



جامعة أحمد دراية أدرار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية



مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

تخصص: مالية المؤسسة

بعنوان:

تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية

إشراف:

د بن العرية محمد

إعداد الطالبين:

خارف جيلالي

بلبشير لمياء

لجنة المناقشة

(رئيساً)	أستاذ محاضر «ب»	مهداوي زينب
(مقرراً ومشرفاً)	أستاذ محاضر «أ»	بن العارية محمد
(ممتحناً)	أستاذ محاضر «ب»	قويدري عبد الرحمان

الموسم الجامعي

2021 – 2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République algérienne populaire et démocratique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021



جامعة احمد دراية - ادرار

المكتبة المركزية

مصلحة البحث البيبلوغرافي

الرقم.....م.م.ب.ب.اج.أ/2021

شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): بن العريجة محمد

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: تصميم منهجية البحث في التمهيدية للمؤسستين...السيغري...والمترجمة
بـ استخدام بطاقة الأيداع المتوازنة - دراسة ميدانية -

من إنجاز الطالب(ة): خديجة جيلالي

و الطالب(ة): يلبتير مليا

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم تجارية

التخصص: مداينة (طومسة)

تاريخ تقييم / مناقشة: 2021/06/10

أشهد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين
النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.
وإمكانهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

= امضاء المشرف:

ادرار في: 20 JUN 2021

مساعد رئيس القسم:



د. وليد بن سميح

مساعد رئيس القسم
مكلف بالتسيير والتقييم في القطاع

ملاحظة: لا تقبل أي شهادة بدون التوقيع والمصادقة.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرfan

قبل كل شئ نحمد الله عز وجل ونشكره فلولا فضله سبحانه ما كنا لنهتدي وما كنا
لنتم هذا العمل

ونقول :

" اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا " .

بعد شكر الله وحمده نتقدم بكلمة شكر وعرfan إلى أستاذنا الفاضل الدكتور "بلعارية
محمد" على تدريسنا أولا، وعلى قبول الإشراف على هذا العمل ثانيا، وعلى ما قدمه لنا
من توجيهات وملاحظات أفادتنا في انجاز هذا العمل ثالثا .

كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه، على الوقت والجهد
الذي خصصوه لمطالعة هذا العمل خدمة للبحث العلمي .

كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص إلى أستاذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار
الدراسي ولم يخلوا في تقديم يد العون لنا .

وفي الختام نشكر كل من ساعدنا وساهم في هذا العمل سواء من قريب أو بعيد حتى
ولم بكلمة طيبة أو ابتسامة عطرة .

إهداء

إلى من قال الله عز وجل: " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "(24)- سورة الإسراء-

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى التي حثني على العلم والعمل رمز التضحية ونبع الحنان إلى نور عيوني ونبض قلبي "أمي" الغالية أطل الله في عمرها .

إلى من أطفأ سنين عمره شموعا ليضيء دنيائي ويعبد لي طريق النجاح ويعينني في مسيرتي الدراسية " أبي " أدام الله عليه الصحة والعافية .

واللذان مهما بلغ بي الشكر والثناء لن أوفيها حقهما .

إلى من أراها بحر الحنان وشاطئ الرعاية وفك النصيحة والأمن " جدتي الغالية " .

إلى جواهر قلبي أخواتي " شيماء ورحاب وإيمان " .

إلى كل العائلة الكريمة.

إلى أخي وصديقي الغالي " عبد الحاكم برماتي " .

إلى كل من أحبهم وحفظهم قلبي ولم يكتبهم قلبي أهدي ثمرة هذا العمل

المتواضع .

جيلالي

إهداء

إليك يا سيدة قلبي منيرة دربي إلى من غمرتني بعطفها وحنانها وكانت سر وجودي:
أمي الغالية

إليك يا من كنت بمثابة الأب العطوف والأخ الحنون والصديق الوفي، يا من
شجعتني على مواجهة الصعاب وطلما كنت سر نجاحي وإيصالي إلى أعلى المراتب:
محمد دليل

إلى سندي وأغلى ما املك في الوجود: أخوالي محمد وحسان يوسفات

إلى أخواتي : زهرة، فاطمة، سهام، حورية

إلى زميلي: جيلالي خارف أتمنى لك المزيد من النجاحات

إلى كل أساتذتي بالجامعة وزملائي وخاصة الأستاذ المشرف : بلعارية محمد

إلى كل من ساهم ولو بكلمة طيبة في إعداد هذا البحث

لمياء

فهرس المحتويات

البسمة

شكر وعران

الإهداء

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

أ.....	مقدمة
4.....	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
5.....	تمهيد
6.....	المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن
6.....	المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
8.....	المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
9.....	المطلب الثالث: إجراءات إعداد بطاقة الأداء المتوازن
11.....	المبحث الثاني : القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.....
11.....	المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية.....
13.....	المطلب الثاني: مصادر القدرة التنافسية.....
14.....	المطلب الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجيات القدرة التنافسية.....
16.....	المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين القدرة التنافسية.....
16.....	المطلب الأول: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية.....
17.....	المطلب الثاني: استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف المستخدمة لأغراض تنافسية.....
18.....	خلاصة الفصل
19.....	الفصل الثاني: الدراسات السابقة ومناقشتها.....

20	تمهيد
21	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة
21	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن
23	المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
26	المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة.....
26	المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة
26	المطلب الثاني: الفجوة العلمية تعالجها الدراسة الحالية.....
28	خلاصة الفصل :
29	الفصل الثالث: الإطار التطبيقي للدراسة
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
31	المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغيرات، قياسها
34	المطلب الثاني: طريقة جمع المتغيرات و معالجتها الإحصائية.....
38	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
38	المطلب الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة
45	المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة.....
51	خلاصة الفصل :
52	خاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع.....
57	قائمة
60	الملاحق

فهرس الجداول:

رقم	الجدول	الصفحة
01	معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	15
02	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	31
03	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	32
04	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	33
05	معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها	35
06	معايير تقدير الاستجابات	38
07	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لملائمة تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	38
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لملائمة تطبيق بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	40
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لملائمة تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	41
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لملائمة تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	43
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لملائمة مكونات بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	44
12	نتائج اختبار "ت" للعينة المستقلة لفحص دلالة فروق في أبعاد الدراسة وفق متغير الجنس.	45
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	46
14	نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ،لفحص دلالة الفروق في أبعاد	47
15	يوضح الاختبار البعدي لدلالة الفروقات	48
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	48
17	نتائج تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	49

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	رقم
32	يوضح توزيع التكرارات لعامل المؤهل العلمي	01
33	يوضح توزيع التكرارات لعامل المؤهل العلمي	02
34	يوضح توزيع التكرارات لعامل سنوات الخبرة	03

قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق	رقم
61	محكمي الاستبانة	01
62	الاستبانة	02

مقدمة

تمهيد

شهد العالم تحولات كبيرة نتيجة العولمة والاتجاه المتزايد نحو تحرير الإقتصاد، والذي أدى إلى زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإطار الدولي والوطني، والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية ليست في منأ عما تشهده بيئة الأعمال الدولية من تطورات، وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم وسائل التسيير الحديثة المستخدمة من قبل المسيرين في الوقت الحالي، ويرجع تزايد الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى عدم اهتمام المسيرين بالأدوات التقليدية التي تهتم بالجانب المالي فقط.

إن مواكبة الواقع الإقتصادي المعاصر، يفرض على المؤسسات أن تخلق توازن من خلال تحسين قدرتها التنافسية والذي لا يتأتى إلا من خلال وضع الأدوات والنظم الكفيلة بذلك .

ولأجل تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب جديد يقوم على محاور مالية وغير مالية متعددة لقياس الأداء، وتحقيق التوازن بين الأداء في الماضي والأداء في المستقبل، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية :

ما هو الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

وتحت هذه الإشكالية تتدرج الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما هي درجة ملائمة تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هي درجة ملائمة تطبيق بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هي درجة ملائمة تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هي درجة ملائمة تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟
- ما هي درجة ملائمة تطبيق مكونات بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

فرضيات الدراسة

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

أهمية البحث

تتجلى أهمية الدراسة في كونها تشخص واقع استخدام بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وإعطاء الحلول الكفيلة بتحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية .

أهداف البحث

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- التعرف على بطاقة الأداء المتوازن .
- توضيح الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن .
- إبراز دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين القدرة التنافسية .

دوافع اختيار الموضوع

إن الدوافع التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع هي دوافع علمية ودوافع شخصية نوجزها في ما يلي:

- ملائمة موضوع الدراسة للتخصص الدراسة (مالية المؤسسة)؛
- محاولة تشخيص واقع استخدام أدوات التسيير الحديثة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية؛
- حب الاطلاع بدافع الفضول العلمي على أدوات التسيير الحديثة .

حدود البحث

ركزت هذه الدراسة على تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وتمت هذه الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار، خلال الفترة 2021 /03/01 إلى 2021 /04/01 .

المنهج المتبع

محاولة منا للإجابة عن الإشكالية واختبار صحة الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال تقديم بعض التعاريف والمفاهيم الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن و القدرة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمنهج التحليلي فيما يخص الجانب التطبيقي وذلك بجمع المعلومات عن طريق أداة الاستبيان وتحليل هذه الأخيرة من خلال برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

صعوبات الدراسة

تتمثل بالدرجة الأولى في الوضع الصحي الذي يشهده العالم بصفة عامة وهو تفشي وباء كورونا (COVID-19)، والذي إنجر عنه صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة التطبيقية بسبب الإغلاق العام والإجراءات الاحترازية نتيجة الوضع الصحي .

تقسيمات البحث

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول هي كما يلي:

الفصل الأول: يتناول هذا الفصل الإطار النظري المتعلق ببطاقة الأداء المتوازن والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

الفصل الثاني: تم التطرق في هذا الفصل إلى مختلف الدراسات السابقة ذات الصلة ببطاقة الأداء المتوازن والقدرة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومناقشة تلك الدراسات باستظهار أوجه الاختلاف والاتفاق بين تلك الدراسات، والفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية .

الفصل الثالث: يعالج هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريت على مستوى عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار .



الفصل الأول: الإطار
النظري للدراسة

تمهيد

إن التغيرات السريعة والمتشابكة للمناخ الاقتصادي قد فرضت تحديات جديدة على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأصبح من العسير عليها أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات، لذلك أصبح لزاماً على هذه المؤسسات الاهتمام بتحليل بعدها التنافسي واستخدام بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب حديث من أساليب تقييم الأداء .

ولمعالجة الإطار النظري للدراسة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث يتضمن المبحث الأول بطاقة الأداء المتوازن، في حين المبحث الثاني خصص للميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أما المبحث الثالث فتضمن دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين القدرة التنافسية .

المبحث الأول: بطاقة الأداء المتوازن

لقد ظهرت بطاقة الأداء المتوازن كأداة تهتم بكل جوانب الأداء في المؤسسة، وذلك حتى تتمكن من تقييم وقياس الأداء الكلي بشكل فعال، وفيما يلي سنقوم بعرض مفهوم هذه البطاقة وأهدافها وأبعادها، وإجراءات إعدادها .

المطلب الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن "Balanced Scorecard" من أفضل النماذج المتعددة الأبعاد و الأوسع انتشارا على المستوى العالمي، وهي عبارة عن نظام قياس أداء يهدف إلى تمكين المؤسسة من قياس وتقييم الأداء على نحو متكامل لكونها تدمج بين المؤشرات المالية التقليدية، والمؤشرات الأخرى غير المالية، ويوفر هذا المنهج للمديرين معلومات غنية وشاملة وأكثر ملائمة عن المخرجات المستهدفة والأنشطة المطبقة.

أولاً: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

لقد وردت عدت تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها :

_ يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم¹.

_ كما عرفها أحد الباحثين بأنها "إطار متكامل لقياس الأداء الإستراتيجي، تتكون من مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية والتي تتلائم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة وكذلك مع أهداف وإستراتيجيات الوحدات الفرعية في المنظمة(الأقسام)، وترتبط هذه المقاييس بين بعضها البعض بعلاقة السبب والنتيجة"².

انطلاقاً من التعاريف أعلاه يمكن أن نعرف بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظاماً إدارياً شاملاً يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، ويتم توزيعها على منظورات البطاقة الأربعة.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين-قطاع غزة، 2018، ص 165 .

² قنطاس عبلة، غلاب نعيمة، استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ إستراتيجيات الميزة التنافسية -نموذج مقترح- ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الأول، الجزائر، 2017، ص 169 .

ثانيا: أهداف بطاقة الأداء المتوازن

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل في ما يلي¹:

_ تهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل؛

_ مراقبة العمليات اليومية وأثرها على التطورات المستقبلية، والتركيز على محاور التوازن الرباعي للأداء المؤسسي؛

_ تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية، وتطوير منهج تكاملي بين الإستراتيجية والعمليات؛

_ تهيئة وتوضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين، ودعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛

_ تعزيز ومساندة الفوائد المبدئية المتحققة من الإستراتيجية، وتوحيد وتقوية الاتصال بين الأطراف ذوي المصلحة في المنظمة؛

_ إدخال الاستدامة (البعد البيئي) في العمليات التشغيلية للمنظمة، والرقى بجدوى النشاط الإداري ليشمل كافة جوانب المنظمة؛

_ تهدف بطاقة الأداء المتوازن إلى جعل المؤسسات قادرة على متابعة ليس فقط النتائج المالية، ولكن كذلك قيادة نمو الكفاءات والحصول على موارد غير ملموسة.

ويرى كل من R.Kaplan&D.Norton أن بطاقة الأداء المتوازن تهدف إلى ثلاثة أهداف أساسية، وهي:

_ إيصال الإستراتيجية؛

_ التوفيق بين الأنشطة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية؛

_ قياس الأداء تحت مقولة "ما يمكن قياسه يمكن إدارته".

¹صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011- 2012، ص 26-27 .

المطلب الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أربعة أبعاد تجمع بين مقاييس الأداء المالي وغير المالي وهي كما يلي:

أولاً : البعد المالي

يركز البعد المالي على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال المستثمر الناتج من تخفيض التكاليف ونمو حجم المبيعات لمنتجات حالية وجديدة، والعائد على حقوق الملكية والعائد على إجمالي الأصول، والقيمة الاقتصادية المضافة، ونمو التدفقات النقدية المتولدة من أنشطة التشغيل¹.

ثانياً : بعد الزبائن

يتطلب بلوغ رؤية المؤسسة لأهدافها الإجابة على السؤال هو كيف تظهر المؤسسة أمام الزبون؟ لذا يجب أن تختار المؤسسة المقياس المناسب للإجابة على هذا السؤال والذي يحدد النجاح من وجهة نظر الزبون فمثلا يمكن اعتماد نسبة التسليم الفوري أو معدل الاهتمام بالزبون كمقياس للرضا أو ربحية الزبون ومدة الإحتفاض به².

ثالثاً : بعد العمليات الداخلية

إن الهدف الإستراتيجي لهذا البعد هو تحسين العمليات الإنتاجية، وقد تم اختيار هذا الهدف كمعبر عن إستراتيجية المؤسسة، لأن النجاح في تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية يستلزم التفوق في إنجاز الأعمال التي تم تحديدها والتخطيط لها³.

رابعاً : بعد التعلم والنمو

ويركز هذا المحور على التعلم التنظيمي والنمو الذي يؤدي إلى تحديد وتشخيص البنية التحتية، التي يجب أن تبنى عليها المؤسسة لتحقيق الابتكار والتطوير طويل الأجل، ويتحقق ذلك من خلال الأفراد العاملين بجميع مستوياتهم ، النظم، الإجراءات التنظيمية⁴.

¹ كامل أحمد أبو ماضي، مرجع سبق ذكره، ص 241 .

² عيد الكريم المومنوأخرون، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، أدرار الجزائر ، 2021 ، ص 174 .

³ نفس المرجع أعلاه ، ص 175 .

⁴ نفس المرجع أعلاه ، 175 .

المطلب الثالث: إجراءات إعداد بطاقة الأداء المتوازن

هناك ثمانية خطوات لإعداد بطاقة الأداء المتوازن قدمها كابلان ونورتن سنة 1992، وهذه الخطوات تمثلت في ما يلي¹:

أولاً : التحضير

في المنظمات المتكونة من أكثر من وحدة أعمال استراتيجية (SBU) يصار إلى بناء بطاقة التقييم المتوازن لكل وحدة في ضوء الأهداف المتوخاة للوحدة من استخدام البطاقة، بحيث يكون للوحدة المشار إليها عملاتها الذين يمكن تحديدهم بوضوح، وكذلك لها قنواتها التوزيعية ومرافقتها الإنتاجية فضلا عن معاييرها التي تعتمد عليها في تقييم أدائها المالي.

ثانياً : المقابلات (الجولة الأولى)

يتم إمداد المدراء التنفيذيين في وحدة الأعمال بخلفية عن مفاهيم بطاقة التقييم المتوازن، وكذلك وثائق داخلية توضح رؤية المنظمة Vision ورسالتها Mission واستراتيجيتها Strategy. وتجدر الإشارة إلى أنه لا بد من وجود منسق لهذه العملية فقد يكون من خارج المنظمة (مستشار من إحدى المنظمات المتخصصة بالاستشارات أو بيوت الخبرة) أو قد يكون من داخل المنظمة نفسها، يتحدد دوره بتنظيم الجهود وإدارة المقابلات المؤدية إلى الحصول على تصور واضح عن أهداف المنظمة، وتقديم اقتراحات تتعلق بالمقاييس التي يمكن تضمينها ببطاقة التقييم المتوازن المراد بناؤها.

ثالثاً : ورشة العمل التنفيذية الأولى

يتمثل النشاط الأساسي في هذه المرحلة في بداية الربط بين المقاييس و الإستراتيجية الذي يقوم به المنسق مع الفريق الذي يمثل الإدارة العليا. وتتم مناقشة محتوى استراتيجية المنظمة ومهمتها ثم الانتقال إلى البحث في النتائج المحتملة المترتبة على نجاح المنظمة في استراتيجيتها ورسالتها ورؤيتها لكل منظور من منظورات بطاقة التقييم المتوازن.

رابعاً : المقابلات (الجولة الثانية)

تهدف المقابلات في هذه الجولة إلى إستطلاع رأي كل المدراء التنفيذيين في المنظمة حول النموذج الأولي التجريبي الذي تم تطويره في الخطوة السابقة، وذلك اعتماداً على مراجعة وتوثيق نتائج ورشة العمل

¹وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر ، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 23 - 26 .

التنفيذية الأولى. ويقوم المنسق في هذه المقابلات بطلب اقتراحات من المدراء التنفيذيين حول المساعدة في عملية تنفيذ النظام.

خامسا : ورشة العمل التنفيذية الثانية

يشارك في هذه الورشة كل من أفراد فريق العمل من الإدارة العليا ومروسيهم المباشرين، إضافة إلى أكبر عدد ممكن من أعضاء الإدارة الوسطى لمناقشة رسالة المنظمة ورؤيتها ومحتوى استراتيجيتها والنموذج التجريبي أو المقترح لبطاقة التقييم المتوازن. ثم تشكل مجاميع عمل صغيرة لغرض مناقشة المقاييس المقترحة، طريقة ربط برامج العمل الجارية مع المقاييس ، البدء بتطوير خطة عمل لتنفيذ النظام.

وكخلاصة لعمل هذه الورشة فإنه يتوقع أن تقدم عند انتهائها صياغة واضحة ودقيقة لأهداف كل مقياس مقترح بما في ذلك المعدلات المستخدمة للتحسين في الأداء.

سادسا : ورشة العمل التنفيذية الثالثة

إن هذه الورشة تضع اللمسات الأخيرة على النموذج قبل البدء بالتنفيذ المباشر، حيث أنها تقوم بالأمر الآتية:

- _ إجماع نهائي على الرؤية لمنظمة الأعمال وأهدافها والمقاييس التي طورت في ورشتي العمل السابقتين؛
- _ تحديد دقيق للمعدلات المستهدفة لكل مقياس تم اختياره في بطاقة التقييم المتوازن؛
- _ تشخيص برامج العمل التي ستمكن المنظمة من الوصول إلى المعدلات المستهدفة للأداء في مختلف الأنشطة؛
- _ الإتفاق النهائي على برنامج التنفيذ والذي يشمل على خطة الإتصالات مع جميع العاملين وإبلاغهم بفلسفة وأهداف بطاقة التقييم المتوازن؛
- _ تطوير نظام معلومات مساعد لبطاقة التقييم المتوازن.

سابعاً : التنفيذ

إن عملية التنفيذ تتطلب تشكيل فريق عمل جديد يتولى مهمة التنفيذ بما فيها ربط المقاييس بقواعد بيانات ونظام المعلومات، وكذلك تعميم البطاقة على مختلف مستويات المنظمة وتشجيع وتسهيل مهمة تطوير مقاييس للوحدات الفرعية أو التي تتمتع بنوع من اللامركزية.

ثامنا : المراجعة الدورية

إن المراجعة ومتابعة عمل البطاقة تجري شهريا أو فصليا عن طريق تخصيص سجلات خاصة للمتابعة يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعتها ومناقشتها مع مدراء الوحدات الفرعية في المنظمة وأقسامها وشعبها المختلفة. أما المعدلات المستهدفة فتجرى مراجعتها سنويا كجزء من أجزاء الخطة الاستراتيجية وتحديد الأهداف وتخصيص الموارد.

المبحث الثاني : القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعتبر القدرة التنافسية عنصرا أساسيا وجوهريا للنجاح في خلق قيمة للزبون في ظل بيئة الأعمال الحديثة ، إذ يرتبط مفهومها باستخدام المنظمة لمواردها وإمكانياتها بشكل يتسم بنوع من الخصوصية والتميز مما يشكل فجوة تفوقها على منافسيها، ونتيجة لذلك تحرص المنظمات حسب هذا المفهوم على العمل الدؤوب والمستمر لخلق واكتساب والمحافظة والاستثمار على القدرة التنافسية لمدة أطول .

المطلب الأول: مفهوم القدرة التنافسية

تسعى المنظمات إلى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمة الأعمال، والحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر .

أولا : تعريف القدرة التنافسية

لقد وردت عدت تعاريف للميزة التنافسية نذكر منها :

_ عرفها (David) على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخصا أو منظمة أو دولة، والهدف هو الفوز، ولكي تكون المنظمة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الإلتزام وتوفير الموارد المحددة¹ .

_ كما يمكن تعريفها أيضا على أنها " القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار والتجديد " ².

¹ عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015 ، ص 70 71 .

² مكاحلية محي الدين، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمه وتبسة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام جديد (LMD) ، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، ص 183 .

انطلاقاً من التعاريف أعلاه يمكن تعريف القدرة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على التقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد إضافة لقيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها.

ثانياً: أبعاد القدرة التنافسية

تعتبر المنظمات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية، وتركز المنظمات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات التي تحرص على توفير احتياجات الزبون و رغباته ، وتتمثل هذه الأبعاد في¹:

1 التكلفة:

يجب على المنظمات أن تراعي الحل الوسط بين التكلفة وما تقدمه من خصائص للسلع والخدمات، فأغلب المنظمات تسعى إلى تخفيض التكلفة وتطبيق المراقبة المستمرة على المواد الخام وتحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية .

2 الجودة:

يمكن تحقيق الجودة من خلال إضافة سمات فريدة للمنتجات التي تقدمها سواء كانت سلع أو خدمات لتعزيز جاذبيتها التنافسية، وذلك للاستفادة من العملاء من المرحلة النهائية في تقديم المنتجات، وتحقيق الجودة يتم من خلال بعدين هما تصميم المنتج للتكيف مع وظيفته ونوعيته، وتتوقف على القدرة التنظيمية لتحويل المدخلات إلى مطابقة النواتج .

3 وقت الدخول إلى السوق:

يمكن للمنظمات أن تنظر إلى عامل الوقت ميزة تنافسية فيما بينها، على اعتبار وقت التسليم هو مصدر للميزة التنافسية، ويعتبر الوقت مقياساً للإلتزام بين المنظمة والعملاء، إضافة إلى ذلك الوقت يعتبر مؤشراً لتطوير المنتجات وتقديمها إلى العملاء حسب الجداول الزمنية المتفق عليها .

¹ عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره ، ص 71 - 73 .

4 إعتماذية توصيل المنتج:

تستجيب عادة المنظمات إلى خدمات ما بعد البيع وتتمثل في إعتماذية توصيل المنتج أو الخدمة إلى الزبائن، في حين التوصيل يعتبر كلا من أشكال التمايز وبعدا تنافسيا ونجد الكثير من المنظمات تسعى إلى تقديم هذه الخدمة كونها تمثل ميزة تنافسية، وبنشأ عادة عن هذه الاعتماذية وصول المنتجات إلى أصحابها سليمة وبقدر عال من الموثوقية .

5 إبداع المنتج:

تتعدد رغبات الزبائن من حيث المفاضلة بين المنتجات أحيانا، وعليه فإن المنظمات تقوم بتطوير منتجاتها حتى تتلاءم ما تقدمه مع رغبات زبائنها، أو تقديم منتجات ذات خصائص فريدة عن باقي منافسيها في السوق، بحيث تحمل خصائص فريدة .

المطلب الثاني: مصادر القدرة التنافسية

إن أغلب المنظمات تسعى جاهدة في الحصول على ميزة تنافسية على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك نجد العديد من المنظمات الأعمال هدفها الوصول إلى ميزة تنافسية تجعلها تستحوذ على السوق وهذا يعزز من مكانتها وللحصول على ميزة تنافسية لا بد من البحث في مصادرها فحددها (wen-cheng,at al) كما يأتي¹ :

1 التكنولوجيا والإبتكار:

الإبتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية، حيث إن الشركات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائجخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة، علاوة على ذلك فإن المنظماتتحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثا .

ومما سبق ذكره فإن الإبتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا يرجع إلى الإكتشافات العلمية، ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على ميزة تنافسية في المدى البعيد .

2 الموارد البشرية :

مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن

¹ عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 73 - 75 .

استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهلة التقليد وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسة الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة، وعليه فإن تحقيق أهداف المنظمة لإستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب الخبرات والمهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المنظمة .

3 الهيكل التنظيمي:

يرى (Petison&Johri) أن هيكل المنظمة تعتمد على العديد من الطرق المختلفة وعلى أهدافها، حيث تمثل الضغوط التنافسية المتزايدة في بيئة الأعمال، يجعلها تركز على الكفاءات الأساسية بحيث يدعم ميزتها التنافسية ويعكس عملية الضغوط في تغيير الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة لتنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية ونتيجة لتغير الظروف أثناء أداء العمل تسمح بعض المنظمات بتطبيق بعض المهارات الفردية حتى تكون ذات مرونة عالية لتطبيق الإبداع وتوسيع الأعمال التجارية .

المطلب الثالث: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستراتيجيات القدرة التنافسية

أولاً: تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن التعريف المعتمد بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر قد ورد ذكره في القانون 02/17 المؤرخ في 10/01/2017 ، والمتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتلخيصا لما جاء في المواد 8 - 10 تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهما كانت طبيعتها القانونية بأنها مؤسسة إنتاج السلع أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 شخص، ولا يتجاوز رقم أعمالها 4ملايير دينار جزائري، أو لا يتعدى إجمالي حصيلتها السنوية مليار دينار جزائري وهي تحترم معايير الإستقلالية*.

من التعريف السابق يمكن أن نعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي تنظيم اجتماعي منظم بوعي له حدود واضحة المعالم يعمل وفق أسس معينة لتحقيق مجموعة من الأهداف، خاضع لملكية خاصة فردية أو جماعية وغير تابع لأي مؤسسة كبرى ومحلي النشاط عدد عماله يتراوح بين 10 إلى 250 عاملاً.

*بتصرف

ثانيا : معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول التالي يوضح الفرق بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المعيار الكمي حيث عدد العمال، رقم الأعمال، مجموع الحصيلة السنوية، ومعياري نوعي واحد هو معيار الاستقلالية .

الجدول رقم (1) : معايير التفرقة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

نوع المؤسسة	عدد العمال(عامل)	رقم الأعمال السنوي (دج)	مجموع الحصيلة السنوية (دج)	الاستقلالية
مؤسسة مصغرة	من 01 إلى 09	أقل من 40 مليون	لا يتجاوز 20 مليون	ضرورة توفر
مؤسسة صغيرة	من 10 إلى 49	أقل من 400 مليون	لا يتجاوز 200 مليون	معياري الاستقلالية في التسيير
مؤسسة متوسطة	من 50 إلى 250	بين 400 مليون و 4 ملايين	بين 200 و 01 مليار	

المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على: القانون 02/17 المؤرخ في 10/01/2017 ، والمتمثل في القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المواد 8_9_10، العدد 02، الصادر بتاريخ 11/01/2017، ص 06.

ثالثا: استراتيجيات القدرة التنافسية

تستند بعض المنظمات إلى تطبيق استراتيجية معينة لغرض خوض سباق التنافس، وبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمة الأعمال، وللحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد وتحقيق عائد أكبر وبناء على ذلك فإن هناك ثلاث استراتيجيات لتحقيق أداء أفضل هي :

1) استراتيجية قيادة التكلفة :

يقصد بها قدرة المؤسسة على تصميم منتجات وتسويقها بدرجة كفاءة أعلى من المنافسين. وهي استراتيجية تنافسية تعتمد على التكلفة المنخفضة في صناعة ما عن طريق مجموعة من السياسات الوظيفية مثل إقامة منشأة ذات حجم يتسم بالكفاءة، وهذا يتطلب السعي الحثيث لخفض التكاليف الذي يتأتى بالخبرة والرقابة الشديدة على التكلفة والمصاريف الثابتة¹.

¹ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017_2018، ص 108.

(2) استراتيجية التمييز:

هي تمييز المنتج أو الخدمة التي تعرضها المؤسسة، بإنشاء شئى يعرف في الصناعة بأكملها بأنه فريد أي ذات جودة عالية ومواصفات خاصة متميزة، وخدمات ما بعد البيع للعملاء، وبشكل يتم إدراكه من قبل المستهلك، ولا تسمح هذه الاستراتيجية بتجاهل التكاليف، لكنها لا تكون هدفاً استراتيجياً أساسياً. ويمكن أن تتخذ العديد من الأشكال، تصميم المنتج، أو العلامة التجارية، الجودة والمواصفات، والتكنولوجيا، والمزايا، وأبعاد أخرى¹.

(3) استراتيجية التركيز:

تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق، وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة².

ويمكن التمييز بين نوعين من إستراتيجية التركيز وهما³:

_ إستراتيجية التركيز على التكاليف: حيث تسعى الشركة إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة في السوق المستهدفة .

_ إستراتيجية التركيز على التمييز: حيث تسعى المؤسسة على تمييز منتجاتها من خلال التنوع مما يقلل المنافسين في السوق المستهدفة .

المبحث الثالث: دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين القدرة التنافسية

تساهم أدوات الإدارة الإستراتيجية للتكاليف ومن بينها بطاقة الأداء المتوازن في دعم وتفعيل اتخاذ القرار في المنظمة، من خلال توفيرها لمعلومات مفصلة ودقيقة بالشكل الذي يساعد في دعم القدرات التنافسية وزيادة فعالية الرقابة وتقييم الأداء.

المطلب الأول: أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية

تعمل بطاقة الأداء المتوازن على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى مجموعة متوافقة ومتوازنة من مقاييس الأداء سواء المالية أو غير المالية، وذلك من خلال أربعة أبعاد، البعد المالي ، وبعد العميل ، وبعد العمليات الداخلية ، وبعد التعلم والنمو.

¹ نفس المرجع أعلاه ، ص 108

² عز الدين علي سويسى، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره ، ص 77 .

³ ثورة عزات أبو مارية، مرجع سبق ذكره ، ص 109 .

هناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها الأربعة وتعزيز المركز التنافسي من خلال زيادة الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية، ودورها في القيام بكافة الإجراءات التي من شأنها كسب ولاء ورضا العملاء وبالتالي الاحتفاظ بهم، وتأثيرها أيضا على تحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة للمؤسسة.

إن القدرة التنافسية لا تستمد فقط من كفاءة استخدام رأس المال الثابت ولكن أيضا من الأصول غير الملموسة، مثل الملكية الفردية ومهارات الموظف والمعرفة والقدرات، أو حتى من العلاقة الوثيقة مع العملاء، وقد أصبحت هذه العوامل مصادر ذات أهمية متزايدة للميزة التنافسية والمساهمة لتحقيق النجاح الاقتصادي على المدى الطويل في المنظمات¹.

المطلب الثاني: استخدام أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكاليف المستخدمة لأغراض تنافسية

إن البيئة التنافسية الشديدة الموجودة الآن فإن إدارة التكلفة بشكل استراتيجي تشكل مهارة مهمة للبقاء بالنسبة لمنظمات أعمال كثيرة، فالضغوط التنافسية المتزايدة تجعل من الحيوي أن تعكس هذه الأخيرة معلومات البيئة التي تعمل بها المنظمة بشكل دقيق، حيث تعتبر معلومات التكاليف من أهم المصادر التي تستخدم في جميع مستويات المنظمة لاتخاذ القرارات، فقد ساهمت التطورات الحاصلة في تطور إدارة التكلفة وخصائصها بالشكل الذي يدعم استراتيجيات المنظمة المختلفة، حيث خرجت إدارة التكاليف من حيز المنظمة وأصبحت من خلال أدوات التحليل توفر معلومات من خارج المنظمة عن تكاليف وأسعار المنافسين وحصصهم في السوق وحجم نشاطهم... وغيره².

¹ثورة عزات أبو مارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 122 .

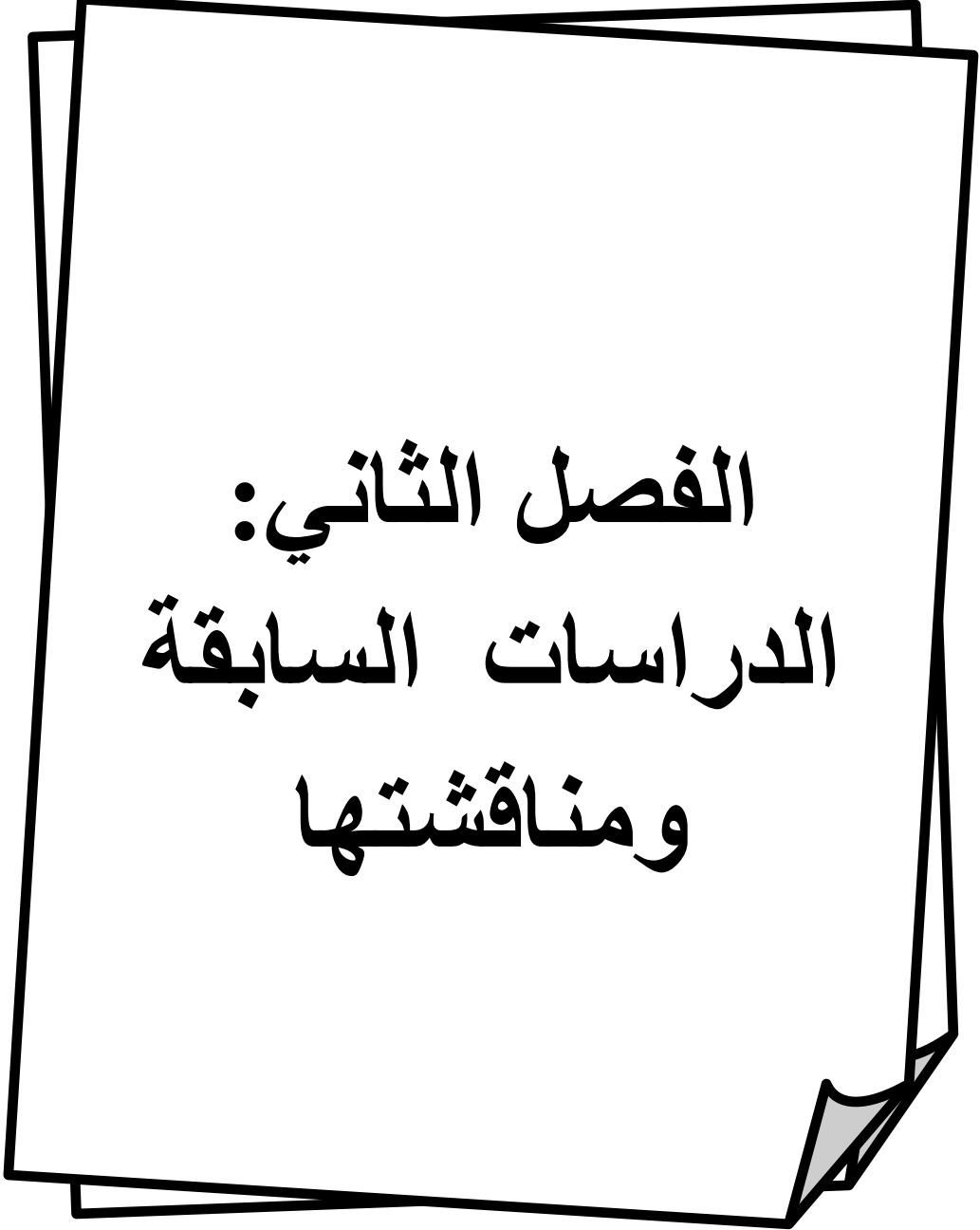
²المرجع السابق ، ص 128 .

خلاصة الفصل

يعتبر أسلوب تقييم الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء التي ظهرت من قبل الباحثين كابلان ونورتين، فهي نظاما إداريا شاملا يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة ويترجم الأهداف إلى مقاييس متوازنة من خلال الاعتماد على مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، وتهدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القصير مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى الطويل، ويتطلب إعداد بطاقة الأداء مجموعة من الإجراءات.

وتسعى المؤسسات لاسيما الصغيرة والمتوسطة منها إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال التقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد، إضافة قيمة لمنتجاتها حتى يصعب تقليدها، وهذا بالتركيز على عدة أبعاد كالتكلفة، وقت دخول السوق، الجودة.

وهناك علاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بجوانبها الأربعة وتعزيز المركز التنافسي من خلال زيادة الإستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية، ودورها في القيام بكافة الإجراءات التي من شأنها كسب ولاء ورضا العملاء وبالتالي الإحتفاظ بهم، وتأثيرها أيضا على تحقيق الانسجام بين العمليات الداخلية والأهداف العامة للمؤسسة.



الفصل الثاني:
الدراسات السابقة
ومناقشتها

تمهيد

هناك العديد من الدراسات التي تطرقت إلى موضوع بطاقة قياس الأداء المتوازن والميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وسوف نستعرض عدد من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الإشارة إلى أبرز ما توصلت إليه، مع مناقشة هاته الدراسات من خلال استيضاح أوجه الاتفاق والاختلاف، وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها دراستنا، ونود أن نشير هنا إلى أن الدراسات التي سنستعرضها جاءت في الفترة بين 2011-2019.

وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تنوعها الزمني والجغرافي. هذا وقد تم تصنيف هذه الدراسات حسب المتغيرات الرئيسية للدراسة وحسب كونها دراسات عربية أو أجنبية إلى تصنيفين دراسات متعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، ودراسات سابقة متعلقة بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة

لقد تناولت بعض الدراسات موضوع القدرة التنافسية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبطاقة الأداء المتوازن، باعتبار هذه الأخيرة من أحدث الأدوات في التقييم ، فقد كانت موضوع بحث العديد من الباحثين ، وفي هذا سنعرض بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بهذا الموضوع .

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن

سنتناول بعض الدراسات التي درست الموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة .

أولاً: باللغة العربية

وفي مايلي عرض لأهم الدراسات المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن :

1 - دراسة عريوة محاد (2011)، بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية.

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وإبراز أداة من أدوات المحاسبة الإدارية المطورة في بيئة الأعمال الحديثة في إطار مفهوم ومبادئ التنمية المستدامة من خلال دراسة بطاقة الأداء المتوازن، ثم القيام بدراسة الحالة وذلك بمحاولة جمع المعلومات اللازمة من أجل محاولة التطبيق الميداني لنموذج بطاقة الأداء المتوازن والمستدام في مؤسستين متوسطي الحجم للصناعات الغذائية ثم محاولة المقارنة بين النتائج المحصل عليها، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الأداء تعتبر عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق الأهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها.

كما أوصت الدراسة بأنه يجب على المؤسسة أن تواكب التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة في مجال مراقبة التسيير من خلال تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن المستدام والذي يعد نظام قياس شامل ومتوازن ومتعدد الأبعاد الداخلية والخارجية، المالية وغير المالية، الكمية والوصفية القصيرة والطويلة المدى، بحيث أنه عند اعتماد تطبيق النموذج ولكي يكون أكثر فعالية ويعطي نتائج جيدة من الأفضل أن يتم دمجه ليعمل آليا من خلال برنامج حاسوب يعد خصيصا وفق أسس وقواعد عمل النموذج ويربط بشبكة داخلية مع كل المصالح وفق الهيكل التنظيمي من أجل سهولة الحصول على المعلومة ودمجها في البرنامج في أوانها لتعطي النتائج في وقتها ولتتخذ القرار في وقته.

2 -دراسة لطرش وليد (2018)، بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة كما تم استعمال أسلوب دراسة الحالة، بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق البطاقة من شأنه أن يتيح للمؤسسات معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب تركيز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة، كما أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل وضرورة تهيئة الظروف اللازمة لتفعيل عملية التطبيق .

3- دراسة سعودي آمنة -بعيطيش شعبان (2019)، بعنوان: نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة الأنشطة اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بالإضافة إلى محاولة بناء نموذج قابل لتطبيق الخريطة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وهذا باستخدام أداة الاستبيان ، وقد توصلت الدراسة إلى المؤسسة تمارس الجهود والأنشطة اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلا أنها تفتقد للتنسيق والترابط اللازم الذي يجعل هذه الأبعاد تعمل مع بعضها بشكل متكامل، كما أوصت الدراسة إلى أن نموذج الخريطة الاستراتيجية يساهم في خلق الترابط المفقود بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن .

ثانيا: باللغة الأجنبية

1 دراسة Osama Jamal Al-Nsour (2019) بعنوان :

Balanced scorecard and its role in increasing comptitveness : applied study on jordanian industrial public shareholding companies.

بطاقة الأداء المتوازن ودورها في زيادة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على زيادة التنافسية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم بناء إستبانة

بغرض جمع البيانات، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن مستوى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومستوى الميزة التنافسية كان ضمن المستوى المرتفع في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بالقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أولاً: باللغة العربية

وفي ما يلي عرض لأهم الدراسات المتعلقة بالميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة :

1- دراسة لزهرة العابد (2013)، بعنوان: إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وهذا باستخدام دراسة تحليلية للعوامل المؤثرة في تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر إنطلاقاً من بناء نموذج إحصائي ، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن تحسين تنافسياتها بتوافق الجهود على ثلاث مستويات عن طريق التركيز على تنمية الكفاءات وترقية الإبداع، والبدائية يجب أن تنطلق من المؤسسة بحد ذاتها ثم على مستوى لصناعة في إطار التحالفات الاستراتيجية وسياسة العناقيد وأخيراً على مستوى الدولة بالاعتماد على برامج التأهيل ومختلف السياسات دعم قطاع الأعمال وبخصوص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فإن التحليل أوضح بأن تنافسياتها في تحسن وفقاً لتطور مساهمتها في الناتج الداخلي الخام، لكن بالنسبة للتنافسية العامة وتنافسية الاستيراد فهما في تراجع، وبالرغم من التحسن في تنافسية التصدير إلا أن وضعها غير قوي وغير دائم، وهو ما أشارت إليه وأكدته الدراسة المقارنة إذ أظهرت تراجعاً كبيراً للميزة التنافسية وكذلك العوامل المؤثرة فيها بشكل إيجابي .

وقد أوصت الدراسة على أن جهود تنمية الكفاءات وترقية الإبداع غير كافية وتتطلب بذل المزيد من العمل على المستويات الثلاث من أجل تحسين تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر .

2- دراسة جودي حنان(2017)، بعنوان: استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد استراتيجية التأهيل كخيار يسمح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، وهذا باستخدام دراسة حالة لمؤسسة المطاحن الكبرى -بسكرة، كما تم تدعيم هذه الدراسة الكيفية بدراسة كمية تأكيدية من خلال تصميم استبيان تناول متغير متغيرات الدراسة موجه لمكاتب الدراسات والاستشارة في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن استراتيجية التأهيل تسمح بتحسين أداء وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وجود المنهجية الدائرية أداء-تنافسية والتي تسمح بتدارك الفجوة الاستراتيجية، غير أن الاندماج في الاقتصاد التنافسي يتطلب تأهيل المؤسسة

ومحيطها، وهذا الأخير الذي يؤثر على تنافسية المؤسسة واندماجها في الاقتصاد التنافسي، كما أوصت الدراسة بضرورة التنسيق والتكامل بين برامج التأهيل المختلفة، كذلك العمل على تأهيل محيط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وذلك بإتمام المزيد من الإصلاحات بما يتوافق وطبيعة هذه المؤسسات والعمل على تكييف قوانين ترقية ودعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المتطلبات الظرفية والمستقبلية لتطبيق برامج التأهيل .

3- دراسة فارس طارق(2018)، بعنوان: دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية دراسة حالة الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر وتحليل سبل قدرتها التنافسية باعتبار هذا القطاع محورا أساسيا ومحركا إقتصاديا فعالا في الاقتصاد الوطني خاصة في ظل التحديات والتطورات التي يشهدها الاقتصاد الوطني خلال السنوات الأخيرة، وقد تم الاعتماد على المنهج المقارن ودراسة الحالة بإسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعاني العديد من المعوقات والمشاكل التي تجعلها غير قادرة على المنافسة، بالرغم من البرامج والسياسات التي تبنتها الجزائر للرفع من تنافسية هذا القطاع، وتنتهي الدراسة إلى أنه وإن كان توفر مناخ مشجع للأعمال وآليات خاصة لمساندة هذه المؤسسات يعدان من الشروط الضرورية لترقية تنافسية هذه المؤسسات إلا أنها غير كافية، وعليه توصي الدراسة بضرورة تحقيق التكامل الوثيق بين هذه السياسات والسياسات الصناعية، التكنولوجية، التعليمية، المالية لضمان نجاحها .

4- دراسة سعيدة بوجمعي، نصر الدين بن نذير (2019) بعنوان: دور المزيج التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البلدة

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور المزيج التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، وهذا باستخدام أداة الاستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة تأثيرية بين عناصر المزيج التسويقي وتنمية الميزة التنافسية، من حيث أن نجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تحقيق ميزة تنافسية وتتميتها يتطلب مزيج تسويقي متكامل مع استراتيجية تسويقية مناسبة لإمكانياتها المادية والبشرية وبالأخص طبيعة المنتجات التي تقدمها، ويتم ذلك من خلال تقديم المنتج المناسب بالسعر المناسب في الوقت والمكان المناسبين .

ثانيا: باللغة الأجنبية

1 دراسة BougutaiaSoufyane، MimouniYassin بعنوان:

la problématique de création des PME innovantes en algérie: étude de cas sur les PME innovantes du secteur TIC

مشكلة خلق مشاريع صغيرة ومتوسطة مبتكرة في الجزائر: دراسة حالة عن الشركات الصغيرة والمتوسطة
المبتكرة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الإستراتيجيات المختلفة التي تشجع على إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الإبتكارية وخاصة في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهذا باستخدام تقنية الإستبيان، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يمكن القول أن عملية إنشاء مؤسسات صغيرة ومتوسطة يعتمد على ظروف الاقتصاد الكلي (نظام الحكم، البيئة الاقتصادية المواتية، التمويل الكافي) والاقتصاد الجزئي (المهارات الإدارية والتكنولوجيا المؤهلة).

2 دراسة hamidiyoucef بعنوان:

Place de dimension environnementale dans la gestion des PME algériennes "Motivations et obstacles"

العامل البيئي في إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "الدوافع والعقبات"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة الممارسات البيئية للشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة من أجل تحديد تحديات الالتزام البيئي في إدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة والعقبات والدوافع، وهذا باستخدام نهج استكشافي بحيث يعتمد على دراسة نوعية أجريت بين 202 شركة صغيرة ومتوسطة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن استنتاج الشركات الجزائرية الصغيرة والمتوسطة لا تهتم غالبيتها بالعملية البيئية ولا تعتبرها عاملا يجب أن تشارك في أساليب الإدارة بسبب نقص الدعم أو غيابه.

المبحث الثاني : مناقشة الدراسات السابقة

من خلال عرض المواضيع التي تطرقت لها الدراسات السابقة، والنتائج والتوصيات، وبعد المقارنة مع دراستنا، وقفنا على مجموعة النقاط اتفقنا في بعضها واختلفنا مع أخرى، وهو ما سنبرزه من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لقياس أداء المؤسسة بهدف تحسين الأداء والرفع من تنافسية المؤسسات. اتفقت الدراسات السابقة في عينتها من الدراسة على عينة المسيرين، والملاك والمستخدمين والأساتذة الجامعيين وأصحاب الاختصاصات ذات صلة بمهنة باستثناء دراسة استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى ببسكرة.

استخدمت أغلب الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات باستثناء دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية حيث استخدمت دراسة الحالة و دراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي حيث استخدمت دراسة الحالة ودراسة استراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الاستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي حيث استخدمت دراسة الحالة ودراسة دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية حيث استخدمت دراسة الحالة .

المطلب الثاني: الفجوة العلمية تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة نشير إلى أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها تختلف عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي كيف أثر أسلوب استخدام بطاقة الأداء المتوازن على تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار.

تضمنت هذه الدراسة مدخلين بحثيين (المدخل الكمي / المدخل الكيفي) وذلك لتكوين فكرة دقيقة عن مشكلة الدراسة. كما تضمنت تنوعا في منهج الدراسة لتشمل المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي .

لم تقتصر هذه الدراسة على عينة واحدة فقط وإنما تضمنت مجموعة من العينات لضمان تشخيص الواقع بدقة، تعددت أدوات هذه الدراسة حيث شملت استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية من أجل جمع البيانات بدقة أكبر .

ومن العرض السابق يتضح أن هذه الدراسة عالجت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وشمول عينتها لمختلف الفئات من مهنيين وأكاديميين وأساتذة ومختصين وجامعين وتعدد أدواتها بين استمارة الاستبيان والمقابلات الشخصية واستخدامها المنهج الوصفي والتحليلي.

خلاصة الفصل :

في هذا الفصل تم التطرق إلى بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع بطاقة الأداء المتوازن، القدرة التنافسية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة، من أجل معرفة النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، كما تم استعراض أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة بحيث اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيس وهدفها العام إلا أنها اختلفت عنها في عدة جوانب تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة .



الفصل الثالث: الإطار
التطبيقي للدراسة

تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصل الأول إلى الجزء النظري من خلال تقديم مفهوم لعناصر الدراسة والتعرف على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة وإجراءات إعدادها، تم التطرق في الفصل الثاني لبعض الدراسات السابقة ومناقشتها، في حين سنحاول في هذا الفصل تحويل المعلومات التي تم جمعها إلى بيانات وإدخالها في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss ، وتحليل وتفسير مخرجاتها .

ومن خلال هذا تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول الطريقة والأدوات المستخدمة في ذلك، أما في المبحث الثاني فسوف يتم التطرق فيه إلى النتائج ومناقشتها .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

يتضمن هذا المبحث وصفا للطريقة والإجراءات التي اتبعت في البحث في تحديد مجتمع الدراسة، وبناء أداة الدراسة، وخطوات التحقق من صدق الأداة وثباتها، إضافة إلى وصف متغيرات الدراسة، والطرق الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات .

المطلب الأول: اختيار مجتمع الدراسة والعينة، تحديد المتغيرات، قياسها

منهج الدراسة

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يناسب طبيعة الدراسة.

مجتمع الدراسة

ينكون مجتمع الدراسة من المديرين والمسيرين والموظفين الذين يعملون في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية أدرار، وهذا ما يميز مجتمع الدراسة على اعتبار أنه في الجانب الميداني للدراسة، وبالتالي مجتمع الدراسة محدد .

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

1 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

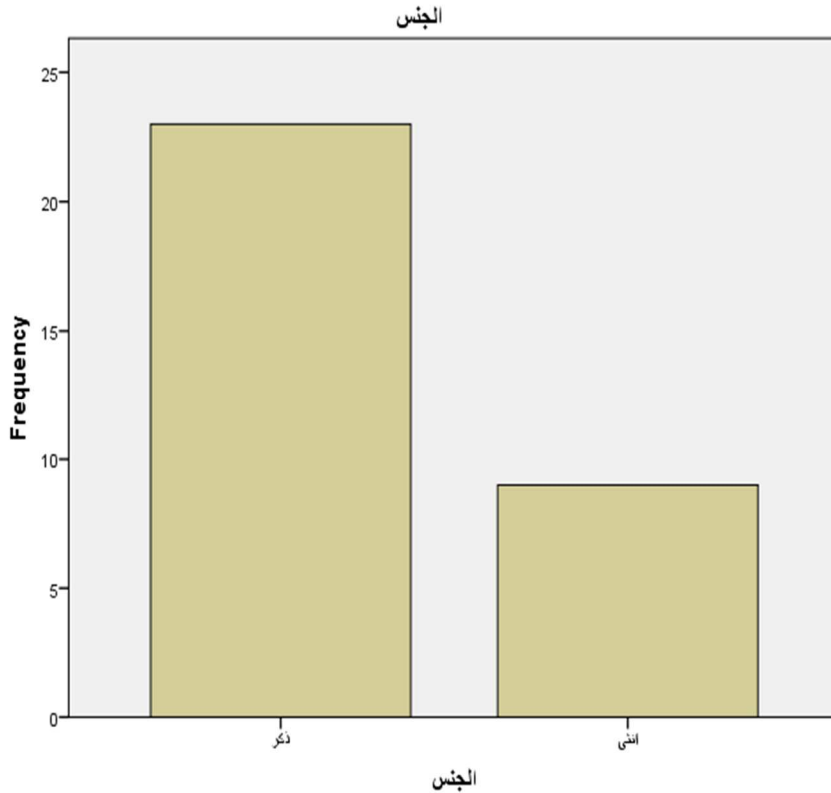
جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة
ذكر	23	71.9
أنثى	9	28.1

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور بلغت 71.9%، في حين أن نسبة الإناث بلغت 28.1%، ويرجع سبب ظهور هذه البيانات لطبيعة نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تتطلب مجهود عضلي .

الشكل رقم 01 يوضح توزيع التكرارات لعامل المؤهل العلمي



2 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

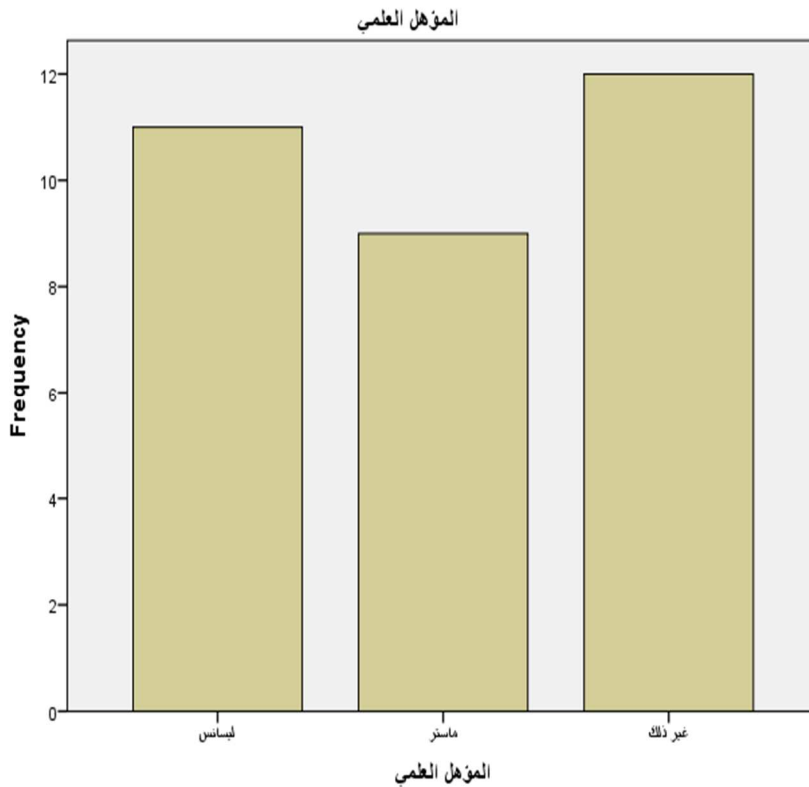
جدول (3): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة
ليسانس	11	34.4
ماستر	9	28.1
غير ذلك	12	37.5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

حين أن نسبة الموظفين الحاصلين على شهادة ماستر بلغت 28.1%، بينما بلغت نسبة الشهادات الأخرى 37.5%، ويرجع سبب ظهور هذه النسب لكون أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أضحت تستقطب مستويات علمية جامعية.

الشكل رقم 02 يوضح توزيع التكرارات لعامل المؤهل العلمي



3 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

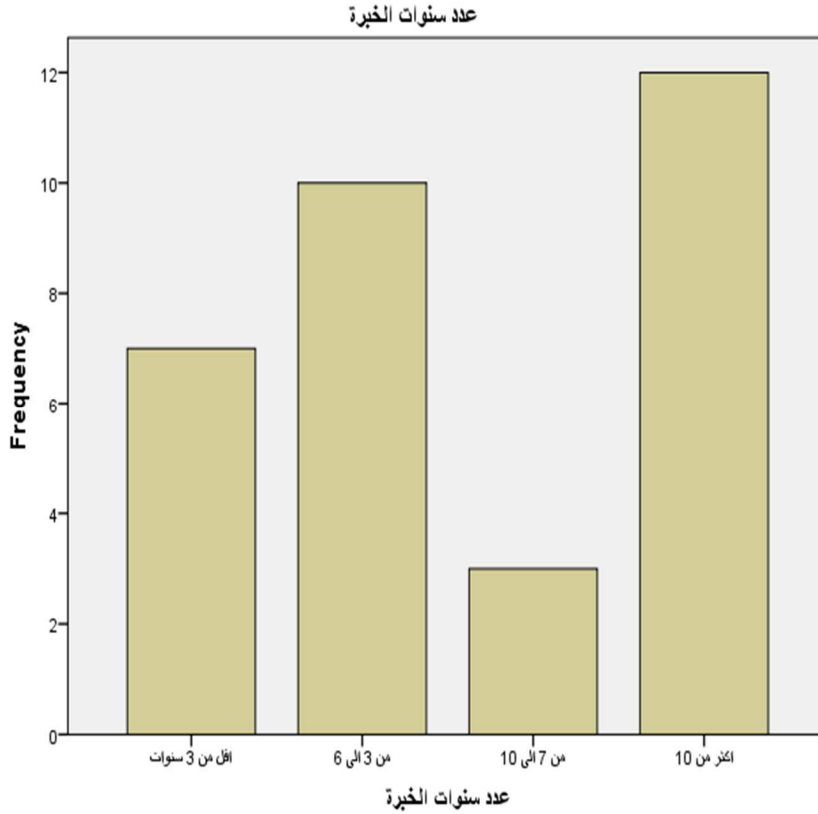
جدول (4): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من 3 سنوات	7	21.9
من 3 - 6 سنوات	10	31.3
من 7 - 10 سنوات	3	9.4
أكثر من 10 سنوات	12	37.5

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الذين لديهم خبرة من 3 - 6 سنوات فبلغت نسبتهم 31.3% ، أما الذين لديهم خبرة من 7 - 10 سنوات بلغت نسبتهم 9.4%، في حين بلغت نسبة الذين لديهم أكثر من 10 سنوات خبرة 37.5% ، ولعل هذا يرجع لكون استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب وجود خبرة كبيرة .

الشكل رقم 03 يوضح توزيع التكرارات لعامل سنوات الخبرة



المطلب الثاني: طريقة جمع المتغيرات و معالجتها الإحصائية

أداة الدراسة

استخدم الباحثان الإستبانة كأداة للدراسة، وقد تضمنت أربعة محاور تمثلت في :

- دور تطبيق البعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية .
- دور تطبيق بعد الزبائن ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية .
- دور تطبيق بعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية .
- دور تطبيق بعد التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية .

وقد قام الباحثان بتصميمها، وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وذلك وفقا للخطوات الآتية :

- 1 مراجعة الكتب المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن .
- 2 مراجعة الكتب المتعلقة بالقدرة التنافسية .
- 3 مراجعة الكتب بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

4 مراجعة البحوث والدراسات التي بحثت في موضوع الدراسة ذات العلاقة المنشورة في المجالات العلمية ورسائل الماجستير، والمقالات في الصحف والمجلات، وقد تكونت أداة الدراسة من جزأين :

الجزء الأول:

ويشمل المعلومات الأولية للموظف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي قام بتعبئة الإستبانة .

الجزء الثاني:

واشتمل على (44) فقرة موزعة على (4) محاور، يتم الإجابة عن فقراتها من خلال ميزان ليكرت الخماسي، سيبدأ باستجابة "موافق بشدة" وتعطى (5) درجات، ثم "موافق" وتعطى (4) درجات، ثم "محايد" وتعطى (3) درجات، ثم "غير موافق" وتعطى درجتين، وينتهي بـ"غير موافق بشدة" ويعطى درجة واحدة فقط.

صدق الأداة

تم عرض أداة الدراسة على مجموعة من المحكمين المختصين في العلوم المالية والمحاسبية ذات الصلة ببطاقة الأداء المتوازن، وبلغ عددهم خمسة محكمين (ملحق 1) وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات أداة الدراسة من حيث صياغة الفقرات، ومدى مناسبتها للمجال الذي وضعت فيه، إما بالموافقة عليها، أو تعديل صياغتها، أو حذفها لعدم أهميتها، ولقد تم الأخذ برأي المحكمين، وبذلك يكون قد تحقق الصدق الظاهري للإستبانة، وأصبحت أداة الدراسة في صورتها النهائية (ملحق 2) .

ثبات الأداة

تم استخراج معامل ثبات الأداة، باستخدام معادلة كرونباخ ألفا والجدول (5) يبين معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها .

جدول (5): معاملات الثبات لأداة الدراسة ومحاورها

رقم	المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	دور تطبيق البعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية	11	0.797
2	دور تطبيق بعد الزبائن ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية	12	0.876
3	دور تطبيق بعد العمليات الداخلية ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية	10	0.776
4	دور تطبيق بعد التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية	11	0.866
	الثبات الكلي	44	0.837

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم(5) أن معاملات الثبات لمجالات الإستبانة، ودرجتها الكلية تراوحت بين (0.776 _ 0.876) ، وهي معاملات ثبات عالية تفي بأغراض البحث العلمي .

إجراءات الدراسة

لقد تم إجراء هذه الدراسة وفق الخطوات الآتية :

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية .
- تحديد مجتمع الدراسة والعينة .
- الحصول على موافقة جهة الاختصاص .
- قيام الباحثان بتوزيع الأداة على عينة الدراسة ، واسترجاعها جميعها .
- إدخال البيانات إلى الحاسب، ومعالجتها إحصائياً، باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss).
- استخراج النتائج، وتحليلها، ومناقشتها، واقتراح التوصيات المناسبة .

متغيرات الدراسة

تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية :

أ - المتغيرات المستقلة :

- الجنس : وله نوعين (ذكر) ، (أنثى)
- المؤهل العلمي: وله خمسة مستويات (ليسانس) ، (ماستر) ، (ماجستير) ، (دكتوراة) ، (غير ذلك)
- سنوات الخبرة: ولها أربع مستويات (أقل من 3سنوات)، (من 3-6 سنوات)، (من 7-10 سنوات) ، (أكثر من 10 سنوات)

ب - المتغير التابع :

ويتمثل في استجابات أفراد العينة على مجالات الأداة .

المعالجات الإحصائية

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها، وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً، باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة :

- معادلة كرونباخ ألفا، لحساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة الدراسة.

- التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة ومجالاتها .
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent samples T – Test) ، لفحص الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس .
- تحليل التباين الأحادي (One Way Analyses of Variance–ANOVA)، لفحص الفرضيات المتعلقة بمتغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

1 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول للدراسة:

ما هي درجة ملائمة تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

ومن أجل الإجابة عن السؤال الأول للدراسة، والأسئلة الثاني والثالث والرابع والخامس، فقد استخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية، وتم تقدير الاستجابات وفق المعيار الآتي:

جدول رقم (6) معايير تقدير الاستجابات

النسب المئوية	تقدير المستوى
أقل من 50%	منخفض جدا
من 50 - 59.9%	منخفض
من 60 - 69.9%	متوسط
من 70 - 79.9%	مرتفع
80% فأكثر	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ويشير الجدول (7) إلى نتائج الإجابة عن السؤال الأول للدراسة:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لملائمة تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
سجلت الشركة نموا في أرباح الشركة السنوية الإجمالية	3.656	0.901	73.12%	مرتفع
حققت الشركة معدلات مرتفعة في الأرباح الصافية سنويا	3.593	1.011	71.86%	مرتفع
تمكنت الشركة من زيادة نمو الموجودات المالية	3.687	0.859	73.74%	مرتفع
تعمل الشركة على خفض التكاليف الكلية لخفض	3.750	1.016	75%	مرتفع

أسعار خدماتها				
مرتفع	75.62%	1.184	3.781	من أولويات وأهداف الشركة وموظفيها خفض كلفة الخدمة
مرتفع	75.62%	1.184	3.781	تعمل أنشطة البحث والتطوير في الشركة من أجل تخفيض كلفة الخدمات
مرتفع جدا	83.74%	0.859	4.187	تهتم الشركة بأحكام الرقابة على تفاصيل كلفة الخدمات المقدمة
مرتفع جدا	83.12%	0.846	4.156	تعمل الشركة على الاستغلال الأفضل لمواردها لتقليل التكلفة
مرتفع	71.24%	1.389	3.562	تعمل الشركة على تخفيض تكلفة التسويق والتحصيل
مرتفع جدا	86.86%	0.787	4.343	تسعى الشركة إلى زيادة نسبة التحصيل المالي
مرتفع	79.36%	0.932	3.968	يساعد تطبيق الإجراءات السابقة في تحقيق القدرة التنافسية
مرتفع	77.2%	0.582	3.860	الدرجة الكلية للبعد المالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (7) إلى أن فقرات تطبيق البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية، قد حصلت على تقدير "مرتفع" و فقد بلغت الدرجة الكلية لتلك الفقرات بمتوسط حسابي (3.860) ، وانحراف معياري (0.582)، ونسبة مئوية (77.2%). أما الفقرات فقد تراوح متوسطها الحسابي بين (4.343 و 3.562) ، وانحرافها المعياري بين (1.389 و 0.787) ، ونسبة مئوية تراوحت بين (86.86% و 71.24%).

تفسر هذه النتائج بأنه للبعد المالي درجة ملائمة مرتفعة لتحسين القدرة التنافسية ، بحيث أنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار اهتمام المؤسسة بأحكام الرقابة على تفاصيل كلفة الخدمات المقدمة والعمل على الاستغلال الأفضل لمواردها لتقليل التكلفة، إلى جانب تطوير الشركة لأنشطة البحث من أجل تخفيض كلفة الخدمات، مما يعني تحسين قدرتها التنافسية، والوصول إلى الأهداف المرسومة من الإدارة العليا.

2 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هي درجة ملائمة تطبيق بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

ويشير الجدول (8) إلى نتائج الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، لملائمة تطبيق بعد الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
توضح الشركة لعملائها الخدمات التي ستقوم بتقديمها مسبقاً للاحتفاظ بهم	4.156	1.019	83.12%	مرتفع جداً
تمتلك الشركة الموارد البشرية والمادية التي تساعد على كسب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين	4.000	0.879	80%	مرتفع جداً
تسعى الشركة لكسب رضا العملاء عبر تقديم حوافز مادية وغير مادية	3.812	1.148	76.24%	مرتفع
يهتم الموظفون بتوفير مستوى عال من المرونة والتفهم لرغبات وحاجات العملاء	4.093	0.892	81.86%	مرتفع جداً
يحرص الموظفون على تقديم الخدمات الضرورية بصورة مستمرة للعملاء	4.000	0.879	80%	مرتفع جداً
يعنى الموظفون في الشركة بعدم خسارة العملاء الحاليين وانتقالهم إلى المنافسين الآخرين	3.781	1.128	75.62%	مرتفع
تعمل الشركة على إيجاد انطباع إيجابي من شأنه تعزيز القيمة المضافة للعميل لإشعاره بالرضا والسعادة من خلال مميزات وخدمات وعروض متجددة	3.906	1.027	78.12%	مرتفع
تتبع الشركة سياسات وممارسات تهدف إلى تمييز العملاء القدامى عن العملاء الجدد لاستبقاء القدامى مع المحافظة على الجدد	3.562	1.216	71.24%	مرتفع
تهتم الشركة بجودة الخدمات ورضا العملاء أكثر من الاهتمام بتحقيق مبدأ الريح عبر العميل	3.750	1.295	75%	مرتفع
تقوم الشركة بقياس رضا العملاء بشكل دوري عبر استطلاعات رأي لتحسين خدماتها بما يرضي العملاء	3.937	1.162	78.74%	مرتفع
تعتمد الشركة أساليب تسويقية متنوعة لجذب عملاء جدد	3.875	1.184	77.5%	مرتفع
يساعد تطبيق الممارسات السابقة في تحقيق القدرة	5.406	9.104	108.12%	مرتفع

جدا				التنافسية
مرتفع	80.46%	1.132	4.023	الدرجة الكلية لبعء الزبائن
جدا				

المصدر: من إعداء الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (8) إلى أن فقرات تطبيق بعء الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية، قد حصلت على تقدير "مرتفع جدا" ، فقد بلغت الدرجة الكلية لتلك الفقرات بمتوسط حسابي (4.023) ، انحراف معياري (1.132) ، نسبة مئوية (80.46%) . أما الفقرات فقد تراوح متوسطها الحسابي بين (3.562 و 5.406)، وانحراف معياري بين (0.879 و 9.104)، ونسبة مئوية تراوحت بين (71.24% و 108.12%) .

بناء على النتائج أعلاه تبين أن لبعء الزبائن درجة ملائمة مرتفعة جدا ،حيث أنه من الضروري لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن يتم إتباع أساليب جديدة لتحقيق رضا الزبائن وذلك بتوفير مستوى عال من المرونة والتفهم لحاجات ورغبات العملاء، وسعي الشركة لكسب رضا العملاء عبر تقديم حوافز مادية وغير مادية .

3 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما هي درجة ملائمة تطبيق بعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

ويشير الجدول(9) إلى نتائج الإجابة عن هذا السؤال للدراسة

الجدول(9) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لملائمة تطبيق بعء العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	النسب المئوية	التقدير
تستخدم الشركة أحدث التقنيات والإجراءات في عملياتها الداخلية	4.062	0.948	81.24%	مرتفع جدا
تستجيب الشركة بفعالية وسرعة للمتغيرات السوقية	4.250	0.915	85%	مرتفع جدا
تعنى الشركة بإيصال خدماتها إلى العملاء بسرعة وكفاءة عاليتين	3.968	1.092	79.36%	مرتفع

مرتفع جدا	83.74%	0.931	4.187	تقدم الشركة خدمات تلبي احتياجات العملاء ورغباتهم
مرتفع جدا	78.12%	0.689	3.906	تقدم الشركة خدمات تلبي احتياجات العملاء ورغباتهم
مرتفع جدا	82.5%	0.707	4.125	تسعى الشركة إلى إيجاد درجة عالية من التفرد والتميز في الخدمات المقدمة
مرتفع جدا	74.36%	0.991	3.718	تمتلك الشركة المؤهلات والموارد اللازمة لتقديم خدمات مميزة وغير نمطية
مرتفع جدا	84.36%	0.974	4.218	تعمل الشركة على تقليل الإجراءات وخفض الزمن اللازم لتقديم الخدمات
مرتفع جدا	76.86%	1.247	3.843	تقدم الشركة خدمات مميزة تتسم بالتكلفة المرتفعة
مرتفع جدا	85%	0.803	4.250	يساعد تطبيق الإجراءات السابقة في تحقيق القدرة التنافسية
مرتفع جدا	81.06%	0.543	4.053	الدرجة الكلية لبعدها العمليات الداخلية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (9) إلى أن فقرات تطبيق بعدها العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية، قد حصلت على تقدير "مرتفع جدا"، فقد بلغت الدرجة الكلية لتلك الفقرات بمتوسط حسابي (4.053)، وانحراف معياري (0.543)، ونسبة مئوية (81.06%). أما الفقرات فقد تراوح متوسطها الحسابي بين (4.250 و 3.718)، وانحراف معياري تراوح بين (1.247 و 0.689)، وبنسبة مئوية تراوحت بين (85% و 76.86%).

بناء على النتائج أعلاه تبين أن لبعدها العمليات الداخلية درجة ملائمة مرتفعة جدا، حيث من أنه الضروري لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب أن تستخدم المؤسسة أحدث التقنيات والإجراءات في عملياتها الداخلية، بالإضافة إلى استجابتها بفعالية وسرعة للمتغيرات السوقية والعمل على تقليل الإجراءات وخفض الزمن اللازم لتقديم الخدمات .

4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

ما هي درجة ملائمة تطبيق بعدها التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟

ويشير الجدول (10) إلى الإجابة عن هذا السؤال للدراسة

الجدول (10) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لملائمة تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

التقدير	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
مرتفع	79.36%	0.966	3.968	تهتم الشركة بتطوير قدرات عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية جيدة ومفيدة للعمل
مرتفع جدا	80%	0.842	4.000	تقوم الشركة بتنظيم برامج تدريبية مختلفة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر
مرتفع	73.12%	1.095	3.656	تعمل الشركة على زيادة نمو نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة لها
متوسط	69.36%	1.106	3.468	تمتلك الشركة نظاما فعالا للحوافز والترقيات لمكافأة المبدعين
متوسط	65.62%	1.300	3.281	تحافظ الشركة على نسبة منخفضة (أقل من 5%) للموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون لشركات أخرى
مرتفع جدا	82.56%	0.706	4.218	تقوم الشركة بتسخير أدوات التكنولوجيا الحديثة لتسهيل حصول العملاء على المعلومات والخدمات التي تهتمهم
مرتفع	75.62%	1.184	3.781	تولي الشركة اهتماما كبيرا بالبحث والتطوير بغرض مساعدتها في الابتكار والتجديد في خدماتها
مرتفع	78.12%	1.058	3.906	تهتم الشركة بأراء العملاء ومقترحاتهم وتفضيلاتهم عند تقديم خدمات جديدة أو إجراء تحسينات على الخدمات المقترحة
مرتفع جدا	81.86%	0.777	4.093	تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للعملاء والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها
مرتفع	73.12%	1.153	3.656	تتبنى الشركة فكرة تنمية الطاقات المبدعة للموظفين

				ودعمها
مرتفع جدا	84.36%	0.792	4.218	يساعد تطبيق الممارسات السابقة في تحقيق القدرة التنافسية
مرتفع	76.8%	0.664	3.840	الدرجة الكلية لبعء التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (10) إلى أن فقرات تطبيق بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية، قد حصلت على تقدير "مرتفع"، فقد بلغت الدرجة الكلية لتلك الفقرات بمتوسط حسابي (3.840)، وانحراف معياري (0.664)، ونسبة مئوية (76.8%). أما الفقرات فقد تراوح متوسطها الحسابي بين (3.281 و 4.218)، وانحراف معياري تراوح بين (0.706 و 1.300)، وبنسبة مئوية تراوحت بين (65.62% و 84.36%).

وقد تبين من النتائج أعلاه أن لبعء التعلم والنمو درجة ملائمة مرتفعة حيث أنه لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الضروري تطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر عن طريق تنظيم برامج تدريبية مختلفة، وقيام المؤسسة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للعملاء والخدمات التي تقدمها المؤسسات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها وقيام الشركة بتسخير أدوات التكنولوجيا الحديثة لتسهيل حصول العملاء على المعلومات والخدمات التي تهمهم .

5 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

ما هي درجة ملائمة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؟ ويشير الجدول (11) إلى الإجابة عن هذا السؤال للدراسة

الجدول (11) المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية لملائمة مكونات بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

المكونات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	التقدير
البعء المالي	3.860	0.582	77.2%	مرتفع
بعء الزبائن	4.023	1.132	80.46%	مرتفع جدا
بعء العمليات الداخلية	4.053	0.543	81.06%	مرتفع جدا
بعء التعلم والنمو	3.840	0.664	76.8%	مرتفع
الدرجة الكلية لمكونات بطاقة الأداء المتوازن	3.944	0.589	78.88%	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (11) إلى أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية، قد حصلت على تقدير "مرتفع" و"مرتفع جدا"، فقد بلغت الدرجة الكلية لمكونات بطاقة الأداء المتوازن بمتوسط حسابي (3.944) ، وانحراف معياري (0.589)، ونسبة مئوية (78.88%). أما المكونات فقد تراوح متوسطها الحسابي بين (3.840 و 4.053) ، وانحرافها المعياري بين (1.132 و 0.543) ، ونسبة مئوية تراوحت بين (81.06% و 76.80%) .

تبين من الجدول أعلاه أن لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن درجة ملائمة مرتفعة، بحيث أنه من الضروري لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يجب إتباع أساليب جديدة ، ومن هذه الأساليب ما يعرف ببساطة الأداء المتوازن بأبعادها (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو) للوصول على الهدف المنشود وهو تحسين القدرة التنافسية .

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1 النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

ولفحص الفرضية فقد استخدم اختبار "ت" للعينة المستقلة (Independent samples T – Test) ، ونتائج الجدول (12) تبين ذلك .

جدول(12): نتائج اختبار "ت" للعينة المستقلة لفحص دلالة فروق في أبعاد الدراسة وفق متغير الجنس .

الأبعاد	ذكر	المتوسط	الانحراف	أنثى		قيمة T	مستوى الدلالة
				المتوسط	الانحراف		
البعد المالي	3.865	0.636	3.848	0.447	0.047	0.942	
بعد الزبائن	3.920	0.756	4.287	1.813	0.819	0.419	
بعد العمليات الداخلية	4.113	0.557	3.900	0.502	0.997	0.327	
بعد التعلم والنمو	3.897	0.661	3.697	0.687	0.762	0.452	

دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ودرجة حرية 30

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يشير الجدول (12) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، تعزى إلى متغير الجنس .

فلاحظ أن مستوى الدلالة للأبعاد تراوحت بين (0.942 و 0.327) وهي تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية، وتفسر تلك النتائج إلى أن متغير الجنس لا يعتبر عاملاً حاسماً في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

2 النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

ولفحص الفرضية قد استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (13) و (14) تبين ذلك .

جدول (13): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأبعاد الدراسة، وفق متغير المؤهل العلمي:

الأبعاد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد المالي	ليسانس	11	3.933	0.469
	ماستر	9	3.767	0.372
	غير ذلك	12	3.863	0.801
بعد الزبائن	ليسانس	11	4.697	1.470
	ماستر	9	3.601	0.281
	غير ذلك	12	3.722	0.945
بعد العمليات الداخلية	ليسانس	11	4.190	0.526
	ماستر	9	3.911	0.431
	غير ذلك	12	4.033	0.640
بعد التعلم والنمو	ليسانس	11	4.090	0.692
	ماستر	9	3.656	0.385
	غير ذلك	12	3.750	0.774

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول (14) نتائج تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) ، لفحص دلالة الفروق في أبعاد الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي .

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	0.137	2	0.068	0.191	0.827
	داخل المجموعات	10.375	29	0.358		
	المجموع	10.512	31			
بعد الزبائن	بين المجموعات	7.677	2	3.839	3.470	0.045
	داخل المجموعات	32.089	29	1.107		
	المجموع	39.767	31			
بعد العمليات الداخلية	بين المجموعات	0.395	2	0.198	0.654	0.528
	داخل المجموعات	8.765	29	0.302		
	المجموع	9.160	31			
بعد التعلم والنمو	بين المجموعات	1.093	2	0.546	1.260	0.299
	داخل المجموعات	12.577	29	0.434		
	المجموع	13.669	31			

دالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (14) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، في البعد المالي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الزبائن.

جدول (15) يوضح الاختبار البعدي لدلالة الفروقات:

البعدي	الفئة المنشأة للفرق	الفئات الأخرى	متوسط الفروقات	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
بعد	ليسانس	ماستر	1.095	0.472	0.028
الزبائن		غير ذلك	0.974	0.439	0.034

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال جدول مصدر الفروقات تبين أن الفئة التي صنعت الفرق هي فئة ليسانس حيث تميزت عن فئة الماستر بفارق في المتوسطان قدره (1.095)، وتميزت عن فئة غير ذلك بفارق (0.974)، وبمستوى دلالة أقل من (0.05)، ويرجع سبب ذلك إلى كون أغلب أفراد العينة المتحصلون على شهادة ليسانس لهم نظرة تختلف عن باقي المؤهلات في ما يتعلق ببعيد الزبائن .

3 النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) .

ولفحص الفرضية قد استخدم تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، ونتائج الجدولين (16) و (17) تبين ذلك .

جدول (16): المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لأبعاد الدراسة، وفق متغير سنوات الخبرة :

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري
البعدي المالي	أقل من 3 سنوات	7	3.818	0.478
	من 3-6 سنوات	10	4.027	0.528
	من 7-10 سنوات	3	3.969	0.052
	أكثر من 10 سنوات	12	3.719	0.742
بعد الزبائن	أقل من 3 سنوات	7	3.702	0.410
	من 3-6 سنوات	10	4.433	1.667
	من 7-10 سنوات	3	3.805	0.917
	أكثر من 10 سنوات	12	3.923	0.923
بعد العمليات الداخلية	أقل من 3 سنوات	7	3.857	0.613
	من 3-6 سنوات	10	4.170	0.466
	من 7-10 سنوات	3	3.800	0.754

0.533	4.133	12	أكثر من 10 سنوات	
0.602	3.506	7	أقل من 3 سنوات	بعد التعلم والنمو
0.736	3.863	3	من 3-6 سنوات	
1.186	3.787	10	من 7-10 سنوات	
0.483	4.030	12	أكثر من 10 سنوات	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول (17) نتائج تحليل التباين الأحادي دلالة الفروق في أبعاد الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
البعد المالي	بين المجموعات	0.564	3	0.188	0.529	0.666
	داخل المجموعات	9.948	28	0.355		
	المجموع	10.512	31			
بعد الزبائن	بين المجموعات	2.664	3	0.888	0.670	0.578
	داخل المجموعات	37.103	28	1.325		
	المجموع	39.767	31			
بعد العمليات	بين المجموعات	0.675	3	0.225	0.742	0.536
	داخل المجموعات	8.485	28	0.303		
	المجموع	9.160	31			
بعد التعلم والنمو	بين المجموعات	1.227	3	0.409	0.920	0.444
	داخل المجموعات	12.443	28	0.444		
	المجموع	13.669	31			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

تشير نتائج الجدول (17) إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، وتعزى إلى سنوات الخبرة .

فلاحظ أن مستوى الدلالة للأبعاد تراوحت بين (0.666 و 0.444) وهي تشير إلى عدم وجود دلالة إحصائية .

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي والذي يدرس مدى ملائمة عناصر مكونات بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية، وقد تبين أنه على الرغم من توفر أساليب مختلفة لزيادة الأداء وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أن أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وحسب الدراسة أثبت درجة ملائمة مرتفعة لتطبيق عناصر مكونات بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات، باعتبار هذه البطاقة تدرس مختلف الجوانب والأبعاد المالية وغير المالية للمؤسسات، مما يساهم في تحقيق أهداف هاته الأخيرة والوصول إلى نتائج أفضل .

خاتمة

الخاتمة

يتضح من خلال هذه الدراسة في الجانب النظري والتطبيقي أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم وأحدث أدوات تقييم وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث جاءت هذه الأداة لسد النقص الذي أظهرته الأدوات التقليدية في ذلك، وتوجيه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو المسار الصحيح من أجل بلوغ أهدافها، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى مفهوم وأهداف بطاقة الأداء المتوازن وكذا توضيح مختلف الأبعاد التي تركز عليها هذه البطاقة إجراءات إعدادها، بالإضافة إلى مفهوم وأبعاد ومصادر القدرة التنافسية، وكذا التعريف بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومعايير التفرقة بينها وأثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة تقييم وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي نفس الوقت تعتبر كبديل فعال عن المقاييس المالية التقليدية لأنها تجمع بين كافة جوانب الأداء للمؤسسة من خلال أبعادها الأربعة مما يساهم في وضع خطة وإستراتيجية مناسبة لذلك .

أما من الناحية التطبيقية فتم استخدام أداة الاستبيان التي تم توزيعها على بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لجمع المعلومات وتحويلها إلى بيانات وإدخالها في برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتحليلها وتفسير مخرجاتها .

نتائج اختبار الفرضيات

- تم إثبات صحة الفرضية الأولى القائلة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى متغير الجنس عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كافة الأبعاد.
- تم إختبار صحة الفرضية الثانية القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، حيث اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في البعد المالي، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، في حين توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الزبائن .
- تم إثبات صحة الفرضية الثالثة القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعزى إلى متغير سنوات الخبرة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، اتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في كافة الأبعاد .

نتائج الدراسة

- تبين من خلال هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة لتحسين عملية تقييم الأداء والقدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كونها تجمع بين المالية وغير المالية ؛
- تبين من خلال هذه الدراسة أن الاعتماد على الأساليب التقليدية والكلاسيكية في تقييم الأداء أصبح غير كاف لذلك وجب الاعتماد على أساليب وأدوات حديثة أكثر دقة ؛
- اتضح من خلال الدراسة أنه يجب على المؤسسات الاهتمام بجميع جوانب الأداء، وذلك بهدف إعطاء صورة واضحة وشاملة مما يساهم في تحسين أدائها ؛
- اتضح من خلال هذه الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم الأساليب الحديثة التي تهتم بكافة جوانب الأداء مما يحسن من القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- تبين من خلال هذه الدراسة أن العمل بأسلوب بطاقة الأداء المتوازن يمكن المؤسسة من تقليل التكاليف، وذلك من خلال إتخاذ التدابير والإجراءات الوقائية اللازمة في الوقت المناسب مما يساعد في تحسين قدرتها التنافسية ؛
- اتضح من خلال الدراسة الميدانية أن هناك نقص في إطلاع المسيرين على بطاقة الأداء المتوازن بولاية أدرار ؛
- عدم إدراك المسيرين بأهمية استخدام الأساليب الحديثة لمسيرتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية أدرار ؛
- اتضح من خلال هذه الدراسة مساهمة ودرجة ملائمة كل بعد من أبعاد هذه البطاقة في الأداء الكلي.


التوصيات

- بناء على النتائج السابقة وانطلاقاً من هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية :
- ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية في تقييم الأداء لتحسين القدرة التنافسية التي تركز على المؤشرات المالية فقط إلى الأدوات الحديثة التي تهتم بالمؤشرات المالية وغير المالية ؛
- إعطاء أهمية لكل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن بنفس الدرجة لتحسين القدرة التنافسية وتحقيق الربح ؛
- يجب الربط بين الجانب الأكاديمي لبطاقة الأداء المتوازن والجانب التطبيقي لهذه البطاقة في المؤسسات .

أفاق الدراسة

أثناء قيامنا بمعالجة إشكالية البحث تبينت لنا بعض التساؤلات والتي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية، وهي كالتالي:

- _ دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المؤسسات الفندقية .
- _ واقع تطبيق أساليب التقييم الحديثة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية .



قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المراجع والمصادر

الكتب

1. عز الدين علي سويسي، نعمه عباس الخفاجي، الميزة التنافسية وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015
2. كامل أحمد أبو ماضي، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع، فلسطين-قطاع غزة، 2018
3. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر ، الأردن ، الطبعة الأولى ، 2009

الأطروحات

1. جودي حنان، إستراتيجية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كخيار لتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016-2017 .
2. فارس طارق، دور ومكانة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل ترقية قدرتها التنافسية دراسة حالة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018 .
3. لزهرة العابد، إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة-2، قسنطينة- الجزائر، 2012-2013 .
4. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018 .
5. مكاحلية محي الدين، تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحقيق التنمية المحلية حالة ولايتي قالمة وتبسة، أطروحة دكتوراه مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام جديد (LMD) ، تخصص تجارة دولية وتنمية مستدامة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 .

الرسائل

1. ثورة عزات أبو مارية، تكاملية بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في الشركات الصناعية في محافظة الخليل، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، 2017_2018 .
2. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011-2012 .
3. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011 .

مقال

1. سعودي آمنة، بعيطيش شعبان، نموذج مقترح للخريطة الاستراتيجية لمؤسسة حضنة حليب بالمسيلة بالاعتماد على منظورات بطاقة الأداء المتوازن،مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد01، الجزائر، 2019 .
2. سعيدة بوجمعي، نصر الدين بن نذير، دور المزيج التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية البليدة، مجلة الإبداع، المجلد09، العدد01، البليدة- الجزائر، 2019 .
3. عيد الكريم المومن وآخرون، أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة حليب أدرار، مجلة النمو الاقتصادي وريادة الأعمال، المجلد 5، العدد 2، أدرار الجزائر ، 2021.
4. قنطاس عبلة، غلاب نعيمة، استخدام الخريطة الاستراتيجية لمدخل بطاقة الأداء المتوازن في وصف وتنفيذ استراتيجيات الميزة التنافسية -نموذج مقترح- ، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية،المجلد الرابع، العدد الأول، الجزائر، 2017

القوانين

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، رئيس الجمهورية، قانون رقم 02-17، المؤرخ في 11 ربيع الثاني 1438، الموافق 10 يناير 2017، المتعلق والمتضمن القانون التوجيهي لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية، الصادرة بتاريخ الأحد 12 ربيع الثاني 1438، الموافق 11 يناير 2017.

باللغة الاجنبية

1. hamidiyoucef, Place de dimension environnementaledans la gestion des PME algériennes "Motivations et obstacles", maître de conference classe "B", faculté des sciences économiques et sciences de gestion, universite-MEDEA
2. MimouniYassin, BougutaiaSoufyane, la problématique de création des PME innovantes en algérie: étude de cassur les PME innovantes du secteur TIC, Al Bashaer Economic Journal, volume 04, number 03, algeia, 2018 .
3. Osama Jamal Al-Nsour , Balanced scorecard and its role in increasing comptitveness : applied study on jordanian industrial public shareholding companies, journal of financial, accounting and managerial studies, volume 06,number 01, Jordan, 2019 .

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم 02:

أولاً : المعلومات العامة :

ضع علامة X في الخانة المناسبة

الجنس :

ذكر

أنثى

المؤهل العلمي :

ليسانس

ماستر

ماجستير

دكتوراة

غير ذلك :

عدد سنوات الخبرة :

أقل من 3 سنوات

من 3 - 6 سنوات

من 7 - 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

ثانيا : أسئلة الاستبانة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	البنود
دور تطبيق البعد المالي ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية					
					1 سجلت الشركة نموا في أرباح الشركة السنوية الإجمالية
					2 حققت الشركة معدلات مرتفعة في الأرباح الصافية سنويا
					3 تمكنت الشركة من زيادة نمو الموجودات المالية
					4 تعمل الشركة على خفض التكاليف الكلية لخفض أسعار خدماتها
					5 من أولويات وأهداف الشركة وموظفيها خفض كلفة الخدمة
					6 تعمل أنشطة البحث والتطوير في الشركة من أجل تخفيض كلفة الخدمات
					7 تهتم الشركة بأحكام الرقابة على تفاصيل كلفة الخدمات المقدمة
					8 تعمل الشركة على الاستغلال الأفضل لمواردها لتقليل التكلفة
					9 تعمل الشركة على تخفيض تكلفة التسويق والتحصيل
					10 تسعى الشركة إلى زيادة نسبة التحصيل المالي
					11 يساعد تطبيق الإجراءات السابقة في تحقيق الميزة التنافسية
دور تطبيق بعد الزبائن ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية					
					12 توضح الشركة لعملائها الخدمات التي ستقوم بتقديمها مسبقا للاحتفاظ بهم
					13 تمتلك الشركة الموارد البشرية والمادية التي تساعد على كسب عملاء جدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين
					14 تسعى الشركة لكسب رضا العملاء عبر تقديم حوافز مادية وغير مادية
					15 يهتم الموظفون بتوفير مستوى عال من المرونة والتفهم لرغبات وحاجات العملاء
					16 يحرص الموظفون على تقديم الخدمات الضرورية بصورة مستمرة للعملاء
					17 يعنى الموظفون في الشركة بعدم خسارة العملاء الحاليين وانتقالهم إلى المنافسين الآخرين
					18 تعمل الشركة على إيجاد انطباع إيجابي من شأنه تعزيز القيمة المضافة للعميل لإشعاره بالرضا والسعادة من خلال مميزات وخدمات وعروض متجددة
					19 تتبع الشركة سياسات وممارسات تهدف إلى تمييز العملاء القدامى عن العملاء الجدد لاستبقاء القدامى مع المحافظة على

					الجدد
					20 تهتم الشركة بجودة الخدمات ورضا العملاء أكثر من الاهتمام بتحقيق مبدأ الربح عبر العميل
					21 تقوم الشركة بقياس رضا العملاء بشكل دوري عبر استطلاعات رأي لتحسين خدماتها بما يرضي العملاء
					22 تعتمد الشركة أساليب تسويقية متنوعة لجذب عملاء جدد
					23 يساعد تطبيق الممارسات السابقة في تحقيق الميزة التنافسية
دور تطبيق بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الميزة التنافسية					
					24 تستخدم الشركة أحدث التقنيات والإجراءات في عملياتها الداخلية
					25 تستجيب الشركة بفعالية وسرعة للمتغيرات السوقية
					26 تعنى الشركة بإيصال خدماتها إلى العملاء بسرعة وكفاءة عاليتين
					27 تقدم الشركة خدمات تلبي احتياجات العملاء و رغباتهم
					28 تسعى الشركة إلى تحسين معدلات استثمار الموارد والطاقة المتاحة عبر اعتماد إجراءات عمل معيارية وأساليب إدارية ومحاسبية حديثة
					29 تسعى الشركة إلى إيجاد درجة عالية من التفرد والتميز في الخدمات المقدمة
					30 تمتلك الشركة المؤهلات والموارد اللازمة لتقديم خدمات مميزة وغير نمطية
					31 تعمل الشركة على تقليل الإجراءات وخفض الزمن اللازم لتقديم الخدمات
					32 تقدم الشركة خدمات مميزة تتسم بالتكلفة المرتفعة
					33 يساعد تطبيق الإجراءات السابقة في تحقيق الميزة التنافسية
دور تطبيق بعد التعلم والنمو ببطاقة الأداء المتوازن على تحقيق الميزة التنافسية					
					34 تهتم الشركة بتطوير قدرات عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية جيدة ومفيدة للعمل
					35 تقوم الشركة بتنظيم برامج تدريبية مختلفة لتطوير مهارات وقدرات الموظفين بشكل مستمر
					36 تعمل الشركة على زيادة نمو نسبة الموظفين الذين يشكل وجودهم في الشركة قيمة مضافة لها
					37 تمتلك الشركة نظاما فعالا للحوافز والترقيات كمكافأة المبدعين
					38 تحافظ الشركة على نسبة منخفضة (أقل من 5%) للموظفين الذين يتركون العمل وينتقلون لشركات أخرى
					39 تقوم الشركة بتسخير أدوات التكنولوجيا الحديثة لتسهيل حصول

					العملاء على المعلومات والخدمات التي تهمهم	
					40 تولي الشركة اهتماما كبيرا بالبحث والتطوير بغرض مساعدتها في الابتكار والتجديد في خدماتها	
					41 تهتم الشركة بأراء العملاء ومقترحاتهم وتفضيلاتهم عند تقديم خدمات جديدة أو إجراء تحسينات على الخدمات المقترحة	
					42 تقوم الشركة بعمل المقارنات بين الخدمات التي تقدمها للعملاء والخدمات التي تقدمها الشركات المنافسة بهدف إدخال التحسينات اللازمة على خدماتها	
					43 تتبنى الشركة فكرة تنمية الطاقات المبدعة للموظفين ودعمها	
					44 يساعد تطبيق الممارسات السابقة في تحقيق الميزة التنافسية	

تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية

Improving the competitiveness of small and medium enterprises using the Balanced Scorecard field study

Par: kharef djilali; belbachir lamia

Superviseur: Dr; ben laria mohammed

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا باستخدام أداة الإستبيان والموزعة على عينة من المسيرين والموظفين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار، وتمت معالجة الإستبيان باستخدام برنامج الحزم الإحصائية (SPSS) وتوصلت الدراسة إلى عدم إدراك المسيرين بولاية أدرار لأهمية بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، وأوصت الدراسة بضرورة الربط بين الجانب الأكاديمي لبطاقة الأداء المتوازن والجانب التطبيقي لها في المؤسسات .

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن ، القدرة التنافسية ، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

Abstract

This study aimed to identify the role of the Balanced Scorecard in improving the competitiveness of small and medium enterprises, by using a questionnaire tool distributed to a sample of managers and employees in small and medium enterprises in ADRAR, and the questionnaire was processed using the Statistical Package Program (SPSS). Adrar for the importance of the Balanced Scorecard and its role in improving the competitiveness of the institution. The study recommended the necessity of linking the academic aspect of the Balanced Scorecard and its application in institutions.

Key words: balanced Scorecard, Competitiveness , small and medium Foundation