

إطار تصوري لقياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسط

- دراسة حالة مؤسسة *Aca Achour* بالمسيلة -

أ.د. عبد الحميد برحومة

جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر

berrehouma5@yahoo.fr

أ. عيسى قروش

جامعة محمد بوضياف، المسيلة - الجزائر

kaissa28@gmail.com

Conceptual framework for measuring performance in the SME

A case study on Aca Achour Enterprise in M'sila

Mr. Kerrouche Aissa

University of Mohamed Boudiaf -M'sila; Algeria

Pr. Berrehouma Abdelhamid

University of Mohamed Boudiaf -M'sila; Algeria

Received: 2015

Accepted: 2015

Published: 2015

ملخص:

تهدف الدراسة في جانبها النظري إلى توضيح أهمية قياس الأداء في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره أحد الحلول الرئيسية لمسييري هذه المؤسسات من أجل معرفة الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها وتعيق نموها في ظل البيئة الحالية التي تتميز بحدة المنافسة وسرعة التغيير. وقد أظهرت الدراسة عدم ملائمة أنظمة قياس الأداء العام والمعروفة للتطبيق في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومن جهة أخرى قلة النماذج المصممة خصيصا للتطبيق بها، والتي تتناسب مع الخصوصيات المالية، التنظيمية والبشرية لهذه المؤسسات. أما الجانب التطبيقي فقد حاولنا من خلاله بناء إطار تصوري لقياس الأداء في المؤسسة محل الدراسة باستخدام نموذج الأداء المتكامل (Laitinen, 2002)، وذلك من خلال إسقاط مؤشرات الأداء المستخدمة حاليا وتلك التي تملك المؤسسة القدرة على استخدامها مستقبلا.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الأداء، نماذج قياس الأداء. نموذج الأداء المتكامل.

Abstract:

This study aims in the theoretical part, to illustrate the importance of performance measurement in small and medium enterprises, as one of the main solutions to the managers to know the opportunities and threats faced the enterprise in the current environment, which is highly competitive and rapidly changed.

The study showed in one hand the inadequacy of applying the general performance measuring systems in SMEs environment, and on the other hand, it showed the lack of models designed specifically SMEs, that are adapted with the financial, organizational, and human specifications in these enterprises.

In the practical side, we have tried to build a conceptual framework to measure the performance in the enterprise under study using the integrated performance model (Laitinen, 2002) and through dropping the performance indicators currently used and those that have the ability to use in the future.

Key Words : *Small and medium enterprises, models of measuring performance, integrated performance model.*

تمهيد:

تتميز بيئة الأعمال الحالية بديناميكية كبيرة تتجلى مظاهرها الرئيسية في التزايد المستمر في حدة و قوة المنافسة، مما جعل كل المؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها، تبحث عن أساليب ومناهج تستطيع من خلالها تقييم ومتابعة أدائها وتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي تغيير أو تحسين استراتيجياتها بناء على المعلومات المتولدة من أنظمة قياس الأداء.

والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالرغم من خصوصياتها المالية والبشرية وحتى التسييرية، إلا أنها مطالبة كغيرها من المؤسسات الكبيرة بوضع وتصميم نظام لقياس أدائها، خاصة وأن السنوات الأخيرة شهدت ظهور بعض النماذج المصممة خصيصا للتطبيق ضمن بيئتها.

ضمن هذا الإطار تتبلور إشكالية البحث الرئيسية التي يمكن صياغتها كالآتي: ما مدى التوافق بين مؤشرات الأداء المستخدمة في المؤسسة المدروسة وأبعاد نموذج الأداء المتكامل المقترح والمطور من قبل Laitinen (2002) باعتباره من النماذج المطورة لقياس الأداء حصريا في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ولهذا الغرض قمنا بتحديد مختلف مؤشرات الأداء المستخدمة في المؤسسة حاليا وتلك التي يمكن استغلالها مستقبلا، ومن خلالها حاولنا وضع إطار تصوري لقياس الأداء في المؤسسة من خلال أسقاطها على مختلف أبعاد النموذج المقترح.

أولا: مفهوم وخصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

رغم الأهمية الكبرى التي يكتسبها موضوع تعريف هذا النوع من المؤسسات، إلا أنه لا يزال محل اختلاف وجدل بين الكثير من الكتاب والباحثين¹ وتحديا كبيرا أمام كافة الاقتصاديات في العالم. فقد ظهرت العديد من المعايير المعتمدة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف باختلاف طبيعة الاقتصاد أو القطاع الذي تطبق به هذه المعايير، فقد بينت إحدى الدراسات بأن هناك أكثر من 55 تعريف للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أكثر من 75 دولة².

وبشكل إجمالي هناك معياران رئيسيان معتمدان في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإيضاح الحدود الفاصلة بينها وبين باقي المؤسسات الأخرى، وهما المعيار الكمي والمعيار النوعي.

1. المعايير الكمية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

بموجب هذا المعيار يتم تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تبعا لمجموعة من المؤشرات الكمية القابلة للقياس، سواء اتخذت شكلا نقديا كقيمة المبيعات، القيمة المضافة، قيمة الأصول الثابتة أو كمييا كعدد العمال، كمية المبيعات أو حجم الإنتاج.

كما يمكن أن نجد أيضا مجموعة مؤشرات مركبة يمكن استخدامها في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل: نسبة رأس المال إلى العمل أو نسبة المبيعات إلى رأس المال³. وبالرغم من كثرة هذا النوع من المؤشرات وتعددتها إلا أن معظم الدول تعتمد في تعريفها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على معياري رأس المال وعدد العمال خصوصا.

1.1. معيار عدد العمال: يعد من أهم المعايير المستخدمة في تحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقسم المؤسسات بموجبه على ثلاثة أنواع:

1.1.1. المؤسسات الاقتصادية الكبرى: وهي مؤسسات توظف أعدادا كبيرة من العمال يصل عددهم إلى الآلاف في بعض الأحيان.

2.1.1. المؤسسات الصغيرة: وتسمى كذلك وحدات الاستغلال الفردي وهي تشمل كافة أوجه النشاط الاقتصادي، وتتشرك كلها في صفة واحدة تتمثل في قيام صاحب المؤسسة بإدارتها بصفة أساسية ويستعين ببعض العمال عند الحاجة شرط أن لا يزيد عددهم عن عشرة عمال⁴.

3.1.1. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تحتل موقعا وسطا بين النوعين السابقين وتوظف ما بين عشرة عمال وخمسمائة عامل على أقصى تقدير.

2.1. معيار رأس المال: يعتبر رأس المال عنصرا حاكما في تحديد الطاقة الإنتاجية للمؤسسة سواء تعلق الأمر بالتكوين الرأسمالي الثابت للمؤسسة، أو فيما يتعلق بالآلات والمعدات الإنتاجية المستخدمة، لذا يعد رأس المال من المعايير الأساسية لتمييز وتحديد حجم المؤسسة.

فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتميز عن غيرها من المؤسسات باستخدام استثمارات محدودة ورأس مال محدود في أغلب الأحيان.

2. المعايير النوعية لتحديد مفهوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن استخدام المعايير الكمية بمفردها لا يكفي لتحديد مفهوم دقيق للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نظرا لاختلاف درجات النمو بين الدول واختلاف مستويات التكنولوجيا المستخدمة، فقد تكون المؤسسة صغيرة من حيث نسبة العمالة فيها وكبيرة في موجوداتها ومبيعاتها والعكس صحيح.

وقد قدم Bolton⁵ في تقريره حول تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ثلاثة معايير رئيسية لتحديد مفهومها وهي: الاستقلالية في التسيير، نمط الملكية والحصة السوقية.

1.2. الاستقلالية: ويقصد بها استقلالية المؤسسة في الإدارة والعمل، وأن يكون المالك هو المدير والمسير دون تدخل جهات خارجية، وأن ينفرد باتخاذ كل القرارات وتحمل كل المسؤولية كاملة فيما يخص التزامات المؤسسة تجاه الغير.⁶

2.2. الملكية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بكون أغلبها يعود ملكيتها إلى القطاع الخاص في شكل شركات أشخاص أو شركات أموال⁷، كما أن معظمها فردية أو عائلية، يلعب مالكيها دور المدير والمنظم وصاحب اتخاذ القرار الوحيد.

3.2. الحصة السوقية: تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها مؤسسات محلية النشاط في أغلب الأحيان وبحصة سوقية صغيرة مقارنة بالمؤسسات الكبيرة التي تعمل في نفس النشاط.

3. التعاريف المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن تعدد المعايير المستعملة في تحديد تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واختلاف درجات النمو بين الدول تجعل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من تعريف واحد.

1.3. تعريف الهيئات والمنظمات الدولية والإقليمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.1.3. تعريف البنك الدولي: قدم البنك الدولي من خلال فرعه "المؤسسة الدولية للتمويل" تعريفا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يميز فيه بين الأشكال الثلاثة التالية⁸:

- المؤسسة الصغيرة: وهي كل مؤسسة يقل عدد موظفيها عن 10 عمال ولا يزيد إجمالي أصولها عن 100.000 دولار أمريكي.

- المؤسسة الصغيرة: وهي كل مؤسسة تضم أقل من 50 عاملا ولا يزيد إجمالي أصولها عن 30 مليون دولار أمريكي ونفسه بالنسبة لحجم المبيعات السنوية.

- المؤسسة المتوسطة: وهي كل مؤسسة لا يزيد عدد عمالها عن 300 عامل، أما أصولها وحجم مبيعاتها السنوية فهي أقل من 15 مليون دولار أمريكي.

2.1.3. تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: تبنت اللجنة الأوروبية بتاريخ 6 ماي 2003 تعريفا جديدا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اقترحت تعميم تطبيق بنود هذا التعريف في كامل دول الاتحاد بداية من جانفي 2005⁹، وقد فصل التعريف المقترح بين كل من المؤسسات الصغيرة، الصغيرة والمتوسطة مثلما يظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (01): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاتحاد الأوروبي.

عدد العمال	رقم الأعمال	أو	مجموع الميزانية
أقل من 10	أقل من 2 مليون أورو		أقل من 2 مليون أورو
أقل من 50	أقل من 10 مليون أورو		أقل من 10 مليون أورو
أقل من 250	أقل من 50 مليون أورو		أقل من 43 مليون أورو

Source: European commission, op.cit, p5.

3.1.3. تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر: تجلت جهود الجزائر في مجال إيجاد تعريف نموذجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصدور القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 18/01 المؤرخ في: 2001/12/12¹⁰، حيث أعطى تعريفا يضع حدا للفراغ القانوني الحاصل والجدل القائم حول هذا الموضوع.

بموجب القانون السابق تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها: "كل مؤسسة لإنتاج السلع والخدمات ومهما كانت طبيعتها القانونية، تشغل ما بين 1 و250 عامل ورقم أعمالها السنوي لا يتجاوز 2 مليار دينار جزائري أو لا يتجاوز مجموع ميزانيتها السنوية 500 مليون دينار جزائري وتستوفي شروط الاستقلالية"¹¹. ويمكن توضيح جزئيات التعريف السابق من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم (02): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

عدد العمال	رقم الأعمال (دج)	أو	مجموع الميزانية (دج)
أقل من 10	أقل من 20 مليون		أقل من 10 مليون
من 10 إلى 49	أقل من 200 مليون		أقل من 100 مليون
أكثر من 250	من 200 مليون إلى 2 مليار		من 100 مليون إلى 500 مليون

المصدر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص 128.

وكما يبينه الجدول فإن التعريف الرسمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتكز على ثلاثة محاور رئيسية: عدد العمال، رقم الأعمال أو مجموع الميزانية، إضافة إلى شرط الاستقلالية والذي مفاده حسب نص القانون التوجيهي السابق: بأن لا يكون أكثر من نسبة 25% من رأس مال المؤسسة مملوك لمؤسسة أو مجموعة مؤسسات أخرى لا ينطبق عليها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة¹³.

4. خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمكن حصر وتبويب أهم الخصائص التي تميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العناصر التالية:

1.4. الخصائص المرتبطة بالنشأة، التمويل والاستثمار: من بين أن الخصائص التي تتميز بها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذا المجال نذكر العناصر التالية:

✓ سهولة التأسيس والتي تستمد لها أساسا من خاصية صغر الحجم مما يجعلها لا تحتاج إلى مستلزمات كبيرة لإنشائها، سواء تعلق الأمر برأس المال المستثمر، أو باليد العاملة اللازمة للانطلاق في العمل¹⁴؛

- ✓ محدودية الوصول إلى مصادر التمويل الخارجية نتيجة لعدم قدرتها على تقديم الضمانات اللازمة لتغطية القروض؛
 - ✓ المرونة والمقدرة على الانتشار نظرا لقدرتها على التكيف مع مختلف الظروف مما يساعد على تحقيق التوازن الجغرافي والإقليمي للتنمية؛
 - ✓ محدودية الانتشار الجغرافي، لكون معظم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأخذ شكل استثمارات عائلية ذات طابع محلي أو جهوي، كما تعتمد على الأسواق الجوارية في تسويقها لمنتجاتها¹⁵؛
 - ✓ تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتمادها بشكل عام على الخامات والمواد الأولية المحلية، كما تعتمد الكثير منها على استغلال والمواد المتبقية والتالفة الناجمة عن عمل المؤسسات الأكبر حجما والتي تشترك معها في ممارسة نفس النشاط¹⁶؛
 - ✓ لا تحتاج المؤسسات الصغيرة بالضرورة (باستثناء البعض منها) إلى العمالة الماهرة المدربة تدريباً عالياً مما يجعلها قادرة على استيعاب أعداد كبيرة من العمالة الزائدة أو الداخلة حديثاً إلى سوق العمل في المجتمع المحلي، الأمر الذي يساعد على خلق كوادر فنية جديدة وتنمية مهارات قدامى العاملين في النشاط؛
 - ✓ سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق لنقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان، وزيادة نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع¹⁷؛
 - ✓ ارتفاع معدل دوران البضاعة والمبيعات وأرقام الأعمال، حيث يمكن للمشروع الصغير التغلب على طول فترة الاسترداد لرأس المال المستثمر؛
 - ✓ السرعة والدقة والمرونة في اتخاذ القرارات بالمقارنة بالمنشآت الكبيرة؛
 - ✓ تقوم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على اطر تنظيمية وأهداف محددة ذات طبيعة ربحية بالدرجة الأولى؛
 - ✓ الارتقاء بمستويات الادخار والاستثمار على اعتبار أنها مصدراً جيداً للإدخارات الخاصة وتعبئة رؤوس الأموال.
- 2.4. الخصائص المرتبطة بالإدارة والتسيير: من أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:
- ✓ يعتبر المالك هو المدير والمسير، إذ يتولى بهذه الصفة كافة العمليات الإدارية والفنية، وهو المخطط والمقرر الذي يرسم جميع السياسات المستقبلية للمؤسسة¹⁸؛
 - ✓ المرونة في التسيير، سواء تعلق الأمر في تعامل المؤسسة مع مواردها الداخلية (المرونة العملية)، أو في قدرتها على التكيف مع مختلف الحالات والظروف (مرونة تنظيمية)، أو في تصرفاتها التي تقوم بها في سبيل إنجاز وتحقيق أهدافها (مرونة إستراتيجية)¹⁹؛

- ✓ يؤدي نقص حجم القوى العاملة في المنشآت الصغيرة إلى إمكانية تحقيق روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة ونقص تكلفة العمل نسبياً؛
- ✓ وجود حوافز على العمل والابتكار والتجديد والتضحية والرغبة في تحقيق اسم تجاري وشهرة وأرباح وتحمل المخاطرة؛
- ✓ سرعة و سهولة اتخاذ القرار بالنظر لقلة التدرج الوظيفي وعدد العاملين²⁰؛
- ✓ تتميز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقدرتها الفائقة على القيادة والتوجيه، وإقناع العاملين بالأسس والسياسات التي تحكم وتنظم العمل داخل المؤسسة²¹؛
- ✓ القدرة على بناء علاقات قوية مع زبائنهم ومورديها، نظراً للصغر النسبي للسوق الذي تنشط فيه، إلى جانب اعتماد مالكيها على علاقاتهم الشخصية في كل تعاملاتهم؛
- ✓ الطابع الفردي في التعامل مع الزبائن، والقدرة على متابعة ومواكبة التطورات التي تحدث على رغباتهم واحتياجاتهم.

ثانياً: الأداء، مفهومه وقياسه

بالرغم من أهمية الأداء وتواتر استخدامه في ميدان علوم التسيير إلا إن المصطلح لازال محل اختلاف وجدل بين العديد من الباحثين ، فكل يعالجه من زاوية معينة ، فمنهم من يربط مفهوم الأداء بالموارد البشرية في المؤسسة فقط ، ومنهم من ينظر إليه بشمولية أكبر لتشمل الجوانب المالية ، التنظيمية والتشغيلية في المؤسسة.

1. تعريف الأداء: يمكن سرد جانب من أهم التعاريف المقدمة بهذا الخصوص والتي منها:

- تعريف بيتر دراكر PETER Drucker: يعرف الأداء بأنه: قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال²².

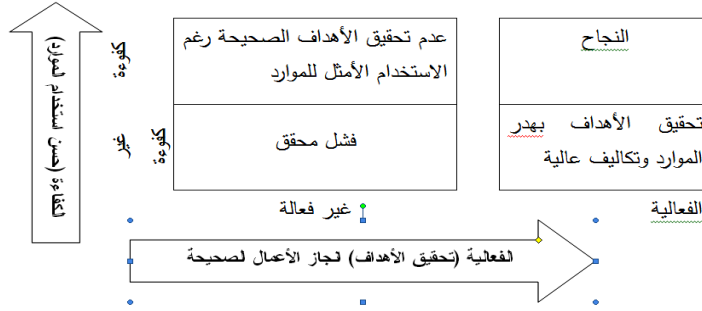
- تعريف Lorino Philippe: هو عملية تجمع بين تعظيم القيمة وتخفيض التكاليف معا ، حيث لا يتحقق الأداء بتخفيض التكاليف فقط أو برفع ولكن يكون بتحقيق الهدفين معا²³.

- كما يعرف كذلك بأنه: صورة حية تعكس نتيجة ومستوى قدرة المنظمة على استغلال مواردها وقابليتها في تحقيق أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة ، وفقاً لمعايير تلاءم المنظمة وطبيعتها عملها ، فالأداء هو الهدف المركزي لعملية التحول والذي يوضح مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخط²⁴.

- الأداء من منظور الكفاءة والفعالية: يمثل هذا الطرح اتجاهها آخر في تحديد مفهوم الأداء فهو يمثل اتحاداً بين الكفاءة التي تعني مدى تحقق أهداف المؤسسة ، والفعالية التي تعني القدرة على تدنئه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة²⁵.

غير أن العديد من البحوث أظهرت العلاقة التكاملية بين مفهومي الكفاءة والفعالية، ذلك أن المؤسسة نجاح المؤسسة مرتبط بمدى تحقق أهدافها مع المحافظة في نفس الوقت على مستويات دنيا في استخدام الموارد²⁶، ويمكن توضيح العلاقة الترابطية بين الكفاءة والفعالية من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (01): مصفوفة الأداء والفعالية



المصدر: وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص39.²⁷

يظهر من خلال الشكل أن بقاء ونمو المؤسسة مرتبط بتحقيقها للكفاءة والفعالية معا، فغيابهما مع أو أحدهما فقط يعني أن المؤسسة تسيير في الاتجاه غير الصحيح.

2. قياس وتقييم الأداء: لطالما كان موضوع قياس الأداء في المؤسسة محل العديد من البحوث ولدراسات في ميدان علوم التسيير، لما له من أهمية بالغة في مجال تطوير الأداء وتحسينه، بالإضافة إلى أهمية المعلومات المتولدة عن نظام قياس الأداء والتي تشكل أساس كل القرارات التي تتخذ في المؤسسة.

1.2 مفهوم تقييم الأداء: تقييم الأداء في المؤسسة عملية حركية ومستمرة يقصد بها قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة مع النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها، بغرض تكوين صورة حية لما حدث ولما سيحدث، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء²⁸.

يعرف تقييم الأداء بأنه جميع العمليات والدراسات التي تهدف إلى تحديد مستوى العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها في المؤسسة، مع دراسة تطور العلاقة خلال فترة زمنية متوالية وإجراء المقارنات بين المحقق من الأهداف باستخدام معايير ومقاييس محددة²⁹.

ويعرف أيضا بأنه: تطوير ونشر مجموعة مختلفة من القياسات الكمية متعددة الأبعاد مثل (التكلفة، الوقت، الجودة، الابتكار ورضا العملاء) والتي تستخدم لقياس فعالية وكفاءة الأداء الحالي والمستقبلي لمختلف الجوانب داخل المؤسسة (الوحدات الإنتاجية، العمال، العمليات)³⁰.

2.2 المقاربات المختلفة لتقييم الأداء في المؤسسة: من الناحية العملية يمكن التفريق بين منهجين مختلفين في تقييم الأداء، منهج تقليدي يركز على المؤشرات المالية، ومنهج حديث يقوم على المزج بين المتغيرات المالية وغير المالية.

1.2.2. المقاربات التقليدية في تقييم الأداء: يركز تقييم الأداء وفق هذا المنظور على مجموعة من المؤشرات المالية التي تشكل مخرجات نظام محاسبة التسيير في المؤسسة، وبالتالي فهو يركز على جملة من القياسات أو المؤشرات المالية مثل العائد على الاستثمار، القيمة المضافة، المبيعات المحققة، التكلفة والربح المحقق لكل وحدة منتجة وغيرها من المؤشرات المالية³¹، والتي تستخدم لمقارنة الأداء الفعلي بالمعياري ومن ثمة اتخاذ القرارات المناسبة.

2.2.2. المقاربة الحديثة في تقييم الأداء: لاقى النموذج التقليدي لقياس الأداء العديد من الانتقادات بسبب محدوديته وقصوره الواضح في مجارات التغييرات الحاصلة في بيئة المؤسسة والتي تتميز بالتغيرات السريعة والمتعاقبة وازدياد حدة المنافسة والتغير في إقليميتها (من المحلية إلى العالمية)، وبالتالي أصبح لزاما عليها تطوير وسائل وأساليب قياس الأداء بما يتماشى مع هذه المتغيرات.

كإجابة لهذا الأشكال ظهرت المقاربات الحديثة لقياس الأداء والتي أعطته بعدا جديدا من خلال الجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، وانتقل بذلك ليشمل بجانب المؤشرات المالية، كل الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة كالعملاء، المساهمين، الموردين، المستثمرين، بالإضافة إلى متابعة سيرورة العمل وتنظيمه ومرونته داخل المؤسسة وكذا قدرتها على التجديد والابتكار والاستجابة لرغبات المستهلكين.

3.2. نماذج قياس الأداء: تعرف نماذج قياس الأداء بأنها أنظمة متوازنة تجمع بين العديد من المؤشرات المالية وغير المالية في نفس الوقت³²، وقد شهد السنوات الأخيرة للقرن الماضي ظهور العديد من نماذج قياس الأداء الحديثة والتي تختلف فيما بينها من حيث عدد المؤشرات المستخدمة إلا أنها جميعا تشترك في المزج بين المؤشرات المالية وغير المالية، ويوضح الجدول الموالي أهم النماذج الحديثة لقياس أداء المؤسسات:

جدول رقم (03): بعض النماذج المقترحة لقياس الأداء في المؤسسة

النموذج	خصائص النموذج
1	مصفوفة قياس الأداء Performance measurement matrix (Keegan et al.1989)
2	نظام الأداء الهرمي Performance pyramid system (Lynch and Cross 1991)
4	بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard (Kaplan

	and Norton 1992, 1996)	
نظام متكامل يقوم على خمسة أبعاد رئيسية: القدرات - العمليات - الاستراتيجيات - مساهمة الأطراف ذوي العلاقة- الالتزام بحاجيات الأطراف ذوي العلاقة	نموذج مؤشر الأداء Performance prism (Neely and Kennerley. 2000)	6

المصدر : من إعداد الباحثين بالاعتماد على:

Stefano Biazzo, Patrizia Garengo, performance measurement with the balanced scorecard a practical approach to implementation within smes, springer-verlag berlin heidelberg 2012, p66.

3. إشكالية قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

1.3. خصوصية قياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: إذا كانت النماذج الحديثة قد عالجت إشكالية القصور الذي لازم عملية قياس الأداء في النماذج التقليدية والتي تعتمد على البعد المالي فقط، فإن ذلك قابله ظهور إشكال جديد يتعلق بإمكانية تطبيق هذه النماذج بمختلف أنواعها ومتغيراتها في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³³. وأخذ هذا الأشكال حدته من التعارض بين أهمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها التنموي من جهة، والخصوصيات التي تميزها من جهة أخرى، والتي تتعدى حدود صغر الحجم، لتشمل خصائص الإدارة والتسيير وطبيعة مواردها المالية والبشرية، بالإضافة إلى ضغوطات بيئة العمل الحالية بكل تعقيداتها وتغيراتها السريعة والمتعاقبة.

في هذا السياق ظهرت العديد من الدراسات والأبحاث ضمن اتجاهين على قدر كبير من الأهمية حيث يبحث الأول في أهمية وجود نظام لقياس الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والاتجاه الثاني يبحث في مدى إمكانية تطبيق النماذج الحديثة والتقليدية لقياس الأداء في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة³⁴. وقد خلصت معظم الدراسات إلى حقيقة مؤكدة مفادها غياب نظام لقياس الأداء في أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحتى في حالة وجوده فهو إما أن يكون نظاما عاما وغير رسمي ولا يستند إلى نموذج محدد من النماذج المعروفة لقياس الأداء، وإما نظاما منقوص الإبعاد (إهمال بعض الإبعاد دون دراسة لخصائص النظام أو المؤسسة)³⁵، أو أنه نظاما مطبقا بشكل غير صحيح³⁶، كما بينت بجانب ذلك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبالنظر لخصوصياتها المختلفة تتطلب بناء نماذج خاصة بها لقياس الأداء، ذلك أن أغلب النماذج المقترحة صالحة للمؤسسات الكبيرة فقط.

2.3. خصائص نظام تقييم الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: بالنظر دائما لخصوصيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب مراعاة النقاط الجوهرية التالية عند تصميم أي نظام لقياس الأداء، أهمها ما يلي³⁷:

1.2.3. سهولة التصميم التنفيذ: يجب أن يكون النظام سهلا، واضحا وبسيطا، حيث يرتبط ذلك بالخصوص بمحدودية الموارد المالية، والكفاءات البشرية ومن جهة أخرى بساطة المستويات التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

2.2.3. المرونة والقابلية للمراجعة: حيث يجب أن يكون النظام مرنا بالشكل الذي يسمح بمراجعته كلياً أو جزئياً بما يتماشى والتغيرات التي قد تحدث في المؤسسة أو في بيئتها.

3.2.3. يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة: يجب أن يصمم النظام بشكل يربط بين إستراتيجية المؤسسة، وظائفها وأهدافها.

3.3. بعض نماذج قياس الأداء في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: شهدت نهاية التسعينات من القرن الماضي ظهور أولى نماذج قياس الأداء الموجهة للتطبيق في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والتي نذكر منها على سبيل المثال³⁸:

✓ نموذج قياس الأداء التنظيمي؛

✓ تحسين التحكم من خلال قياس الأداء الفعال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ نموذج قياس الأداء المتكامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ بطاقة الأداء المتوازن المكيفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛

✓ قياس أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة.

ثالثاً: دراسة حالة مؤسسة "SARL ACA Achour"

1. سير ومنهجية الدراسة الميدانية

بعد تطرقنا في القسم النظري للبحث إلى مختلف الجوانب النظرية التي تناولت موضوع قياس الأداء في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سنحاول من خلال هذا الجزء الذي يتضمن دراسة ميدانية في مؤسسة SARL ACA Achour بالمسيلة، الوقوف في مرحلة أولى على واقع استخدام نماذج قياس الأداء وأهم المؤشرات المعتمدة في المؤسسة حالياً وتلك التي تستطيع المؤسسة استغلالها مستقبلاً، وفي مرحلة ثانية سنحاول بناء إطار تصوري لقياس الأداء في المؤسسة من خلال استخدام نموذج قياس الأداء المتكامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتباره من النماذج السهلة التطبيق³⁹، إلى جانب كونه مصمم خصيصاً لقياس الأداء في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

1.1. منهجية الدراسة الميدانية: بغرض الحصول على أكبر قدر من المعلومات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتحكم أكثر في كمية ونوعية المعلومات المطلوبة، تم إعداد استبيان يتماشى مع إلى أهداف البحث ونوعية المعلومات المطلوبة، كما حرصنا على أن يتضمن الاستبيان مجموعة من الأسئلة المفتوحة والتي يترك فيها الحرية التامة للمجيب دون أي تدخل منا لتوجيهه نحو إجابات محددة، من جهة أخرى حرصنا على تقديم الاستبيان والإجابة عليه من المستجوبين بطريقة مباشرة ووجها لوجه، حيث تم تقديمه أول الأمر إلى مالك ومسير المؤسسة، ثم قدم بعد ذلك بصورة انفرادية لرؤساء مختلف المصالح في المؤسسة (المالية، المحاسبة، التجارية، الصيانة والمتابعة، الاستغلال).

2.1. تقديم المؤسسة: مؤسسة Aca Achour مؤسسة رائدة في مجال صناعة نقل وتوزيع الاسمنت العادي والممزوج (الخرسانة)، يقع مقرها الرئيسي بحمام الضلعة، شمال ولاية المسيلة، تعود بداية نشاطها إلى سنة 2011 توظف حاليا ما يقارب 60 عاملا، يغطي نشاطها حاليا على أغلب جهات الوطن (شمال، جنوب، شرق، غرب).

تواجه المؤسسة منافسة شديدة من طرف العديد من المؤسسات المحلية والوطنية بالنظر لموقعها بالقرب من مصنع الاسمنت لافارج بحمام الضلعة.

تسعى المؤسسة حاليا لتعميم استخدام التقنيات الحديثة في إدارة كل عملياتها، وهي الآن في مراحل جد متقدمة من إعداد نظام معلوماتي شامل يربط مختلف مصالح المؤسسة (مصلحة المالية، المحاسبة، التجارية، الصيانة والمتابعة، الاستغلال) بقاعدة بيانات واحدة تدار من مقر المؤسسة وتحت الإشراف المباشر للمسير.

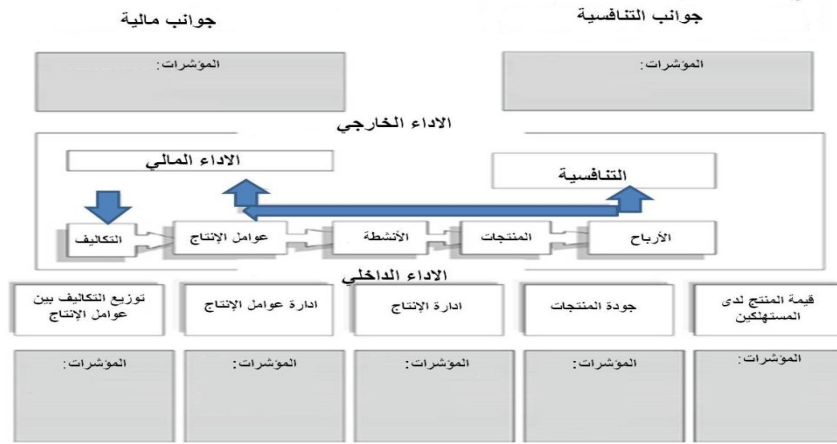
3.1. تقديم نموذج قياس الأداء المتكامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة:

هو نظام متكامل صمم خصيصا للتطبيق في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فلسفته الجوهرية الجمع بين مستويين للأداء (داخلي/خارجي) و(مالي/غير مالي)، كما يستند النموذج إلى سبعة أبعاد رئيسية بعدان خارجيان وخمسة أبعاد داخلية، حيث تتولى الداخلية مراقبة كل العمليات داخل المؤسسة، وتستخدم الأبعاد الخارجية لمراقبة مكانة المؤسسة في مجالها التنافسي⁴⁰. كما نشير إلى أن كل العوامل السابقة مرتبطة فيما بينها وفق علاقة تحكمها فرضية المسبب (الأداء الداخلي) والنتيجة (الأداء الخارجي).

1.3.1. الأداء الخارجي: يتضمن بعدان رئيسيان، الأول يتعلق بالأداء المالي للمؤسسة والذي يعبر عنه بالمقاييس المالية، والتي تشمل الربحية، هيكل رأس المال، نسب السيولة، وغيرها من المؤشرات المالية، أما البعد الثاني فيتضمن تنافسية المؤسسة والتي يعبر عنها بنمو الحصة السوقية ونمو المبيعات.

2.3.1. الأداء الداخلي: يتضمن خمسة أبعاد رئيسية منها ما يعبر عنه بالمؤشرات المالية وهي: تكاليف عوامل الإنتاج والربحية، ومنها ما يعبر بالمؤشرات غير المالية تتضمن المنتجات، عوامل الإنتاج وأخيرا بعد الأنشطة التي تجمع بين المؤشرات المالية وغير المالية معا، ويمكن توضيح النموذج بصورة عامة من خلال الشكل التالي :

شكل رقم (02): نموذج قياس الأداء المتكامل للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Source : Patrizia Garengo ,Stefano Biazzo ,op.cit,p73

2. نتائج الدراسة الميدانية

بعد تصفية وفرز مختلف الإجابات وتبويبها، مع استبعاد تلك التي لا تتعلق بموضوع البحث، كانت النتائج

كما هي موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (04): المؤشرات المتعلقة بالتكاليف

توفر المؤشر	طبيعة المؤشر						البيان	
	مستقبلا	غير متاح	متاح	غير مالي	مالي	خارجي		داخلي
			✓		✓		✓	تخفيض تكلفة الوحدة
			✓		✓		✓	تخفيض تكاليف الأنشطة
			✓		✓		✓	تخفيض التكاليف الكلية
✓					✓		✓	تخفيض التكاليف الثابتة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة.

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد حاليا على ثلاثة مؤشرات للتكلفة (تكلفة الوحدة، تكلفة

النشاط، إجمالي التكاليف) وهي تستهدف في المستقبل إدراج مؤشر آخر يتعلق بحجم التكاليف الثابتة، نشير

إلى أن المؤسسة تملك كل المعطيات الخاصة بالتكاليف نتيجة وجود نظام للمحاسبة التحليلية بها.

الجدول رقم (05): المؤشرات المتعلقة بعوامل الإنتاج

توفر المؤشر	طبيعة المؤشر						البيان	
	مستقبلا	غير متاح	متاح	غير مالي	مالي	خارجي		داخلي
			✓	✓			✓	امتلاك أحدث تقنيات الإنتاج
			✓	✓			✓	التحكم في العمل
✓				✓			✓	تحسين جو العمل
			✓	✓			✓	زيادة تحفيز العمال
	✓			✓			✓	ابتكار أساليب عمل جديدة

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة.

من خلال الجدول يتضح أن المؤسسة تعتمد في الوقت الحالي على ثلاثة مؤشرات غير مالية تتمثل في القدرة على امتلاك أحدث وسائل العمل، زيادة درجة التحكم في العمل وزيادة حافزية العمال، وهي تسعى لإدخال مؤشر جدي يتعلق بتحسين الجو العام للعمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (06): المؤشرات المتعلقة بالأنشطة

البيان	طبيعة المؤشر					
	داخلي	خارجي	مالي	غير مالي	متاح	غير متاح
تحسين زمن انجاز الأنشطة	✓			✓	✓	
تخفيض تكاليف الأنشطة	✓		✓		✓	
تحسين كفاءة الأنشطة	✓			✓	✓	
تحسين فعالية الأنشطة	✓			✓	✓	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة.

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على أربعة مؤشرات رئيسية في متابعة سيرورة الأنشطة وذلك من خلال تتبع التكاليف، ومستويات الكفاءة والفعالية وزمن انجاز مختلف الأنشطة.

الجدول رقم (07): المؤشرات المتعلقة بالمنتجات

البيان	طبيعة المؤشر					
	داخلي	خارجي	مالي	غير مالي	متاح	غير متاح
زيادة رضا العملاء	✓			✓	✓	
تحسين جودة المنتجات	✓			✓	✓	
عدد المنتجات الجديدة	✓			✓		✓
تقليل شكاوي العملاء	✓			✓	✓	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة.

بين الجدول أن المؤسسة تعتمد حاليا على ثلاثة مؤشرات غير مالية هي درجة رضا العملاء، تحسن جودة المنتجات وعدد شكاوي العملاء، في حين لا تعتد المؤسسة بمعيار عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق.

الجدول رقم (08): المؤشرات المتعلقة بالربحية

البيان	طبيعة المؤشر					
	داخلي	خارجي	مالي	غير مالي	متاح	غير متاح
زيادة ربحية العملاء	✓		✓			✓
زيادة ربحية المنتجات	✓		✓			✓
زيادة ربحية الأنشطة	✓		✓		✓	
زيادة إجمالي المبيعات	✓		✓		✓	

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة.

تعتمد المؤسسة في الوقت الحالي على مؤشرين رئيسيين للربحية هما ربحية الأنشطة وإجمالي المبيعات، وهي تسعى لتوفير معطيات تتعلق بربحية العملاء والمنتجات كل على حدى.

الجدول رقم (09): المؤشرات المتعلقة بالأداء المالي

توفر المؤشر		طبيعة المؤشر				البيان	
مستقبلا	غير متاح	متاح	غير مالي	مالي	خارجي		داخلي
		✓		✓	✓		تحسن معدل العائد على الاستثمار
		✓		✓	✓		تحسن مردودية الأموال الخاصة
		✓		✓	✓		تحسن نسب التوازن المالي للمؤسسة
		✓		✓	✓		تحسن نسب السيولة في المؤسسة
		✓		✓	✓		تحسن نسبة المديونية

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة.

يتضح من خلال الجدول أن المؤسسة تعتمد على أربعة مؤشرات مالية أساسية تتعلق بمعدل العائد على الاستثمار ومردودية الأموال الخاصة، نسبة السيولة وأخيرا نسب التوازن المالي للمؤسسة.

الجدول رقم (10): المؤشرات المتعلقة بالتنافسية

توفر المؤشر		طبيعة المؤشر				البيان	
مستقبلا	غير متاح	متاح	غير مالي	مالي	خارجي		داخلي
		✓	✓		✓		زيادة حصتها السوقية
✓			✓		✓		تميز منتجات المؤسسة
		✓	✓		✓		تقديم منتجات بأسعار تنافسية
✓			✓		✓		دخول أسواق جديدة
	✓		✓				منع دخول منافسين جدد

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة.

من خلال الجدول يظهر أن المؤسسة في الوقت الحالي لا تملك كافة المؤشرات التي تمكنها من متابعة وضعيتها التنافسية إذ يتاح لها مؤشرين فقط هما نمو الحصة السوقية وتميز أسعار منتجاتها، في حين تسعى لاكتساب مؤشرين آخرين يتعلقان بتميز المنتجات وعدد الأسواق الجديدة المكتسبة.

من خلال النتائج السابقة يمكن تلخيص مؤشرات الأداء المتاحة في المؤسسة وتصنيفها وفقا

لطبيعتها كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): مؤشرات الأداء حسب طبيعتها في المؤسسة

المجموع	عدد المؤشرات المتوفرة حاليا أو يمكن توفرها مستقبلا				البيان
	البعد غير المالي		البعد المالي		
	مستقبلا	متاح حاليا	مستقبلا	متاح حاليا	
19	01	09	03	06	البعد الداخلي
09	2	2	-	5	البعد الخارجي
28	03	11	03	11	المجموع

المصدر : من إعداد الباحثين بناء على نتائج المقابلة.

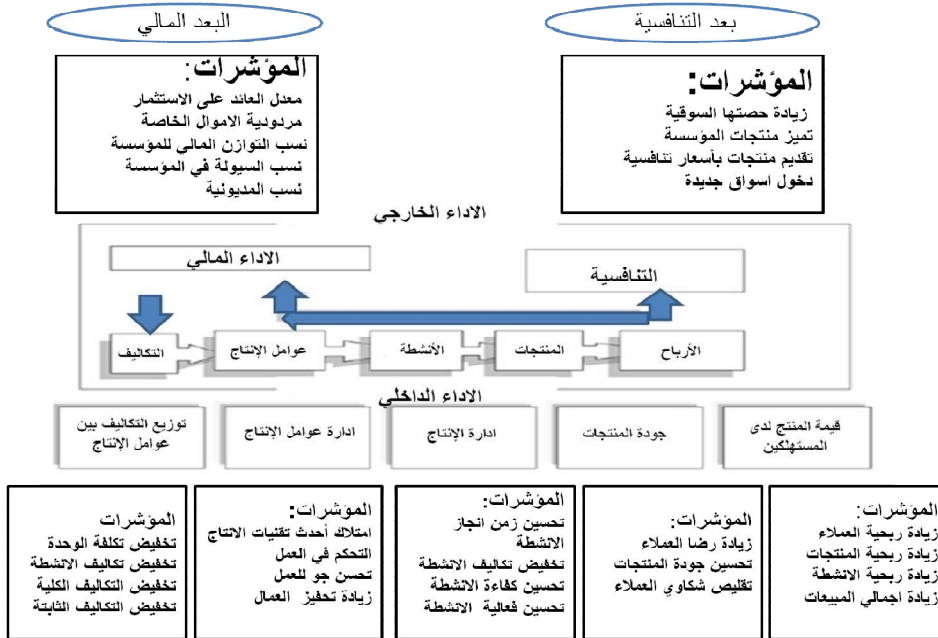
تبين الأرقام الواردة في الجدول أن المؤسسة تعتمد حاليا على 22 مؤشرا مختلف لقياس أدائها، وتسعى مستقبلا إلى إدخال 06 مؤشرات ليرتفع العدد الإجمالي إلى 28 تتوزع بنسب متقاربة جدا بين المالية وغير المالية منها، كما يمكن ملاحظة بجانب ذلك اهتمام المؤسسة ينصب بالدرجة الأولى على الأداء الداخلي من خلال تخصيص 19 مؤشرا مختلفا في تخصص 09 مؤشرات فقط لمتابعة الأداء الخارجي، أما بخصوص طبيعة المؤشرات المستخدمة فهي موزعة بالتساوي بين المالية وغير المالية.

3. نموذج مقترح لقياس الأداء بمؤسسة SARL ACA

انطلاقا من المؤشرات المستخدمة في المؤسسة يمكن وضع إطار تصوري لقياس الأداء في المؤسسة وفقا

لنموذج قياس الأداء المتكامل على النحو التالي:

شكل رقم (03): إطار مقترح لقياس الأداء في مؤسسة SARL ACA وفقا لنموذج "Laitinen"



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على نتائج الدراسة الميدانية.

الخاتمة:

استعرضت الدراسة مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالأداء وإشكالية قياسه في بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى عرض أهم النماذج المقترحة لقياسه، سواء بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الكبيرة منها.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتعلقة بالجانبين النظري والتطبيقي منها:

- ✓ تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العديد من الصعوبات في ظل بيئة الأعمال الحالية؛
- ✓ خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جعلت أغلب نماذج قياس الأداء المعرفة غير قابلة للتطبيق بها؛

- ✓ قلة ومحدودية نماذج قياس الأداء المصممة بما يتلاءم وطبيعة وخصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ يعتمد القياس الجيد للأداء على مجموعة هجينة من المؤشرات المالية وغير المالية؛
- ✓ تعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤشرات تتنوع بين المالية وغير المالية؛
- ✓ وجود نظام للمحاسبة التحليلية واعتمادها بشكل كبير على ضبط المؤشرات ذات البعد المالي؛
- ✓ تركز المؤسسة على البعد الداخلي في قياس الأداء إذ تعتمد على 19 مؤشرا من إجمالي 28 مؤشرا متاحا في حين خصصت 09 مؤشرات فقط للبعد الخارجي للأداء؛
- ✓ وجود نظام معلوماتي في المؤسسة - يجري حاليا تطويره - ساعدها على التحكم في الكثير من المؤشرات المالية وغير المالية؛
- ✓ تستهدف المؤسسة التحكم مستقبلا في ستة مؤشرات جديدة للأداء تتوزع مناصفة بين المالية وغير المالية، وهو ما يؤكد رغبة المؤسسة في وضع إطار متكامل لقياس أدائها الكلي؛
- ✓ تملك المؤسسة بالنظر لما يتوفر لديها من مؤشرات القدرة على وضع إطار مرجعي قابل للتوسيع مستقبلا لقياس أدائها وفقا للنموذج المقترح.

الهوامش والإحالات:

- ¹ ماجدة العطية، إدارة المشروعات الصغيرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطبع، الطبعة الثانية، 2004، ص 15.
- ² ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، المشروعات الصغيرة وأثرها التنموي، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص17.
- ³ OLIVIER Torrès , les PME ,Ed dominos flamarino,Paris .1999,p 4.
- ⁴ رابع خوني، حساني رقية، آفاق تمويل و ترقية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 25-28 ماي 2003، ص4.
- ⁵ إسماعيل شعباني، ماهية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في العالم، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة و المتوسطة و تطويرها في الاقتصاديات المغاربية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 25-28 ماي 2003، ص4.
- ⁶ كاسر نصر المنصور، شوقي ناجي، إدارة المشروعات الصغيرة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص42.
- ⁷ عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 199.
- ⁸ ميساء حبيب سلمان، سمير العبادي، مرجع سابق، ص 18.
- ⁹ European commission, the new SME definition: user guide and model declaration ,2005,p5. Adresse Internet :http://arittcentre.fr/IMG/pdf/definition_pme.pdf
- ¹⁰ القانون التوجيهي لترقية المنشآت الصغيرة و المتوسطة، رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1427 هـ الموافق لـ 12 ديسمبر 2001 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص8.
- ¹¹ Aissat hassina , Loi d'orientation sur la promotion de la PME :Quels enjeux institutionnels, Colloque international gouvernance et développement de la PME ,Alger ,23-24-25- juin2003, p 2
- ¹² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 77، بتاريخ 15 ديسمبر 2001، ص 8.
- ¹³ Khaled Menna ,Problématique De Financement Des Pme En Algérie , Colloque International gouvernance et développement de la PME ,Alger ,23-24-25- juin2003 ,p 2
- ¹⁴ أحمد عارف العساف و آخرون، الأصول العلمية و العملية لأداره المشاريع الصغيرة و المتوسطة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص41
- ¹⁵ Oliveir Torres ,Essai de théorisation de la gestion des PME :de la mondialisation a la proximité, Habitation à diriger des recherches en sciences de gestion ,Université de Cean Basse-Normandie,décembre 2004 p 14.
- ¹⁶ فلاح حسن الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة و التميز، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2006، ص 54.

- 17 حمد الهادي مباركي، المؤسسة المصغرة و دورها في التنمية، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و دورها في التنمية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط 8-9 أفريل 2002، ص4.
- 18 محمد عبد الله أبو غزالة، إدارة المشاريع الصغيرة، دار امجد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2014، ص47.
- 19 Gaël Gueguen Environnement Et Management Stratégique Des Pme: Le Cas Du secteur Internet , thèse présentée pour obtenir le grade de Docteur de l'université Montpellier I, 2001.p90.
- 20 René Gélinas ,Yvon Bigras ,Les caractéristiques et les spécificités de la PME favorable ou défavorable pour la gestion logistique? 5^e congrès international francophone sur la PME,25-26-27 Octobre 2000,Lille ,France.p 14
- 21 علي السلمي، المفاهيم العصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للطباعة و النشر بالقاهرة، مصر، 1999، ص16.
- 22 P. Druker, l'avenir du management selon Druker, Editions village mondial, Paris,1999, p73.
- 23 Philippe Lorino ،Méthodes et pratiques de la performance ،édition d'organisation3^eeme édition ،2003 ،p.43:
- 24 وائل محمد ادريس، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة الاستراتيجية من منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 ، ص478.
- 25 عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مفهوم و تقييم، محلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، نوفمبر 2001، ص87
- 26 محمد قوريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2014/2013، ص45.
- 27 وائل محمد صبحي، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص39
- 28 توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الاداء -مدخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي القاهرة، 2002، ص50.
- 29 مجيد الكرخي، تقييم الاداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص30
- 30 Tatjana Samsonowa, Industrial Research Performance Management- Key Performance Indicators in the ICT Industry; Contributions to Management Science, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012 p38.
- 31 نصر الدين بوريش، تحسين مؤشرات أداء نظام الإنتاج لأقلمة المؤسسة الصناعية مع تحولات المحيط دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جينرال كابل- بسكرة- أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة بسكرة، 2013-2012، ص60.
- 32 نصر الدين بوريش، مرجع سابق، ص69.
- 33 Hélène Bergeron, Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer, 21^{EME} CONGRES DE L'AFC, May 2000, France.p2.
- 34 Mel Hudson ,Theory and practice in SME performance measurement systems, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 21 No. 8, 2001, p 1096.
- 35 Stefano Biazzo, Patrizia Garengo, Performance Measurement with the Balanced Scorecard A Practical Approach to Implementation within SMEs, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2012, p54.
- 36 E. F. Langwerden , Performance Measurement System Development in SMEs: Testing & Refining The Circular Methodology. 5th IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands July 2nd, 2015 ,p2.
- 37 Paolo Taticchi et al , Performance Measurement and Management (PMM) for SMEs: a literature review and a reference framework for PMM design. POMS 19th Annual Conference La Jolla, California, U.S.A. May, 2008.p16.
- 38 E. F. Langwerden , op. cit ,p3
- 39 E. F. Langwerden , op.cit ,p35.
- 40 Patrizia Garengo, Stefano Biazzo and Umit S. Bititci, op ,cit,p39.

ملحق - الاستبيان المقدم

أولاً: معلومات عامة حول المؤسسة والمستجوب:

العمر	<input type="checkbox"/> ثانوي	<input type="checkbox"/> جامعي	<input type="checkbox"/> دراسات عليا	أخرى :.....
المركز الوظيفي	حدد :.....			

معلومات حول المؤسسة:

أقل من سنة <input type="checkbox"/>	بين 1 - 3 سنة <input type="checkbox"/>	بين 3 - 6 سنة <input type="checkbox"/>	بين 6 - 10 سنة <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
من 1 - 9 <input type="checkbox"/>	10 - 49 <input type="checkbox"/>	50 - 250 <input type="checkbox"/>	أكثر من 250 <input type="checkbox"/>	
محلي <input type="checkbox"/>	جهوي <input type="checkbox"/>	وطني <input type="checkbox"/>	دولي <input type="checkbox"/>	
شركة أسهم <input type="checkbox"/>	Sarl <input type="checkbox"/>	Snc <input type="checkbox"/>	Eurl <input type="checkbox"/>	

ثانيا : مؤشرات قياس الأداء

توفر المؤشر			الأهمية			المؤشرات
غير متاح	متاح	مستقبلا	لا أدري	لا	نعم	
						التكاليف
						تخفيض تكلفة الوحدة
						تخفيض تكاليف الأنشطة
						تخفيض التكاليف الكلية
						أخرى - حدد -
						إدارة عوامل الإنتاج
						امتلاك أحدث تقنيات الإنتاج
						الاستعمال المكثف للمكننة
						توفير الجو المناسب للعمل
						درجة رضا العمال
						زيادة تحفيز العمال
						أخرى - حدد -
						الأنشطة
						تحسين زمن انجاز الأنشطة
						تخفيض تكاليف الأنشطة
						تحسين كفاءة الأنشطة
						تحسين فعالية الأنشطة
						أخرى - حدد -
						المنتجات
						زيادة رضا العملاء
						تحسين جودة المنتجات
						إدخال منتجات جديدة
						أخرى - حدد -
						الربحية
						ربحية العملاء
						ربحية المنتجات
						زيادة حجم المبيعات
						أخرى - حدد -

						الأداء المالي
						العائد على الاستثمار
						مردودية الأموال الخاصة
						التوازن المالي للمؤسسة
						نسب السيولة في المؤسسة
						أخرى - حدد -
						التنافسية
						زيادة حصتها السوقية
						تميز منتجات المؤسسة
						تقدم المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية
						دخول أسواق جديدة
						أخرى - حدد -