كان تقييم عينة الدراسة ايجابيا بموافق بمتوسط حسابي 3,4386.

2.2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعنصر الموردون في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة، حيث كان تقييم عينة الدراسة ايجابيا بموافق بمتوسط حسابي 3,4818.

3.2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعنصر العملاء في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة، حيث كان تقييم عينة الدراسة ايجابيا بموافق بمتوسط حسابي 3,4688.

4.2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعنصر التشريعات الحكومية في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة، حيث كان تقييم عينة الدراسة ايجابيا بموافق بمتوسط حسابي 3,7235.

5.2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعنصر التقانة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة، حيث كان تقييم عينة الدراسة بمحايد بمتوسط حسابي 3,3239.

6.2 شكلت إجابات المبحوثين قبولا مرتفعاً فيما يخص مدى التزام المؤسسة محل الدراسة بمتطلبات تحقيق الأداء المتميز التي تم دراستها بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي للإجابات 3,9833.

7.2 يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوي معنوية 0.05 لعنصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لمؤسسة مطاحن الحضنة، وهذا ما توصلنا إليه من اختبار الفرضية الرئيسية.

## ثانياً: الاقتراحات

في ضوء نتائج الدراسة يمكن أن نقترح على مؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv ما يلي:

1. القيام باستثمارات جديدة في أقرب الآجال بشراء آلات ومعدات جديدة تتميز بالتكنولوجيا حديثة.
2. اعتماد أساليب جديدة للإدارة كاليقظة الإستراتيجية لتتبع ما يحدث في المحيط الخارجي لها .

3. بحث عن الأسواق جديدة داخل و خارج الولاية، إذ يمكن للمؤسسة استهداف أسواق جديدة لم تتعامل معها من قبل ، اذ التمركز الاستراتيجي لوحدات الإنتاج التابعة لمؤسسة مطاحن الحضنة Agroddiv يعطي لها أفضلية بالتقرب إلى زبائن داخل و خارج الولاية.
4. ضرورة العمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية وتعزيزها حتى يكونوا بمثابة عوامل مساعدة على تحقيق الأداء المتميز.
5. ضرورة تشجيع الإدارة العليا على أية أفكار جديدة تقدم من قبل العاملين في المؤسسة محل الدراسة ودعمها، باختلاف مستوياتهم الإدارية، من أجل تعزيز القيادة الفعالة.

### ثالثا: أفاق الدراسة

يمكن تلخيص أفاق الدراسات المستقبلية في العناوين التالية:

1. أثر التشريعات الحكومية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية.
2. أثر تحليل البيئة المهمة على أداء المؤسسة الاقتصادية.
3. أثر عناصر البيئة المهمة على أداء البنوك الجزائرية.

في نهاية هذا البحث نرجو من الله العلي القدير أن نكون قد وفقنا في المساهمة و لو بالقليل في إثراء موضوع جديد و إبراز أهمية تركيز و اهتمام المؤسسات الاقتصادية على تحليل عناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز لها.

المراجع

## قائمة المراجع

## أولاً: الكتب باللغة العربية

1. محمود الزبيدي حمزة، " التحليل المالي ( تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل )"، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
2. محمد عباس سهيلة ، علي حسن علي، " إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999.
3. محمد صبحي إدريس وائل ، طاهر محسن منصور الغالبي، " الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان ، الأردن، 2007.
4. محسن الغالبي طاهر ، وائل محمد صبحي إدريس، " أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الاردن، 3001 .
5. محسن الغالبي طاهر ، وائل محمد صبحي إدريس، " الإدارة الإستراتيجية(منصور منهجي متكامل)"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الاردن، 2007.
6. كسنة أمحمد، "مواضيع متنوعة في إدارة الاعمال"، غرناطة للنشر و التوزيع، ط9، 2009، 1.
7. الكرخي مجيد ، "مؤشرات الأداء الرئيسية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، الأردن، 2015 .
8. عبد الفتاح رضوان محمود ، " تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 1، القاهرة، مصر، 2013.
9. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، رمضان فيهم غربية، " التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر.
10. عبد العال النعيمي محمد و شعبان العاني مزهر ، " الأساليب الإحصائية باستخدام حزمة MATLAB"، دار وائل النشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2008.
11. العارف نادية، "التخطيط الإستراتيجي و العولمة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2003.
12. الطائي حميد و اخرون، "الأسس العلمية للتسويق الحديث"، دار اليازوري للنشر، عمان، 2006.
13. سويسي عبد الوهاب، "المنظمة (المتغيرات، الابعاد، التصميم)"، دار النجاح للكتاب ، الجزائر، 2009.
14. زايد عادل ، " الأداء التنظيمي المتميز :الطريق إلى منظمة المستقبل"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2003.
15. الرب جاد ، محمد سيد، " إدارة الإبداع والتميز التنافسي"، مطابع الدار الهندسية، الإسماعيلية، مصر، 2013.
16. جودة محفوظ ، حسن الزعبي ، ياسر المنصور، "منظمات الأعمال (المفاهيم و الوظائف)"، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2004.
17. جاسم العيساوي كاضم، " الاقتصاد الإداري"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

ثانيا: الرسائل و المذكرات

1. أونيس سناء ، "مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسة "، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد خضر، بسكرة ، الجزائر، 2016.
2. بلقاسم رابح ، "صورة المؤسسة و تقييم فعالية استراتيجية الاتصال التسويقي"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005
3. بلهادي سعيدة ،"تنمية الإبداع الإداري في الاداء المتميز بين القادة و المرؤوسين"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2007.
4. بن علي بن جدو ،"الإستراتيجيات التنافسية و دورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014
5. بن عمارة سومية ، عابد أمال ميلود ، "أثر التحليل البيئي على إستراتيجية المؤسسة"، مذكرة ماستر، إدارة و اقتصاد المؤسسة، المركز الجامعي لحاج بوشعيب ، عين تموشنت، الجزائر، 2016.
6. بن عيشي عمار ، " دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب"، مذكرة ماجستير، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2010.
7. بن واضح الهاشمي ، " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، الجزائر ، 2005.
8. بن واضح الهاشمي ،"تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية،جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2014.
9. بوججر أمينة ، مزيان بطاهر مزيان نعيمة ،"الإدارة الإستراتيجية و تأثيرها في تحسين أداء المؤسسة"، مذكرة ماستر، إدارة الأعمال،جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة، الجزائر، 2019.
10. بوخريصة خديجة ، " اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، الجزائر، 2015
11. حنفي محمد نور تبيدي محمد ، " أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة و فعالية الأداء"، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة الأعمال،جامعة النيلين،السودان، 2010،
12. خان أحلام، " أهمية إعادة هندسة الموارد البشرية في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
13. خبيزة أنفال حدة ، "تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية"، مذكرة ماجستير، اقتصاد صناعي، علوم اقتصادية ، جامعة محمد خيذر ، بسكرة، الجزائر، 2012،
14. ديلمي فاطمة ،"نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة"، مذكرة ماجستير،تسويق، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة ، الجزائر، 2007.
15. ريغة أحمد الصغير ،"تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر، 2014.
16. شنافي نوال ، "دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية"، أطروحة دكتوراه ، علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2015.
17. شنوفي نوالدين ، " تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتورا دولة في العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر، 2004.

18. شيقارة هجيرة ، " الإستراتيجية التنافسية و دورها في أداء المؤسسة"، مذكرة ماجستير ، علوم التسيير، جامعة الجزائر ،2005،
19. عبدالله علي ، " أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه ، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 1994.
20. عز الدين جلاب، زكرياء بوشلاق، "تأثير عوامل البيئة الخارجية العامة على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة ، الجزائر.
21. عميرة عمر ، مغلاوي نهاد ، "أثر البيئة الخارجية على القرار في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، علوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحميد بوصوف، ميله، الجزائر، 2021.
22. فليسي ليندة ، "واقع جودة الخدمات في المنظمات و دورها في تحقيق الأداء المتميز "، مذكرة ماجستير، تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2012.
23. مزياي أمين ، "متطلبات بناء الميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011.
24. معراج، "هوارى تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية"، أطروحة دكتورا دولة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
25. ملعب سمية ، "أثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة المدية ، الجزائر، 2013.

### ثالثا: المجالات و الملتقيات

1. بلعجوز حسين ، عريوة محاد ، "تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الاقتصادية بالجزائر" المجلة العربية للإدارة، مجلد 37، عدد 2017، 02، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
2. بن دريدي منير ، " فعالية الإبداع ودوره في تحقيق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، العدد 2019، 06. :المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، برلين ، ألمانيا
3. بن واضح الهاشمي ، بيبصار عبد المطلب ، " أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 2018، 02، جامعة الأغواط، الجزائر.
4. بوفارس عبد الرحمان ، "البيئة الداخلية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية"، مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 2016، 2، جامعة أدرار، الجزائر.
5. الداوي الشيخ ، " تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 2010، 07، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر.
6. سلاطنية ابتسام ، غياط شريف ، "تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة إقتصاد المال و الأعمال، المجلد 05 ، العدد 02 ، 2020، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.
7. صخري عمر ، عبادي فاطمة الزهراء ، " نظم إدارة البيئة ودورها في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 7، 2012، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
8. عبد الحميد بن غربي عادل ، أمال شاربي ، "دور بيئة المؤسسة في نمو الاقتصاد"، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية و الإنسانية المعمقة، العدد 06 ، 2019، جامعة زيان عاشور الجلفة ، الجزائر،

9. عبد الرزاق فوزي ،حسناوي بلباي، " أثر رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الاستراتيجية و التنمية،المجلد 09، العدد16مكرر، 2019، جامعة سطيف، الجزائر.
10. علوط الباتول ، سلمة مجبري ، " أثر البيئة الداخلية و البيئة الخارجية على التنظيم"، مجلة البحوث السياسية و الإدارية ،العدد 4، جامعة الجلفة، الجزائر
11. عماري سمير ، "دور المقدرات الجوهرية في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية،المجلد 24، العدد 2021،02، جامعة 20 أوت ، سكيكدة، الجزائر.
12. غربال أحلام ، "متطلبات تحقيق الأداء في المؤسسة الاقتصادية"،مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية،المجلد 16، العدد2022،01،جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر.
13. لطارد ليندة و آخرون، "منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية"، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية و السياسة و الاقتصادية، برلين، المانيا، 2019،ص68.
14. ليل عثمان و آخرون، " القيادة الابتكارية وعلاقتها بالأداء المتميز"،مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، العدد05، 2018،الجزائر.
15. محمد صالح ماجد ،"أثر بعض عوامل البيئة الخارجية في أسبقية الإبداع"،مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الاقتصادية،المجلد 06،العدد2010،18، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة تكريت،العراق
16. مخنان عقبة ، دويس محمد الطيب ، " تقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية باستخدام أسلوب التحليل الهرمي AHP"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 06، 2016، جامعة ورقلة، الجزائر.
17. منيب محمود محمد ،غانم محمود أحمد الكيكي،"أثر خصائص معلومات البيئة الخارجية في اعتماد متطلبات مواصفات التصنيع العالمية"،مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 2010،98،كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل،العراق.
18. هداهدية عماد ،"مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية"،منصة المجلة العلمية الجزائرية ASJP، مجلد 18، العدد 02، 2022، جامعة تلمسان، الجزائر.

#### رابعاً: الكتب بالغة الأجنبية

1. Alain Thiétard -Raymond, " la stratégie d'entreprise", Ediscience, 2e Edition, paris, 1996.
2. Denglo Gregory s , " la creation de valeur ", édition Dunod , Paris , 2003.
3. Khamakham.A , , "la dynamique du contrôle de gestion", éd bordas, 2 eme éd, Paris , 1971 .

الملاحق



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

تخصص: إدارة إستراتيجية

قسم: علوم التسيير

### استبيان

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة استراتيجية تحت عنوان " تأثير عناصر البيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية"، تم انجاز هذا الاستبيان بهدف التعرف على تأثير عناصر بيئة المهمة على أداء مؤسسة مطاحن الحضنة Agrodin بالمسيلة نرجو منكم الإجابة على أكبر عدد ممكن من الأسئلة، مع العلم أن هذه المعلومات سيتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

المشرف:

د. قروش عيسى

الطالب:

- أيمن موساوي

- بلال شعبي

الجزء الأول: البيانات الشخصية

في الخانة المناسبة (x) ضع العلامة

- الجنس: ذكر  انثى

- العمر: أقل من 30 سنة  30-40 سنة  40-50 سنة  أكثر من 50 سنة

- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي  دراسات عليا

- الوظيفة المشغولة: مدير عام  رئيس مصلحة

رئيس قسم  وظيفة أخرى

- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  من 10 فأكثر

الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: عناصر البيئة المهمة

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>❖ المنافسون</b>					
1					تسعى المؤسسة باستمرار لمعرفة نقاط قوة وضعف منافسيها
2					تتابع المؤسسة باستمرار موقفها التنافسي من خلال المقارنة المرجعية مع أقوى منافسيها.
3					تحرص المؤسسة على امتلاك تكنولوجيا حديثة ومتطورة مقارنة بمنافسيها.
4					تحرص المؤسسة على الدراسة المستمرة المنافسين والإستجابة السريعة لها.
<b>❖ الموردون</b>					
5					تتمتع المؤسسة بعلاقات جيدة مع الموردون
6					تعمل المؤسسة على إيجاد أفضل قنوات توريد جديدة والمحافظة عليها.
7					جودة المادة الأولية يعتبر عامل رئيسي في التفاوض مع المورد.
8					يملك الموردون قوة تفاوضية كبيرة تمكنهم من التأثير على قدرات المؤسسة.

❖ العملاء (الزبائن)						
					9	تعمل المؤسسة على التوفيق بين أسعار منتجاتها والقدرة الشرائية للعملاء
					10	تحرص المؤسسة على دراسة سلوك العملاء وتفضيلاتهم المختلفة.
					11	تسعى المؤسسة لتلبية رغبات عملائها والحفاظ على ولائهم.
					12	تهدف المؤسسة دوماً إلى كسب عملاء جدد
❖ التشريعات الحكومية						
					13	تستجيب مؤسستنا للقوانين و التشريعات النافذة
					14	تصدر تشريعات مستمرة لتنظيم عمل مؤسستنا
					15	التشريعات و القوانين النافذة تسهل عمل مؤسستنا
					16	تستعين مؤسستنا باستشاريين قانونيين عند الحاجة
❖ التقنية						
					17	تدخل مؤسستنا التطورات التقنية إلى عملها أول بأول
					18	تستجيب مؤسستنا لتطورات التقنية أفضل من المنافسين
					19	لعاملينا القدرة على استخدام التقنية المتطورة
					20	تنتجاً مؤسستنا بالتطورات التقنية و تستخدمها عند توفرها

المحور الثاني: الأداء المتميز

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1					تعمل المؤسسة على فرض التدريب للعاملين بهدف التطوير والتمكين وامتلاك مهارات أفضل.
2					يساهم ويشارك العاملون في المؤسسة في اتخاذ القرارات.
3					تهتم الإدارة العليا في المؤسسة للاستماع لأراء العاملين
4					تتولى الإدارة العليا بالمؤسسة عملية التعلم التنظيمي باستمرار.
5					تمتلك المؤسسة القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالها من خلال ما يوفره نظام معلومات ذات قيمة حول ما يدور في بيئتها الداخلية وكذا الخارجية
6					لدى المؤسسة أكثر من قاعدة للبيانات لتصنيف المعرفة.
7					يمكن بسهولة إحداث تغييرات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
8					يمتاز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بقدرته على مساعدتها في تطوير أدائها.
9					تجري المؤسسة باستمرار التحسينات اللازمة على منتجاتها استجابة لمتطلبات الزبائن و السوق.
10					تقدم المؤسسة كافة الخدمات الكفيلة بإرضاء الزبون عن منتجاتها (معلومات، إرشادات،نقل، شحن)

تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....



قسم: علوم الاقتصاد

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): بن عبد السلام بن أحمد المولود(ة) بتاريخ: 11/11/1999 بـ أحمد ولاية السوية  
 الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 7985799 الصادرة بتاريخ: 2020 عن: المسيلة المسيلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم الاقتصاد تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2020/2021  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."

أنا أنا من أسرة الموهبة في تحقيق الأبحاث المتميز  
لأتمنى سعادته في أبحاثه

أصريح بشرفي أنني التزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et  
des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département: .....



قسم: علوم الاقتصاد

## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): ..... المولود(ة) بتاريخ: 11/11/1999 ب. أحنيق ولاية السويرة  
 الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 79267289 الصادرة بتاريخ: 2020 عن: جامعة المسيلة  
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم الاقتصاد تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2020/2021  
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: .....

أستعرضنا هرسنة الجودة في تحقيق الأعداد المتميز  
 للتميز سساتة الآقتها حياة

أصريح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: ...../...../.....

التوقيع و البصمة

## المخلص

نتيجة للتغيرات و التطورات السريعة الحاصلة على صعيد الاقتصاد العالمي ، تنشط المؤسسات باختلاف أنواعها و تخصصها في بيئة تمتاز بعدم الاستقرار و ذات الديناميكية السريعة التي يصعب التنبؤ بها ، لذا نجد المؤسسات الناجحة هي التي تتخذ خطوات مدروسة، و تتبنى استراتيجيات و سياسات مستهدفة و فعالة تضمن لها تحقيق التكيف مع المستجدات و التأقلم مع عوامل البيئة الخارجية الخاصة (البيئة المهمة)، و حسب درجة التأقلم يمكن الحكم على الأداء المتميز للمؤسسات بشكل عام .  
من هذا المسعى ، تأتي هذه الدراسة في محاولة إثبات التأثير المباشر لعناصر بيئة المهمة في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مع إبراز أهم مكونات البيئة المهمة، وكيفية تحليلها بطريقة تضمن استغلال الفرص و مقاومة التهديدات و المخاطر، ثم التطرق إلى الأداء المتميز بصفة عامة ، و محاولة طرح كيفية تحقيق المؤسسة التكيف و التأقلم مع عناصر تلك البيئة.

**الكلمات المفتاحية:** البيئة المهمة(البيئة الخارجية الخاصة)، عناصر البيئة المهمة، الأداء المتميز ، متطلبات الأداء المتميز.

## Résumé

As a result of the rapid change and developments taking place at the level of the global economy, institutions of various types and their specialization are active in an environment characterized by instability and fast dynamics that are difficult to predict, so we find successful institutions that take deliberate steps, and adopt effective and targeted strategies and policies that guarantee them to achieve adaptation with these developments and acclimatization to external environment factors, and according to the degree of this acclimatization, the performance of institutions in general can be judged.

This study comes in an attempt to demonstrate the direct impact of the two types of external environment variables on the performance economic institutions, while highlighting the most important components of the external environment and how to analyze them in a way that ensures the exploitation of opportunities, resisting threats and risks, then addressing performance in general and trying to present how to achieve the institution Adapt and adapt to the factors of that environment.

**Mots clés :** own external environment , element of the external environment, outstanding performance , outstanding performance requirements .