

مؤشرات الأداء المعسدة للأولويات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

شريعة رفاع (*) & يوسف قريشي (***) & منى مسغوني (***)
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر

ملخص: تهدف هذه الدراسة الى معرفة الأولويات الاستراتيجية التي تنتهجها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر من خلال الكشف عن مؤشرات الأداء المالية وغير المالية المستخدمة من طرف مسيري هذه المؤسسات، و البحث عن علاقة رافعات الأنشطة الإستراتيجية المرتكز عليها والمحقة لبعض مؤشرات الأداء، حيث يكتسي هذا الجانب أهمية كبيرة تتبع من وجود تنامي ظاهرة وفيات هذا النوع من المؤسسات، إذ قدر عدد وفياتها في الجزائر سنة 2012 بـ 2182 مؤسسة. ومن ثم نحاول من خلال هذه الدراسة المساهمة في الحيلولة دون وقوع هذه المؤسسات في التعثر والفشل الاقتصادي والمالي والمعبر عنه بعوائد منخفضة عن المعدلات السائدة في السوق، أو تحقيق أداء سلبي مع تراجع مؤشرات جدوى الاستثمار فيه مما يترتب عليه عدم قدرة هذا النوع من المؤسسات على سداد التزاماتها، وكذا عدم قدرة المؤسسة على التنويع في العملاء.

يتشكل مجتمع الدراسة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة في هذا القطاع، وقد تم توزيع الاستبيان خلال 10 أشهر، إلا أن عينة الدراسة شملت على 51 مؤسسة قابلة للاستغلال والتحليل نظرا لصعوبة الحصول على البيانات بشكل وافر أو عدم تمامها. معتمدين على أسلوب تحليل التباين المتعدد MANOVA وفق اختبار Wilks' Lambda لتحديد العلاقة الارتباط الجزئية بين متغيرات الدراسة. وقد خلصت نتائج الدراسة إلى أن هذه المؤسسات لا تملك استراتيجية بالمفهوم العام، بل تنتهج بعض الأولويات الإستراتيجية وتهمل البعض الآخر، كما كشفت نتائج تحليل التباين على وجود علاقة ارتباط جزئية بين رافعات الأنشطة وتيرة استخدام مؤشرات الاداء المالي وغير المالي. وهذا ما سمح لنا بتحديد رافعات الأنشطة الاستراتيجية وفق الأولوية الاستراتيجية المعسدة فعلا على أرض الواقع والمؤثرة بصفة جزئية على مؤشرات الاداء وكذا تحديد الرفعات المهمة من طرف هذه المؤسسات، وبناء نموذج بطاقة الاداء المتوازن والتي توضح المؤشرات المالية وغير المالية المعتمدة والموزعة وفق المحاور الاربعة المكونة لهذا النموذج.

الكلمات المفتاح: أداء، مؤسسات صغيرة ومتوسطة، أولويات استراتيجية، رافعات أنشطة، مؤشرات مالية وغير مالية، بطاقة أداء متوازن.

تصنيف JEL: M10، D24

I. تمهيد:

حظي موضوع أداء المؤسسات بأهمية بالغة لدى الدارسين والمختصين في مجال علوم التسيير، ولقد كثرت الدراسات التي تناولته منذ ثمانينات القرن الماضي، من خلال مساهمات كل من (Mc) (Holme Et Nichols, 1988)؛ (Mahon Et Holmes 1991)؛ (Chapellier 1994)، حيث تمحورت بحوثهم حول مفهوم الأداء وتحليله وفق مختلف المتغيرات المشكلة له ومنها: المتغيرات الهيكلية للمؤسسة كالإستراتيجية والتنظيم، استعمال أنظمة المعلومات أكثر تطورا، قدرة مواجهة عدم التأكد المرتبط بالبيئة... الخ، إضافة لتحليل الأثر المركب لتلك العناصر على الأداء الكلي للمؤسسة. لكن معظم هذه البحوث عمدت إلى دراسة الأداء كمخرجات من الزاوية المالية فقط، في حين أن تطور المؤسسات مرتبط بمحيط معقد ما يجعل الأداء المعبر عنه بمؤشرات مالية غير كاف حسب (Kaplan Norton, 1996؛ Ittner Et Larcker 1998؛ Otley 1999)، خاصة مع زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات وصعوبة التنبؤ ومضاغفة المخاطر التي تواجهها. في نفس السياق يؤيد ذلك كل من (Caon, Correa, 2002) ان أنظمة الاداء التي تركز على المؤشرات المالية لا تدعم المسؤولين لاتخاذ القرارات بشكل كاف، فهي لا تعكس المستوى الذي يمكن ان يجعل المؤسسة قادرة او غير قادرة على بلوغ الأهداف الاستراتيجية المسطرة! لذا فإن الأداء الكلي للمؤسسة لا يمكن تلخيصه في تعظيم الأرباح أو رفع مردودية الأموال المستثمرة فقط، و التي تكتسي طابع مالي قصير المدى، بل يحتاج إلى إيجاد نموذج متكامل لقياس الأداء يحتوي في نفس الوقت أبعادا مالية وأبعادا غير مالية (كرضا الزبائن، تطور الإجراءات الداخلية، الابتكار...) وترتبط بفرص نمو المؤسسة.

لتجاوز هذا القصور في تقييم وتحليل أداء المؤسسات إقترح الباحثان (Kaplan, Norton) نموذجا حديثا اعتبر نقلة نوعية ضمن النماذج المساعدة في تقييم الأداء الكلي بالتركيز على المدخلات الكمية والنوعية والمسماة بطاقة الأداء المتوازن؛ يتداخل فيه البعد المالي والبعد غير المالي ومجمل المتغيرات الهادفة لقياسه². وقد تم استخدام هذا النموذج

eMail : (*) Refaa.ch@univ-ouargla.dz & (**) Y_korichi.youcef@univ-ouargla.dz & (***) Mesghouni.mouna@univ-ouargla.dz

بنجاح لقياس الأداء في عدة مؤسسات كبيرة عبر مختلف الدول باختلاف توجهاتها الاقتصادية، James & Hoque 2000³؛ إلا أن اهتمام المؤسسات الكبيرة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن قابله ضعف في استخدامه لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة⁴، رغم ما لهذه الأخيرة من أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية ودورها الفعال في تكريس استراتيجيات النمو لاقتصاديات الدول ومساهمتها في زيادة فرص التوظيف ومواجهة البطالة وإعادة توزيع الدخل وزيادته، ناهيك عن اعتبارها مصدرا مهما للإبداع التكنولوجي والريادة في الأعمال، كلما توفرت لها البيئة الملائمة للنمو في ظل التوجهات الدولية لعولمة الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الانفتاح بين الأسواق.

على ضوء ما سبق، تبرز إشكالية هذا البحث في ما يلي :

ما مدى كفاءة نموذج تحليل الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية من منظور العلاقة الواجب إرساؤها بين الأهداف الإستراتيجية، والرافعات او الدعام المنشئة للأداء؟

لمعالجة هذه الإشكالية نتطرق أولا إلى أهمية تحليل متغيرات الأداء في المؤسسات من خلال الدراسات السابقة، ثم نعرض في المحور الموالي الأبعاد المنشئة للأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وفي المحور الأخير نحاول إسقاط و تحليل هذا النموذج وتطبيقه على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزئية.

1- أهمية البعد الاستراتيجي في تحليل الأداء من خلال الدراسات السابقة

يعد نظام مراقبة التسيير نظاما يسمح بالتأثير على سلوكيات الأفراد من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة (Langfiels- Smith; 1997)، وتشكل مؤشرات الأداء أحد مخرجاته حيث أجريت العديد من الدراسات لإعداد و تحليل مؤشرات الأداء بالإعتماد بالدرجة الأولى على *contingent theory's* أو نظرية *la contingente*، والعمل على تحليل تأثير بعض المتغيرات الخاصة بالمحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة على مخرجات هذا النظام (المؤشرات)⁵، نذكر من هذه الدراسات الآتي:

دراسة قام بها الباحثان (Perero and Poole; 1997) بتحليل العلاقة بين إستراتيجية التنوع واستخدامات نظام المعلومات من أجل متابعة الأداء بمفهومه الواسع (من خلال المؤشرات المالية وأخرى غير مالية)، وقد تم التوصل إلى وجود علاقة بين إستراتيجية التنوع ونوع المؤشرات المستخدمة، لكن لم تتضح العلاقة بين استخدام نظام المعلومات وتحسين الأداء. كما نجد أن دراسة لـ (Abernathy and Lilis; 1995) توصلت إلى نفس النتائج وأكدت أن المؤسسات التي لها إستراتيجية واضحة رسمية تسمح لها بمواجهة طلب العملاء بشكل سريع وملئم، ويساعدها ذلك على التوجه نحو إستراتيجية التنوع بسهولة؛ كما تنتج إلى استخدام أقل للمؤشرات المالية التقليدية وتعويضها بمؤشرات ذات طبيعة نوعية وغير مالية⁶.

وفي دراسة لـ (Chenhall and Mia ; 1994) تم التركيز على العلاقة بين نظام المعلومات الموسع ومؤشرات الأداء (المالي وغير المالي)، أخذين بعين الاعتبار هدف التمييز في وظيفتي الإنتاج والتسويق. وقد توصلوا إلى أن استخدام المؤشرات المالية وغير المالية يرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة⁷.

كما أثبت الباحث (Chong ; 1996) من خلال دراسته، أنه عند وجود مخاطر مرتفعة في المحيط، يرتفع مستوى أداء المسيرين عندما يكون بحوزتهم مؤشرات أداء مالي و غير مالي وفق نموذج موحد يسمى (جدول بطاقة الأداء المتوازن) يعمل على تجميع المؤشرات كوسيلة لتسيير المخاطر (الإستراتيجية، العملية، المالية) بالاعتماد على مضمون العامل لاستراتيجية ومفاتيح نجاح المؤسسة أو ما يسمى بالأنشطة المفتاحية؛ حيث تنبه هذه المؤشرات في الوقت المناسب عن الظواهر المؤثرة بالسلب، مما يسمح بالقيام بردود أفعال سريعة لتدارك المخاطر.

في هذا الإتجاه، ومن خلال استقراننا للعديد من الأبحاث في هذا المجال، وجدنا أن معظم الباحثين يتفقون على أن "بطاقة الأداء المتوازن" كنموذج لتقييم الأداء الكلي والجزئي للمؤسسة يساعد على تصميم إستراتيجية المؤسسة، ووسيلة اتصال وتحديد الأهداف؛ و يسعى إلى ضبط توافق الأنشطة المنشئة للأداء وتقوية التغذية العكسية لمختلف الخبرات ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية. غير أن الدراسة التي توصل إليها الباحث (Jarvis; 1996) تؤكد على أنه لا يوجد نموذج عام عالمي موحد لبطاقة الأداء المتوازن TBP⁸، بل لكل مؤسسة مؤشرات أداء خاصة بها، ترتبط بالأهداف التي تسعى إليها حسب الإستراتيجية المتبعة ومميزات المحيط الذي تعمل فيه. وبالتالي فنموذج Kaplan (Norton; 1996)⁹ لا يحدد المؤشرات الواجب تقديرها وتقييمها بل يقدم الأبعاد الأربعة المحددة للأداء الكلي والتي تسمح بتحديد المؤشرات الجزئية للأداء، معتمدين على فرضية رئيسية تم إثباتها؛ والتي مفادها أن تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل سليم يؤدي بشكل تلقائي وأكد إلى رفع الأداء المالي.

2- البعد الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الدراسات السابقة

أجريت العديد من الدراسات حول إشكالية أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، و على ضوء نتائج تلك الدراسات تم تصنيف مجموعة العوامل المنشئة لأدائها، والمتمثلة في:

1-2 خصوصية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يرتكز التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الموارد الاجتماعية، المعرفية والإنسانية والتنظيمية في محفظة نشاطات المؤسسة، من أجل

إنشاء الأداء. إلا أن ما يميز ذكاء وأداء المديرين في هذا النوع من المؤسسات و مواجهة المشاكل حسب (Lauriol1998) هي دقة التقدير والتوقع، الإبداعية في الأفكار والحلول، والتوافق في أهداف وغايات المؤسسة؛ فمفهوم الإبداعية، والمرونة، تبادلية النشاطات، وقدرة التكيف، والبساطة كلها تمثل نوعاً من الجوارية الزمنية¹⁰.

وضمن هذه الخصوصية، يمكن للمؤسسة استغلال الفرص والموارد المحلية من أجل الاستفادة من تحولات السوق. وحسب (Courault;1993) فإن المرونة في التعامل مع محيط ذي طابع محلي تعتبر عملاً مرتجلاً وليست مهارة دقيقة ومحكمة. ويقترح مجموعة من الباحثين (Keebleand Al; 1998)(Torres; 1999 وJohannisson; 1994) على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأن تتبنى نظرية العومحلية وهو جمع بين العالمية والمحلية، وترتكز هذه النظرية على مبدأ مفاده أن الجوارية لها دور فعال في الإدماج العالمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فأدائها يتوقف على وفرة ونوعية الموارد المحلية.

وتعتبر عملية التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة خلية حركية تتفاعل مع القوى الخارجية تؤثر وتتأثر بها، ويرى (Julien and Marchesnay; 1988) بأنه لا بد أن تتوفر ثلاثة أنواع من المرونة لدى هذه المؤسسات هي¹¹:

المرونة العملية تناسب الموارد الداخلية المؤسسة، حيث تعدد القيم للموارد البشرية مما يسمح بالتكيف بشكل عام مع احتياجات المدى القصير للمؤسسة، **المرونة التنظيمية** وتتعلق بقبالية التكيف بدلالة الوضعيات المختلفة، فهي تتواجد في المستويات العليا وتخص الوظائف الأساسية أكثر من المهام التنظيمية، **المرونة الاستراتيجية** وتقاس بدرجة الحرية التي تمتلكها المؤسسة في تحديد انجاز الأهداف، ويتم تحليل هذه المرونة على المدى الطويل، وترتبط بين قدرات المؤسسة ومتطلبات المحيط.

2-2 سلوك المسيرين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : إن الدور الذي يمثله المسير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتبر حاسماً في حياتها وخيراتها الاستراتيجية المستقبلية، وهو يختلف وفق عدة عوامل (الكفاءة، الخبرة، الثقافة، نظام القيم، طبيعة النشاط، الشكل القانوني..). وقد تعددت وجهات النظر في تحديد معالم ومميزات صاحب القرار في هذا النوع من المؤسسات، وحسب (Miles and Snow;1978) تم وضع تصنيف حول سلوك المديرين في المؤسسات كالتالي¹²:

- **المدير الميراثي أو المقلد :** هو الذي يوجه عملية التسيير نحو هدف البقاء والاستقلالية والنمو، وغالبا ما يستخدم رأسماله الشخصي والعائلي عند الضرورة، ويكون نمو المؤسسة معتدلاً وموakبا لتغيرات السوق، ويكون الإبداع غير مرغوب فيه، وبالتالي الاستثمارات المادية وغير المادية تبقى ضعيفة ومحدودة.

- **المدير المقاول أو الرائد :** هو الذي يبني قيادة المؤسسة على ثلاثة مبادئ هي النمو والاستقلالية وتحقيق العوائد، أين يكون الإبداع مطلوباً بكثافة ويؤدي إلى استثمارات معتبرة. ولبلوغ هذا الهدف يتيح لهذا النوع من المدراء الحصول على مصادر تمويل خارجية وفتح رؤوس أموالهم.

- **المدير التسييري :** هو الذي ينسجم مع المفهوم الكلاسيكي لتسيير المؤسسات الكبيرة، يكون تركيز المدير في البحث على الأداء المرتفع من خلال سيرورة القرارات العقلانية، ويفضل الإبداع لكن مع التحكم النسبي في الجوانب المالية.

وقد توصل الباحثان (Langfielsand Smith; 1997) إلى أنه من نقاط الضعف الشائعة في قياس استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو تصميم الاستراتيجية من قبل المسير، حيث يعتبر في نفس الوقت المالك والمدافع والمنفذ. وقد أكد (Gelinas; 1997) من جهته أن استراتيجية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي نتيجة تأقلم مع المحيط، و التخطيط الاستراتيجي على مستواها لا يتعدى سنتين، وبالمقابل نجد أن المرونة التي يتمتع بها هذا النوع من المؤسسات، تجعل الاعتماد على تقييم استراتيجية المؤسسة من حيث نجاحها أو فشلها إشكالية واضحة¹³.

3-2 الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : يمكن تجميع الخيارات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثلاثة مجموعات من الاستراتيجيات، والتي يتفق عليها العديد من الباحثين على النحو التالي¹⁴:

1- استراتيجيات الاستقرار : تكون المؤسسة في حالة سكون إما لأنها ليست على علم بما يتغير في محيطها، أو لان لها الثقة بامتلاك القدرة الكافية على الرد والتحكم في محيطها، وتعتبر هذه الاستراتيجية بمثابة استراتيجيات تهرب. فالقاعدة الأساسية هي ترك الحال على وضعه، ويفضل هذا النوع من الاستراتيجيات إذا كانت تضمن للمؤسسة تحقيق عائدات كافية.

2- الاستراتيجيات التفاعلية : أين المؤسسة تكيف وتعديل عملها الداخلي سواء تعلق الأمر بالتسيير أو بالهيكل أو بالتكنولوجيا.. الخ. وذلك بالاعتماد على استراتيجيات دفاعية، كالتخصص مما يسمح لها بالعمل في ظل حالة الاضطراب كندرة الموارد في بعض أقسام النشاطات أو شدة المنافسة أو تزايد المراقبة.

3- استراتيجيات التفعيل : أين المؤسسة تعدل وتكيف محيطها وتحاول السيطرة على مستويات الاضطراب بالاعتماد على استراتيجيات هجومية كالإبداع، والتي تمكنها من الحصول على الموارد التي تحتاجها لتنفيذ مهامها. ويمكن أن نميز هنا بين نوعين من الاستراتيجيات :

- الأولى تركز على القدرات المقاولانية للهيكل الصغيرة، فيمكنها أن تبذل بطريقة تسمح بتغيير قطاع نشاطها، وتتبنى استراتيجية أساسها المخاطرة والتفعيل. ويسمح تقديم منتجات جديدة بتغيير سلوكها من المجال الضيق للنشاط أو مساهمة باستمرار تغييرات محيطها.

- تركز الثانية على إمكانيات التحالف والتعاون، والتي تسمح لها بتهيئة محيطها بتعزيز قدراتها ومواجهة الفرص والتهديدات المتاحة، وهذا بدخول أسواق جديدة، وتكنولوجية وتطوير الإبداعات، ويسمح هذا التعاون بمضاعفة الموارد والكفاءات بفعل التكامل.

4-2 التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : أثبتت نتائج الدراسات التجريبية المتعلقة بالعلاقة بين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتخطيط الاستراتيجي لهذه المؤسسات أن هذا الأخير يساعد على تنسيق القرارات وترابطها لتحقيق الأهداف، وتحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومهاراتها الإدارية. فبالنسبة لـ (Foley; 1985) يلاحظ أن التخطيط الكتابي هو عامل لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، في حين حسب Al Ackelsberg; (1988) فإن التخطيط المهيكلي له تأثير إيجابي على الأداء. بالإضافة إلى ذلك فان (Wheatley; 1985) يرى أن التخطيط اللاشكلي يؤثر أكثر في أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير أن كل من (and Hornadau; 1986) يناقضان هذه النتائج ويؤكدان أن الوضع الشكلي للأهداف ليس له علاقة مع الأداء. فضلا عن ذلك ولتأكيد تأثير المتغيرات المحتمل حدوثها وجد (Miller; 1987) أن التخطيط الاستراتيجي له تأثير إيجابي على الأداء بالنسبة للمؤسسات التي تتبنى هيكل تنظيمية شكلية ومتكاملة¹⁵. ومن ثم فقد خلصت هذه الدراسات إلى أن التخطيط لا يؤدي بالضرورة إلى الأداء المرغوب فيه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

وحسب دراسات كل من (Kotey and Meredith; 1997)، (Chaston and Mangles; 1997)، (Biggs; 1996)، توصلت إلى أن تحقيق الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يعتمد أكثر وبشكل خاص على مصادر محددة : (الإبداع، جودة المنتجات، جودة خدمة العملاء). وهذا بالنظر، إلى السياق التنافسي الذي تعمل فيه هذه المؤسسات. كما أكدوا أن عنصر التكاليف، النوعية، سرعة التنفيذ والإبداع " تشكل عوامل مصيرية لنجاح هذه المؤسسات"¹⁶.

وبشكل عملي، توصل معظم الباحثين المتخصصين (Waterhouse and Svendsen; 1998) إلى أن قياس الأهداف والمعبر عنه بالأولويات الاستراتيجية قد عوض قياس الاستراتيجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما يعد حلا لإشكالية تقييم أداء هذه المؤسسات.

3- الأولويات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في ظل التحديات التي يفرضها المحيط الجديد على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما يتصف به من تعقيد وتغير سريع وزيادة حدة المنافسة، بالإضافة إلى خصائص هذه المؤسسات من صغر الحجم، محلية النشاط، ومحدودية السوق..... الخ ؛ والتي تجعل تأثيرها في المحيط ضعيفا وتأثيرها به كبيرا، فإنها غالبا ما تبقى خاضعة لسياقه، بتبني نشاط استراتيجي رد فعلي (استراتيجيات طارئة) وفق التصور الذي قدمه (Mintzberg)؛ وذلك على اعتبار أن إمكانياتها لا تسمح لها بتبني استراتيجيات معتمدة، وتنفيذها وفق التصور الذي ترغب فيه. إلا أنه يقترح على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحفاظ على بقائها وديمومتها اعتماد استراتيجيات التركيز وفقا لمفهوم M.Porter¹⁷. ورغم أن مرونة هذه المؤسسات تسمح لها بالمنورة في هذه الظروف، إلا أن ذلك لا يعطيها فرصة لتحديد استراتيجية واضحة وثابتة.

أما فيما يخص المدى الزمني لها فهو المدى القصير، وهي تخضع للنظرة الخاصة للمسير، هذا الأخير الذي يستطيع أن يتلمس تغييرات المحيط ويميز الفرص والتهديدات دون أن يكون بالضرورة كفؤا لتقديم الأسباب والتحليل وبالتالي يمكن التعبير عن هذه الوضعية بالحدس الاستراتيجي بدل التخطيط الاستراتيجي مع المرونة الكبيرة في هذا التخطيط¹⁸.

وعليه، إن الصبغة العامة للاستراتيجية المعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي استراتيجية ضمنية وحسية، غير رسمية وتكون على المدى القصير، مرنة وسهلة التغيير. ويمكن تلخيص التصور الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال الشكل رقم (1).

ومن ثم، فإن تصميم بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعتمد على خيار استراتيجي معين، بل يعتمد على الأولويات الاستراتيجية العامة والمعبر عنها بارتفاع الأنشطة، والتي تأخذ بعين الاعتبار خصوصية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (Waterhouse Et Svendsen; 1998) Ittnerand Larcher) وتنقسم إلى سبعة أولويات هي¹⁹ :
- الفعالية في التشغيل الداخلي.

- السيرة النسبية لرأس المال المعرفي واقتناء المعرفة؛
- قدرة المؤسسة على الإبداع واستجابة للطلب؛
- نوعية المنتجات أو الخدمات وتقبلها من طرف الأسواق؛
- العلاقة مع العملاء؛
- العلاقة مع المستثمرين، والشركاء، والمساهمين (الأطراف الأخذة)؛
- المحيط والاستخدامات في مجال الصحة والأمن،

وصولاً إلى هذه الجزئية ، لا يسعنا إلا أن نذكر بأوجه إختلاف دراستنا عن الدراسات السابقة التي ذكرناها و متمثلة في احتوائها على الأولويات الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها مجمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العالم من جهة، والسعي لاختبار علاقة الارتباط الأساسية للأنشطة الرافعة بمؤشرات الأداء المقاسة من جهة أخرى، ومحاولة تحديد وتيرة تطبيق مقاييس الأداء بنوعيتها على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. بغرض التوصل إلى تحديد المجالات التي تركز عليها والتي اغفلت عنها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية في تسييرها الاستراتيجي وتحديد ملامح نظام تقييم الأداء المطبق على مستوى هذه المؤسسات ومدى تكامل المقاييس المالية وغير المالية في ظل الصناعة الجزائرية.

II. الطريقة :

تعتمد الفرضية الأساسية للدراسة على محاولة اختبار وجود علاقة توافق بين الأولويات الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومؤشرات الأداء المالي وغير المالي المستخدمة من طرف مسيري هذه المؤسسات. حيث قمنا بإسقاط الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، و تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات.

قمنا بمعالجة مشكلة الدراسة من خلال الاعتماد على مجموعة من المتغيرات والتي تمثل رافعات الأنشطة للأولويات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المرتبطة بمؤشرات الأداء المالية وغير المالية لدى هذه المؤسسات والموضحة في الجدول (1).

تم توزيع الاستبيان على مجتمع الدراسة واسترداده خلال 10 شهر (من شهر جويلية من سنة 2011 إلى غاية شهر أفريل سنة 2012) وهذا عن طريق البريد الإلكتروني عبر الموقع <http://www.survs.com>، وعن طريق المقابلة لبعض المؤسسات المتواجدة عبر التراب الوطني. حيث تتكون عينة الدراسة الإجمالية من 110 مؤسسة من مجموع الاستبيانات المسترجعة، وقد قمنا بإلغاء 59 استبيان لعدم تعيبتها بشكل تام، وبقي بحوزتنا 51 استبيان قابل للاستغلال والتحليل. ويمكن اعتبار أن هذه العينة هي عينة عشوائية بسيطة.

تم قياس صدق وثبات أداة هذه الدراسة باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences عن طريق استخراج معامل الاتساق الداخلي لفقرات المقياس (كرونباخ ألفا) Cronbach's Alpha، حيث يتضح أن معاملات الثبات لمكونات أداة القياس كلها مرتفعة كونها أكبر من 0.60 وهذا يمثل قيمة جيدة لثبات الاتساق الداخلي. فضلا عن أن الثبات الكلي لقائمة المؤشرات الكلية بلغت 0.879 مما يعطي مؤشرا قويا على استقرار نتائج الأداة واتساقها.

توزعت عينة الدراسة على مختلق قطاعات النشاط التي تنتمي إليها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ما عدا أربعة قطاعات تتمثل في قطاع صناعة الخشب والفلين والورق، وقطاع المؤسسات المالية وقطاع المياه والطاقة وقطاع المناجم والمحاجر. إلا أن المؤسسات محل الدراسة تنتمي بنسبة كبيرة لقطاع البناء والأشغال العمومية حيث قدرت بـ 19.2 %، ويمكن تفسير توجه أغلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لهذا القطاع إلى سياسة الدولة الرامية إلى تدارك التأخر في المشاريع الخاصة بهذا القطاع ولاسيما في مجال بناء السكنات، مما شجع على قيام مقاولات خاصة في هذا الشأن، كذا نظرا لضخامة حجم المشاريع المسجلة في إطار برنامج الإنعاش الاقتصادي. ثم تليها قطاع التجارة بنسبة 9.6 % وقطاع خدمات للمؤسسات بنسبة 5.8 % لقطاع خدمات العائلات. ثم يليها قطاع النقل والاتصال والنشاط الفلاحي سواء من حيث الأهمية في النسيج الاقتصادي الوطني، أو من حيث نسبة المساهمة في قطاع النشاط.

تم إجراء ودراسة التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبيان. وقد تم احتساب قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل سؤال من أسئلة الاستبيان، وذلك بهدف التعرف على اتجاهات المستجيبين للدراسة ومدى قبولهم أو رفضهم. وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية وفقا لقيمة المتوسط الحسابي مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس ليكارت المستخدم في الدراسة. واستنادا لذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي تم التوصل إليها، اعتمدنا على المعيار التالي لتفسير النتائج (1 إلى 1.79) منخفض جدا، (1.80 إلى 2.59) منخفض، (2.60 إلى 3.39) متوسط، (3.40 إلى 4.19) مرتفع، (4.20 إلى 5) مرتفع جدا.

تم الاعتماد في دراستنا هذه على اختبار تحليل التباين المتعدد MANOVA وفق اختبار Wilks' Lambda لدراسة العلاقة بين متغيرات الأولويات الاستراتيجية أي الأنشطة الرافعة ومؤشرات الأداء للمؤسسات الصغيرة

والمتوسطة في الجزائر. وقد قمنا بإجراء هذا الاختبار بالاعتماد على الصيغة التالية لفرضية العدم والفرضية البديلة عند مستوى المعنوية (0.05) :

(H₀) الفرضية العدم : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الأولويات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

(H₁) الفرضية البديلة : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الأولويات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.

III. النتائج ومناقشتها :

1- التحليل الإحصائي الوصفي لرافعات الأولويات الاستراتيجية المعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

تبين النتائج الواردة في الجدول (1)، حسب تحليل الإحصاء الوصفي لعينة الدراسة أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستجيب للأولوية الاستراتيجية الأولى (الفعالية في التشغيل الداخلي) من خلال موافقتها لاستعمال رافعات الأنشطة الخاصة بها ، حيث تراوح المتوسط الحسابي ما بين 4.023 و3.558 لكل فقرات المتغير (رافعات)، وهي قيم مرتفعة تدل على تأكيد تبني هذه الأولوية؛ من خلال ممارسة: رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف، سعي المؤسسة الاعتماد على تقنيات الإنتاج متطورة والاهتمام بموضوع زيادة إنتاجية الأفراد، الموقع الجغرافي للمؤسسات وتنوع الطلب و تنافسية منتج المؤسسة من خلال الابتكار والتحسين، وتؤكد أفراد عينة الدراسة بنسب مرتفعة على اعتماد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة على البرامج التدريبية الهادفة إلى تحسين الأداء ومراحل الجودة، حيث قدر المتوسط الحسابي على التوالي (4.069، 3.883).

من خلال الجدول (1)، يتضح أن أفراد عينة الدراسة تؤكد اهتمام مؤسساتهم للأولوية الاستراتيجية الثانية المتعلقة بالسيرورة النسبية لرأس المال المعرفي واقتناء المعرفة، وهذا من خلال اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية وكذا العمل على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة و استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين، حيث قدرت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات على التوالي بـ (3.930، 3.97، 3.604).

تبرز نتائج التحليل الإحصائي لفقرات الأولوية الاستراتيجية الثالثة والمتعلقة بقدرة المؤسسة على الإبداع واستجابة للطلب أن هناك استجابة متفاوتة لهذه الفقرات. حيث قدر المتوسط الحسابي الخاص بالمتغير تأثير الطلب المحلي على منتجات المؤسسة نتيجة استيراد المنتجات الأجنبية بـ 3.255 وهي قيمة متوسطة، في حين أن المؤسسة تدرك أن القدرة على فهم حاجات المستهلك تحقق التميز. حيث بلغ متوسط الحسابي 3.953 وهي قيمة مرتفعة.

يتضح من خلال الجدول (1)، أن نسبة الموافقة على رافعات الأولوية الاستراتيجية الرابعة (نوعية المنتجات أو الخدمات وتقبلها من طرف الأسواق) مرتفعة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الرافعات بين 4.441- 3.534 : تركيز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك حيث بلغ المتوسط الحسابي 4.441 وهي تعتبر مرتفعة جدا، اعطاء المؤسسة أهمية كبرى لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن بمتوسط حسابي مرتفع جدا 4.395. في حين نجد باقي الفقرات قدر المتوسط الحسابي لها بنسب مرتفعة فقط (أهمية المنتج يساهم في زيادة الطلب على منتجات المؤسسة (3.558) ، قدرة المنتج على المنافسة ساهم في تنشيط الطلب على منتجات المؤسسة (3.534)، استخدام المؤسسة تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين (3.604)، تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حالة خدمة سوق محدد ((3.767)).

بينت نتائج التحليل الإحصائي، مدى اهتمام المؤسسات محل الدراسة بعلاقتها مع العملاء (الأولوية الإستراتيجية الخامسة) من خلال الرافعات: تعميق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد ، وتقديم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية زبائنها، وهذا ما تبرزه النتائج حيث قدرت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات على التوالي بـ (3.953، 4.186).

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول (1)، إلى إقرار أفراد عينة الدراسة بعدم الموافقة الشديدة على توفير الحكومة البيئة الاستثمارية المناسبة لتنافسية في ميدان النشاط (الأولوية الإستراتيجية السادسة) حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 2.674، وهذا يدل على أن البرامج والسياسات المنتهجة من طرف الحكومة لتأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو تحسين أداءها كرافعة لم يكن كافيا لتستفيد منه هذه المؤسسات. إلا انه تؤكد المؤسسات محل الدراسة أن الظروف السياسية تعتبر عاملا مهما لزيادة الطلب على منتجاتهم وان الطلب المحلي يلعب دورا مهما في تحسين الإنتاج الوطني و نظام السوق وحرية الدخول والخروج منه اثر ايجابي على قطاع النشاط. كما تدرك المؤسسة أن الدخول في تكتلات مع مؤسسات متشابهة أمر ضروري وهذا لمواجهة المنافسة الوطنية والدولية. مما يؤكد الاستجابة الايجابية للأولوية الاستراتيجية السادسة المنتهجة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة، والمتعلقة بالعلاقة مع المستثمرين، والشركاء، والمساهمين (الأطراف المعنية).

2- التحليل الإحصائي الوصفي لمؤشرات الأداء المالي وغير المالي المعتمدة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

تشير نتائج الإحصاء الوصفي الواردة في الجدول (2)، إلى إقرار أفراد عينة الدراسة أن مؤشرات الأداء أخذت اتجاه متوسط بشكل عام، حيث تراوح المتوسط الحسابي لمؤشرات الأداء بين 2.581 كأقل نسبة و 3.372 كأعلى نسبة. في حين نجد مؤشر نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبية و المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولية ضعيفة جداً، وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة الدخول إلى الأسواق الدولية ومواجهة المنافسة العالمية كما توصلنا إلى أن مؤشر تحقيق براءة الاختراع اخذ نسبة منخفضة بمتوسط حسابي قدر بـ 2.581 مقارنة بمؤشرات الأداء الأخرى.

3- تحليل التباين بين الرافعات الخاصة بالأولويات الاستراتيجية ومؤشرات الأداء

يلاحظ من خلال جدول تحليل التباين (1)، أن هناك بعض من رافعات الأنشطة كمتغيرات الأولويات الاستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لها تأثير على بعض مؤشرات الأداء المالية وغير المالية. فمن خلال النتائج التي يشير إليها الجدول نلاحظ أن كلا من الرافعة (ممارسة المؤسسة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف واهتمام المؤسسة كثيراً بموضوع زيادة إنتاجية الأفراد) لا يساهم في وتيرة استخدام مؤشرات الأداء لهذه المؤسسات. ومن ثم عنصر التحكم في النفقات والتكاليف كرافعة ليس له أثر كبير في تطور أو تراجع استخدام مؤشرات أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كذا أن رافعة استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين وتأثر الطلب على منتجات المؤسسة نتيجة استيراد المنتجات الأجنبية ليس لها دلالة إحصائية وهذا يعني عدم مساهمتها في التأثير على مؤشرات الأداء لهذه المؤسسات. في حين نجد أن باقي المتغيرات والمتعلقة بالأولويات الاستراتيجية لها تأثير على استخدام بعض مؤشرات الأداء المالية وغير المالية وبشكل متفاوت وهذا ما يسمح لنا بتحديد الأولويات الاستراتيجية التي تؤثر على مؤشرات الأداء المستخدمة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة.

4- الرافعات الاستراتيجية المؤثرة على مؤشرات الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

من خلال نتائج تحليل التباين الذي يوضح علاقة الارتباط الجزئية بين مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والرافعات الاستراتيجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة خلصنا إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأولوية الاستراتيجية المتعلقة بالفعالية في التشغيل الداخلي و استخدام بعض مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والمتمثلة في: نمو القيمة المضافة، تحسين في معدلات العائد على الاستثمار، نمو المبيعات بشكل عام، اختراق أسواق جديدة، نمو معدلات إنتاجية العاملين، طرح أكثر من منتج ابتكار منتجات جديدة. والموضحة في الشكل (2). إلا أن هناك بعض رافعات الأنشطة لبعض الأولويات الاستراتيجية ليست لها دلالة إحصائية مما يعني عدم وجود علاقة ارتباط جزئية بينها وبين استخدام مؤشرات الأداء.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأولوية الاستراتيجية المتعلقة بالسيولة النسبية لرأس المال المعرفي واقتناء المعرفة وبعض مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والمتمثلة في: نمو القيمة المضافة، تحسين في معدلات العائد على الاستثمار، نمو المبيعات بشكل عام، ارتفاع معدلات الأرباح، نمو معدلات إنتاجية العاملين، تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل، تحقيق براءة الاختراع. في حين الرافعة الاستراتيجية المتعلقة بـ (سعي المؤسسة في استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين) ليست لها دلالة إحصائية مما يعني عدم وجود علاقة ارتباط جزئية بينها ومؤشرات الاداء المستخدمة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأولوية الاستراتيجية المتعلقة بقدرة المؤسسة على الإبداع واستجابة للطلب، وبعض مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والمتمثلة في: تحسين في معدلات العائد على الاستثمار، تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل. إلا أنه هناك الرافعة الاستراتيجية (تأثر الطلب المحلي على منتجات المؤسسة نتيجة استيراد المنتجات الأجنبية) ليست لها دلالة إحصائية واستخدام مؤشرات الأداء المرتبطة بها مما يعني إهمال المؤسسات محل الدراسة لهذه الرافعة.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأولوية الاستراتيجية المتعلقة بنوعية المنتجات أو الخدمات وتقبلها من طرف الأسواق، وبعض مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والمتمثلة في: نمو القيمة المضافة، ارتفاع معدلات الأرباح، نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبية، المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلية، المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولية، تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأولوية الاستراتيجية المتعلقة بالعلاقة مع العملاء، وبعض مؤشرات الأداء المالية وغير المالية والمتمثلة في: ارتفاع معدلات الأرباح، نمو المبيعات بشكل عام، نمو معدلات إنتاجية العاملين، طرح أكثر من منتج، تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأولوية الاستراتيجية المتعلقة بالعلاقة مع المستثمرين، الشركاء، المساهمين (الاطراف الأخذة) وبعض مؤشرات الأداء المالية وغير المالية المستخدمة والمتمثلة في: نمو القيمة

المضافة، ارتفاع معدلات الأرباح نمو المبيعات بشكل عام، تحسين في معدلات العائد على الاستثمار، نمو معدلات إنتاجية العاملين، تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل، اختراق أسواق جديدة، طرح أكثر من منتج، نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي، المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي. إلا أن هناك الرافعة الاستراتيجية (توفر الحكومة البيئة الاستثمارية المناسبة لتنافسية في ميدان النشاط) ليست لها دلالة إحصائية مما يعني إهمالها ضمن استخدامات مؤشرات الأداء و عدم إعطائها أهمية .

من خلال تلخيص هذه النتائج، قمنا باستنتاج الأولويات الاستراتيجية المنتهجة حقا و كذا رافعات الأنشطة المجددة فعلا لأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة و بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن، والتي توضح المؤشرات المالية وغير المالية المعتمدة في هذه المؤسسات والموزعة وفق المحاور الأربعة المكونة لهذا النموذج والمبينة في الشكل (3).

IV. الخلاصة :

من خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن عرضها بشكل موجز على النحو التالي :

- هناك إجماع تام بين المسيرين المشاركين في الدراسة بأن استخدام مؤشرات غير مالية بجانب المؤشرات المالية من شأنه مساعدتهم على تقييم ادائهم و اتخاذ قرارات صائبة وهم يطبقونها فعلا في قياساتهم.

تسعى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة إلى تحقيق العديد من الأولويات الإستراتيجية و العديد من الأهداف دفعة واحدة وتحتل الرافعة الخاصة أهمية الطلب المحلي في تحسين الإنتاج الوطني المرتبة الأولى من خلال مساهمته في التأثير على معظم مؤشرات الاداء المالية وغير المالية المستخدمة في المؤسسات محل الدراسة.

تعتبر الأولوية المرتبطة بالمحيط والاستخدامات في مجال الصحة والأمن، من الأولويات الإستراتيجية التي لا تسعى إلى تحقيقها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية و يرجع السبب في ذلك إلى لعدم وجود ثقافة بيئية لدى مسيري هذه المؤسسات لادماج البعد البيئي ضمن اولويتها الاستراتيجية.

رغم أهمية الرافعة المتعلقة بمراقبة سيرورة التكاليف، إلا ان مسيري المؤسسات محل الدراسة يؤكدون عدم استخدامها في تقييم أداء المؤسسات، ونفسر هذا السبب لعدم وجود دراية علمية كافية من قبل واضعي نظام تقييم الأداء بهذه المؤسسات.

بالرغم من توفر تطبيق و مرونة في تقييم الأداء على مستوى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية إلا أن عدم توفر مقاييس مرجعية في البيئة الجزائرية موثوق منها تساعد المسيرين على تحديد المجالات الحرجة للأدائهم غير المقبول مقارنة بمؤسسات المتميزة في الجزائر أو في بيئات المشابهة يجعل فعالية تحديد الأولويات وتقييم الأداء في تحسين الأداء المالي والإقتصادي لهذه المؤسسات محدود.

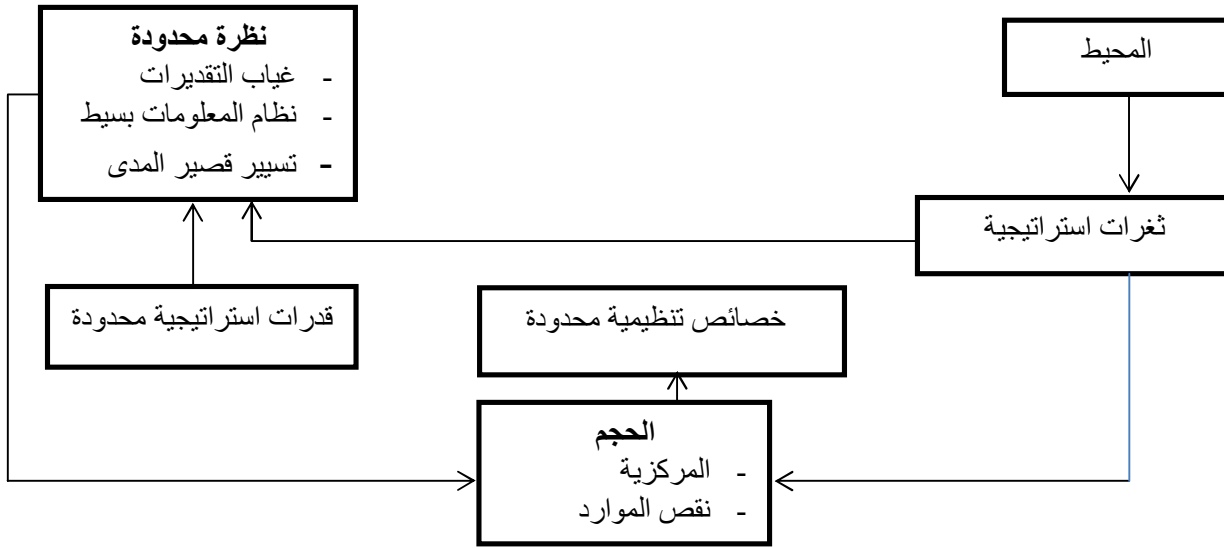
- كشفت نتائج التحليل الإحصائي لرافعات الأنشطة الاستراتيجية الاستجابة القوية لعينة الدراسة لتبني الأولويات الاستراتيجية الستة والمتعلقة بـ : (الفعالية في التشغيل الداخلي، السيرورة النسبية لرأس المال المعرفي واقتناء المعرفة وقدرة المؤسسة على الإبداع واستجابة للطلب، نوعية المنتجات او الخدمات وتقلبها من طرف الاسواق، العلاقة مع العملاء، العلاقة مع المستثمرين، الشركاء، المساهمين (الاطراف الأخذة). في حين مؤشرات متابعة تسير رأس المال المعرفي ومؤشرات متابعة والتنبؤ بالإبداع والتطور البيئي غير مستعملة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية محل الدراسة أي عدم تبني الأولوية الإستراتيجية السابعة (المحيط والاستخدامات في مجال الصحة والأمن).

- أكدت نتائج التحليل الإحصائي لمؤشرات الأداء المالية وغير المالية، على استعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة هذه المؤشرات بمستويات متوسطة ومتفاوتة بين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي لتقييم أداء هذه المؤسسات. في حين أكدت نتائج الدراسة على عدم استعمال بعض المؤشرات غير المالية في عملية تقييم الأداء والمتمثلة في : (نمو الحصة السوقية في السوق الاجنبية، المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولية، تحقيق براءة الاختراع).

وبناء على نتائج الدراسة، لا يمكن اعتبار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نموذج مصغر من المؤسسات الكبيرة، بل لديها خصوصية في تسيرها وانتهاج الاستراتيجية و رافعات الأنشطة الملائمة لها. إن تطوير ونمو القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتبط بشكل كبير بمدى توافق الأولويات الاستراتيجية لهذه المؤسسات ومعايير الأداء المستخدمة. كما خلصنا إلى أن المؤشرات غير المالية مستعملة حقا في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي متوافقة مع السياق الاستراتيجي. إلا أننا وجدنا إهمالا في التنبؤ ومتابعة الأداء المالي و غير المالي المتعلق بتسيير رأس المال المعرفي والقدرة على الإبداع ومتابعة تطورات الأداء البيئي.

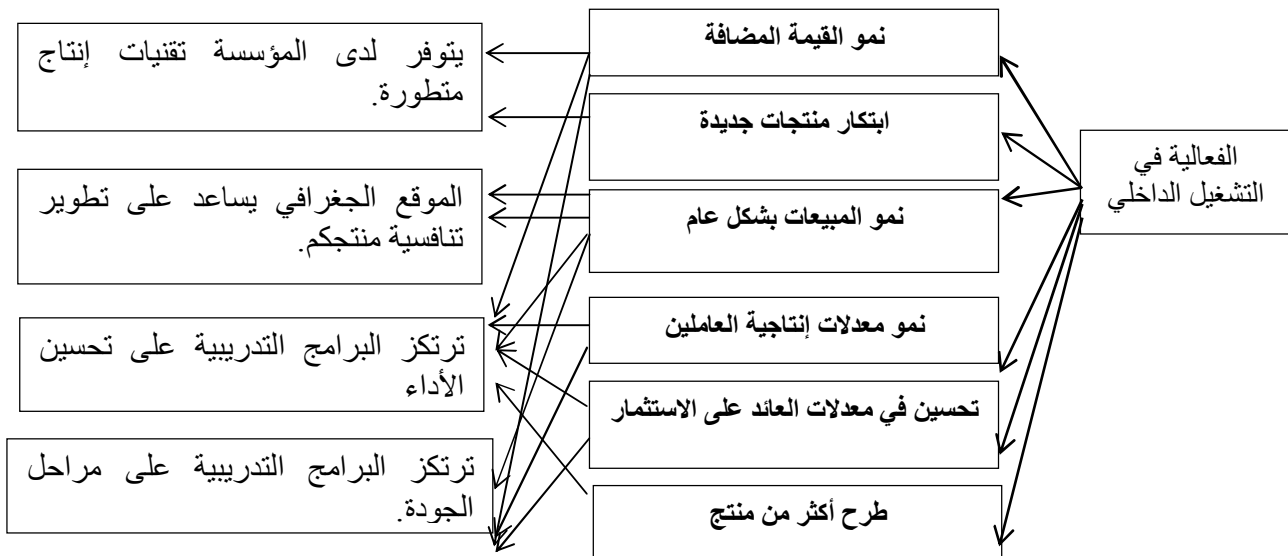
- ملحق الجداول والأشكال البيانية :

الشكل (1) : التصور الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



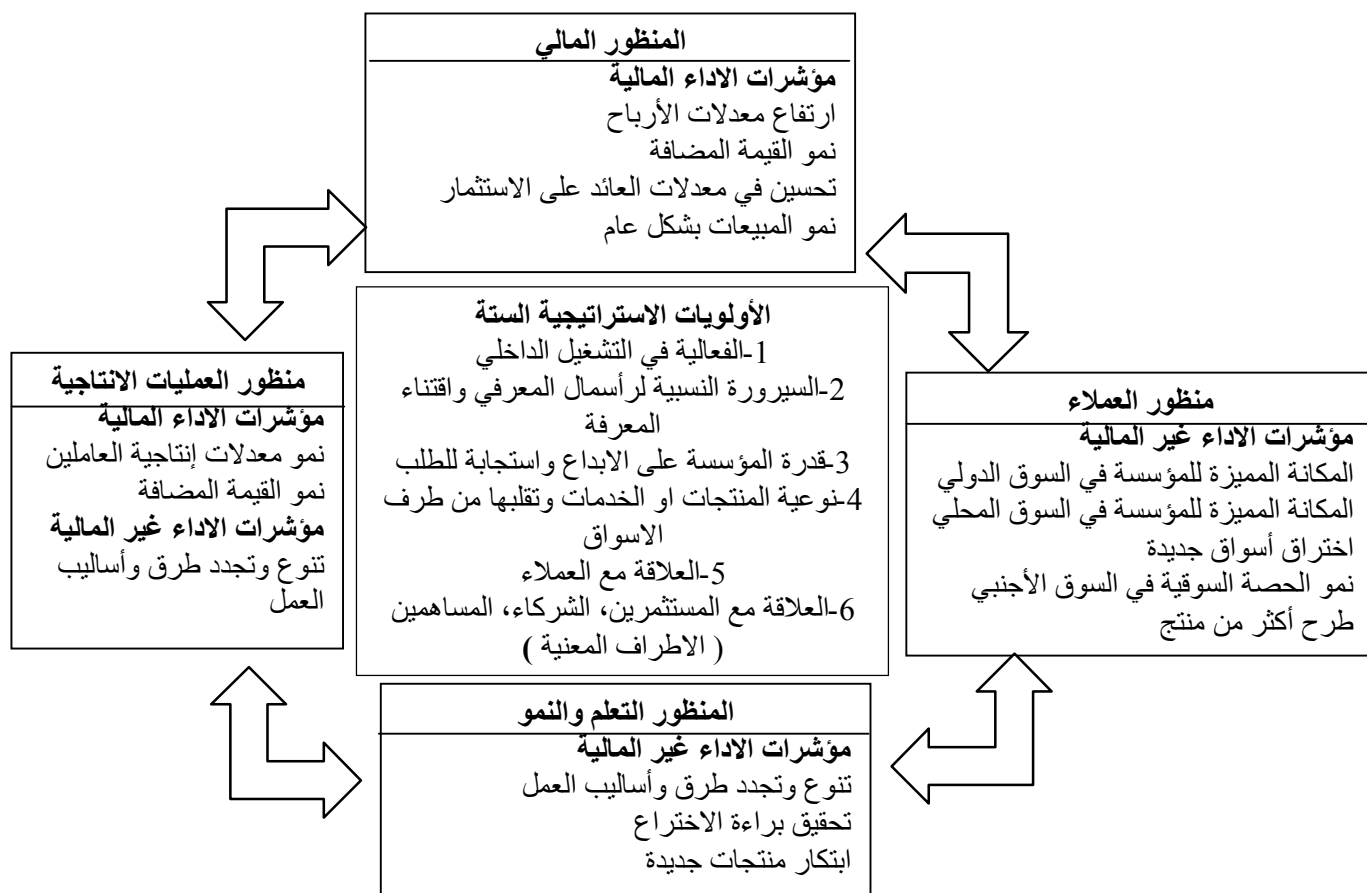
Source: Gueguen G., Environnement et Management Stratégique des PME «Le cas du secteur Internet», Thèse de doctorat en sciences de gestion, France Université Montpellier1, 2001, p.97.

الشكل (2) : علاقة الارتباط بين الأولوية الاستراتيجية الأولى للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ومؤشرات الأداء



المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من نتائج الدراسة

الشكل (3): نموذج بطاقة الاداء المتوازن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من نتائج الدراسة

الجدول (1) : يوضح نتائج الإحصائي الوصفي وتحليل التباين لمتغيرات الأولويات الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة

P.Value	F	المتغير التابع الذي له دلالة إحصائية مع المتغير المستقل	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات المستقلة للأولويات الاستراتيجية
أكبر من 0.05	--	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء	0.157	4.023 مرتفع	تمارس المؤسسة رقابة صارمة على كافة النفقات والتكاليف.
أكبر من 0.05	--	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء	0.148	3.767 مرتفع	تهتم المؤسسة كثيرا بموضوع زيادة إنتاجية الأفراد.
0.044	3.277	نمو القيمة المضافة	0.151	3.674 مرتفع	يتوفر لدى المؤسسة تقنيات إنتاج متطورة.
0.001	8.093	ابتكار منتجات جديدة		3.558 مرتفع	الموقع الجغرافي يساعد على تطوير تنافسية منتجكم.
0.042	3.291	نمو المبيعات بشكل عام	0.183	3.976 مرتفع	ترتكز البرامج التدريبية على تحسين الأداء
0.020	4.131	اختراق أسواق جديدة			
0.033	3.926	نمو معدلات إنتاجية العاملين	0.135	3.883 مرتفع	ترتكز البرامج التدريبية على مراحل الجودة.
0.001	8.858	نمو القيمة المضافة			
0.025	4.306	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار			
0.012	5.402	نمو المبيعات بشكل عام	0.170	3.930 مرتفع	يتم اختيار الموردين على أساس معايير ومواصفات الجودة العالمية
0.016	4.916	طرح أكثر من منتج			
0.006	5.224	نمو معدلات إنتاجية العاملين	0.125	3.883 مرتفع	
0.001	8.093	نمو القيمة المضافة			
0.043	3.165	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار			
0.037	3.308	نمو المبيعات بشكل عام	0.170	3.930 مرتفع	
0.022	3.665	نمو القيمة المضافة			
0.016	4.038	تحقيق براءة الاختراع			

0.017	3.945	تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل			
0.006	4.747	نمو القيمة المضافة	0.157	3.97 مرتفع	تعمل المؤسسة على إعاقة دخول منافسين جدد من خلال التركيز على الجودة
0.022	3.495	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار			
0.002	5.675	نمو المبيعات بشكل عام			
0.002	5.722	ارتفاع معدلات الأرباح			
0.05 أكبر من	--	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء	0.166	3.604 مرتفع	تعتبر المؤسسة الأولى في استخدام تكنولوجيا جديدة مقارنة بالمنافسين
0.05 أكبر من	--	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء	0.208	3.255 مرتفع	يتأثر الطلب المحلي على منتجاتكم نتيجة استيراد المنتجات الأجنبية
0.009	4.861	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	0.144	3.953 مرتفع	تدرك المؤسسة أن القدرة على فهم حاجات المستهلك يحقق التميز
0.043	3.159	تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل			
0.010	6.218	تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل	0.101	4.441 مرتفع جدا	تتركز أهداف المؤسسة على رضا المستهلك
0.029	4.312	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي	0.115	4.395 مرتفع جدا	تعطي المؤسسة أهمية كبرى لتحسين منتجاتها وخدماتها لدى الزبائن
0.016	4.885	نمو القيمة المضافة	0.142	3.558 مرتفع	أهمية المنتج ساهم في زيادة الطلب على منتجاتكم
0.010	5.730	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي			
0.002	8.720	نمو القيمة المضافة	0.160	3.534 مرتفع	قدرة المنتج على المنافسة ساهم في تنشيط الطلب على منتجاتكم
0.049	3.369	ارتفاع معدلات الأرباح			
0.038	3.702	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي			
0.030	3.425	تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل	0.132	3.767 مرتفع	تحقق المؤسسة السيطرة على التكاليف في حالة خدمة سوق محدد
0.033	3.431	نمو معدلات إنتاجية العاملين	0.124	3.953 مرتفع	تعمق المؤسسة علاقتها مع الزبائن للحد من دخول منافسين جدد
0.048	3.055	نمو المبيعات بشكل عام			
0.014	4.320	ارتفاع معدلات الأرباح			
0.039	3.256	طرح أكثر من منتج			
0.027	3.482	تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل	0.134	4.186 مرتفع	تقدم المؤسسة منتجات تحافظ على استمرارية الزبائن
0.05 أكبر من	--	ليس له دلالة إحصائية مع متغيرات الأداء	0.209	2.674 متوسط	توفر الحكومة البيئة الاستثمارية المناسبة لتنافسية في ميدان النشاط.
0.042	2.832	نمو القيمة المضافة	0.163	3.372 مرتفع	تدرك المؤسسة أن الدخول في تكتلات مع مؤسسات متشابهة أمر ضروري
0.012	3.871	تحقيق براءة الاختراع			
0.38	3.494	نمو القيمة المضافة	0.218	3.627 مرتفع	تشكل الظروف السياسية عاملا مهما لزيادة الطلب على منتجاتكم
0.038	3.7	نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبي			
0.022	4.483	نمو المبيعات بشكل عام			
0.012	5.324	ارتفاع معدلات الأرباح			
0.008	5.945	نمو القيمة المضافة	0.164	3.976 مرتفع	يلعب الطلب المحلي دورا مهما في تحسين الإنتاج الوطني
0.029	4.077	تحسين في معدلات العائد على الاستثمار			
0.004	7.207	ارتفاع معدلات الأرباح			
0.006	6.524	اختراق أسواق جديدة			
0.003	7.836	طرح أكثر من منتج			
0.041	3.608	المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي			
0.023	4.4	تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل	0.181	3.674 مرتفع	نظام السوق وحرية الدخول والخروج له اثر ايجابي على قطاع النشاط
0.011	4.072	نمو معدلات إنتاجية العاملين			
0.045	2.837	طرح أكثر من منتج			
0.018	3.630	تحقيق براءة الاختراع			

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان.

الجدول (2): نتائج الإحصائي الوصفي لمؤشرات الأداء لرافعات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية

مؤشرات الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
نمو معدلات إنتاجية العاملين	3.139	0.122	متوسط
نمو القيمة المضافة	3.302	0.139	متوسط
تحسين في معدلات العائد على الاستثمار	3.139	0.147	متوسط
نمو الحصة السوقية في السوق الأجنبية	1.90	0.158	منخفض
نمو المبيعات بشكل عام	3.186	0.126	متوسط
ارتفاع معدلات الأرباح	3.093	0.136	متوسط
اختراق أسواق جديدة	2.814	0.163	متوسط
ابتكار منتجات جديدة	2.93	0.174	متوسط
طرح أكثر من منتج	3.279	0.344	متوسط
المكانة المميزة للمؤسسة في السوق المحلي	3.372	0.145	متوسط
المكانة المميزة للمؤسسة في السوق الدولي	2.116	0.182	منخفض
تحقيق براءة الاختراع	2.581	0.194	منخفض
تنوع وتجدد طرق وأساليب العمل	2.88	0.138	متوسط

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقا من نتائج الاستبيان

الإحالات والمراجع :

- Frederico, Guilherme Francisco, The Measurement of Organizational Performance with a Focus on Stakeholders, POMS 20th Annual Conference Orlando, Florida U.S.A, 2009, P 05.
- R.S Kaplan &D.P.Norton: The Balanced Scorecard; measures that drive performance; Harvard Business Review; ;1992, January –February; P71.
- Hoque. Z, &James.W., "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors :Impact on Organizational Performance", Journal of Management Accounting Review, Vol.12,USA, 2000p .17
- نعيمة يحيوي، خديجة لدرع، بطاقة الاداء المتوازن BSC اداة فعالة لتقييم الشامل لاداء المنظمات (دراسة ميدانية) ، الملتقى الدولي الثاني حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية : نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الاداء المالي وتحديات الاداء البيئي ، جامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، ص 81
- Hélène Bergeron, Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer?http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/74/25/PDF/BERGERO.pdf_P 04. consulté le : 23/12/2013
- Hélène Bergeron, op cit .
- Hélène Bergeron, op cit _P 05.
- TBP
- R. Kaplan &D.P. Norton ;Le tableau de bord prospectif ; ed organisation ; Paris, 1998, P 159.
- الحاج مداح عرايبي، التسيير الاستراتيجي وتنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يوم 17-18 أبريل 2006، ص.ص 1064-1065.
- المرجع السابق، 1063.
- المرجع السابق، ص1061.
- Hélène Bergeron, op-cit, P16.
- المرجع السابق، ص.ص 1070-1071.
- Goy HERVE, De la nécessité de poursuivre la recherchesur la panificationstratégique des PME, http://www.strategie-aims.com/events/conferences/15-viiieme-conference-de-l-aims/communications/2302-de-la-necessite-de-poursuivre-la-recherche-sur-la-planification-strategique-des-p-m-e/download, P04, consulté le : 10/10/2011
- Hélène Bergeron ,opcit, P17
- Jhonson G.; Scholes H., Stratégique, 5eme édition, Paris : éd. Publi-Union, 2000, p. 46.
- Torres Olivier, les pme, (France: Dominos Flammarino,1999), p.27.
- Hélène Bergeron ,opcit, P17.