

تحليل مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على تحسين أدائها الشامل -دراسة حالة مجمع صيدال وحدة الدار البيضاء-
أ. عرقوب وعلي - جامعة أمحمد بوقرة بومرداس-

ملخص

تعتبر لوحة القيادة المتوازنة من أهم وأحدث الأنظمة الإدارية والتسييرية التي تحتل موقعا هاما ضمن أنظمة المؤسسات الرائدة في العالم، وهذا نظرا لتكامل أبعادها وتنوعها، وهو ما من شأنه تحسين الأداء الشامل للمؤسسات التي تتبنى هذه الأداة الهامة، وضمان تحقيقها لأهدافها الإستراتيجية، كما أنها تفعل دور المؤسسة في المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة للمجتمع الذي تنشط به.

والمؤسسات الجزائرية تحاول تحسين مناهجها وأساليبها الإدارية والتسييرية، لذا فهي تعمل على تبني لوحة القيادة المتوازنة وتطبيقها بصفة فاعلة تضمن تحسين أدائها الشامل بمختلف أبعادها، لذا فإن هذا البحث يسعى إلى إبراز مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في مؤسسة جزائرية رائدة في مجال عملها وهي مؤسسة صيدال ممثلة في وحدة الدار البيضاء، وتحليل مدى تأثير تبني هذه الأداة على تحسين أدائها الشامل، وهذا من خلال دراسة إحصائية استقصائية لعينة مكونة من مجموعة من إطارات هذه الوحدة.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة المتوازنة، الأداء الشامل، الأداء الاقتصادي والمالي، الأداء الاجتماعي، الأداء البيئي.

Abstract

Today, Balanced Scorecard (BSC) is one of the most important management systems, which occupies an important position within systems of the leader enterprises in the world, and this is due to the integration of its dimensions and their diversity, which would improve the total performance of the enterprises that adopt this important tool, and would ensure the achievement of its strategic objectives, as it activate the role of the enterprise in contributing to the realisation of sustainable development of the society in which it operates.

On the other hand, Algerian enterprises are trying to improve their managerial systems and their methods of management, so they are working on the adoption of BSC and applied it with effectiveness to improve their total performance in its various dimensions, so this research seeks to highlight the level of adoption of BSC in an algerian leader enterprise in its field wick is Saidal corporate presented by its unit in Dar El Beida (Algiers), and analyze the impact of the adoption of this tool in this unit on the improvement of its total performance, and this is through statistical study of survey of a sample of a set of managers in this unit.

Key-words: Balanced Scorecard (BSC), Total Performance, Economic and Financial Performance, Social Performance, Environnemental Performance.

مقدمة

تعتبر لوحة القيادة المتوازنة (Balanced Scorecard) من أنجح أدوات مراقبة التسيير الحديثة، حيث أنه بمجرد ظهورها في بداية التسعينات على يد الباحثين (R.KAPLAN) و (D.NORTON) في مقالهما الشهير المنشور في مجلة جامعة هارفارد سنة 1992 لاقت انتشارا واسعا وقبولاً من أعرق وأنجح المؤسسات العالمية،⁽¹⁰⁵⁾ وأصبح تبنيها وتطبيقها سمة واضحة على التسيير الإستراتيجي الفعال، ومنطلقاً نحو تحسين الأداء الشامل للمؤسسات، وعاملاً هاماً لتحديد مدى فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها، ودرجة كفاءتها في تسيير مواردها.

ومع مطلع الألفية الثالثة تزايد الاهتمام بتحديث هذه الأداة وجعلها مؤثرة ومساهمة في مسار تحسين الأداء (Performance improvement) وليست مجرد وسيلة تستعمل فقط لقياس الأداء (Performance measurment)، وهو ما أضفى أهمية متزايدة لها وميزها عن باقي الأدوات والأنظمة التسييرية والإدارية، خاصة مع تفاعلها مع التطورات الحاصلة لمفهوم الأداء التي أحدثتها مجموعة من النظريات الإدارية والتسييرية الحديثة، أبرزها نظرية أصحاب المصالح (Stakeholders theory)، نظرية التنمية المستدامة (Sustainable development)، نظرية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Social responsibility of enterprises) إضافة إلى نظرية المؤسسة المواطنة (Citizen enterprise).

كل هذه العوامل ساعدت في تكوين أبعاد الأداء الحديثة وتفاعلها مع أبعاد لوحة القيادة المتوازنة، حيث أن الأداء الشامل (Total performance) يشمل ثلاث أبعاد متكاملة: البعد الاقتصادي والمالي الذي يمثل البعد الكلاسيكي للأداء، البعد الاجتماعي، والبعد البيئي، من جهة أخرى تتشكل لوحة القيادة المتوازنة من أربع أبعاد: البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية، وهي أبعاد تقيس الأداء الاقتصادي والمالي للمؤسسة وتساهم في تحسينه، وبعد التعلم والنمو الذي يعمل على تطوير الأداء الاجتماعي للمؤسسة خاصة تجاه مواردها البشرية،⁽¹⁰⁶⁾ وقد تم إضافة بعد خامس لهذه اللوحة وهو البعد الاجتماعي والبيئي لتصبح بطاقة الأداء المتوازنة مستدامة (Sustainable BSC) تسعى إلى تحسين الأداء الشامل المستدام للمؤسسات، وتعمل على إشراكها في مسار التنمية المستدامة، وضمان التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية.⁽¹⁰⁷⁾

أولاً: الإطار المنهجي والنظري للبحث

1- إشكالية وفرضيات البحث

نظرا لأهمية هذا الموضوع وأثره البالغ على الساحة العلمية الوطنية، خاصة مع اهتمام الجزائر بتحسين أداء مؤسساتها وتحديث أنظمة تسييرها والعمل على تفعيلها وتطويرها، كان لزاما طرح السؤال الجوهري التالي: ما هو أثر تبني لوحة القيادة المتوازنة على تحسين الأداء الشامل في المؤسسات الجزائرية؟ للإجابة على هذا التساؤل تم بناء البحث على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية جيد ويتحسن باستمرار؛

- الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى الأداء الشامل للمؤسسات الجزائرية جيد ويتحسن باستمرار؛

- الفرضية الرئيسية الثالثة: يساهم تبني لوحة القيادة المتوازنة مساهمة فعالة في تحسين الأداء الشامل للمؤسسات الجزائرية؛

2- أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على أهمية تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية، وهذا لضمان تطوير مناهج تسييرها، وتحسين أدائها الشامل، كما أنه يسعى لتوضيح مستوى تبني وتطبيق هذه الأداة في مؤسسة صيدال -وحدة الدار البيضاء- كنموذج عن المؤسسات الجزائرية الرائدة، ومدى انعكاس ذلك على تحسين أدائها بمختلف جوانبه المترابطة والمتفاعلة، كما أنه يهدف لتحليل مستويات الأبعاد المختلفة للأداء الشامل.

3- أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من أهمية المتغيرين محل التحليل:

3-1- أهمية لوحة القيادة المتوازنة: تحتل هذه الأداة التي أصبحت تشكل نظاما إداريا متكاملًا مكانة هامة في أنظمة المؤسسات الرائدة في مجال أعمالها، وهذا بداية من ظهورها مطلع التسعينات على يد (R.KAPLAN) و (D.NORTON) وانتشرت في المؤسسات الأمريكية، ومن بعدها الأوروبية، وصولا إلى المؤسسات الآسيوية والإفريقية ومنها الجزائرية، وتحمل التسمية الإنجليزية (Balanced Scorecard) وترجم في الدول العربية في المشرق إلى مصطلح بطاقة الأداء المتوازن، أما في الدول المغاربية الفرانكوفونية تترجم من الفرنسية (Tableau de bord prospectif) بمعنى لوحة القيادة المستقبلية أو الاستشرافية، وللتوفيق بين المصطلحين فضلنا استخدام مصطلح (Tableau de bord équilibré) أي لوحة القيادة المتوازنة، نظرا أنها تتكون من مقاييس ومؤشرات مالية ذات طبيعة تاريخية تهتم بتحليل الأداء الماضي للمؤسسة بالاعتماد على القوائم المالية والمحاسبية وهي تتعلق أساسا بالأداء المالي وجانب من الأداء الاقتصادي، ومؤشرات غير مالية استشرافية للأداء المستقبلي للمؤسسة وهي ترتبط بالأداء الاجتماعي، الأداء البيئي، وجانب من الأداء الاقتصادي للمؤسسة.⁽¹⁰⁸⁾

وتتكون لوحة القيادة المتوازنة من أربعة أبعاد أساسية، تتمثل في:

- البعد المالي (Financial Perspective): يتعلق أساسا بقياس الأداء المالي للمؤسسة، وهو يسعى إلى إرضاء أهم طرف فاعل في المؤسسة وهم المساهمون، حيث أنه يمكن المؤسسة من الإجابة على السؤال التالي: لكي ننجح ماليا ما هي الطريقة التي نتعامل بها مع المساهمين؟

- بعد الزبائن (Customer Perspective): يتعلق بإرضاء الزبائن والعمل على تحقيق ولائهم، وهو يعمل على الإجابة على السؤال التالي: إذا أردنا النجاح في رؤيتنا الإستراتيجية فما هي الطريقة التي يجب أن ننظر فيها إلى زبائننا والمستفيدين من أنشطتنا؟

- بعد العمليات والأنشطة الداخلية (Internal business process Perspective): وهو يعني بتطوير مسار العمليات وأنشطة المؤسسة وجودة منتجاتها وخدماتها، وهو يجيب عن السؤال التالي: لكي نرضي أصحاب المصالح والأطراف الفاعلة المرتبطة بالمؤسسة، ما هي العمليات والأنشطة الداخلية التي يجب أن نتميز فيها؟

- بعد النمو والتعلم (Learning and Growth Perspective): وهو يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وتفعيل عمليات الإبداع و الابتكار بها، وهو يجيب عن السؤال التالي: حتى ننجح في العمل والأداء البنائي الفعال، ما هي الكيفية التي نحافظ بها على قدرة التعلم والنمو؟⁽¹⁰⁹⁾

وبتطور نظرية أصحاب المصالح، التنمية المستدامة، والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، أضيف بعد خامس لهذه الأبعاد يتعلق بالبيئة والمجتمع، ويهتم بقياس وتحسين الأداء الاجتماعي والبيئي للمؤسسات، وهو ما أنتج جبل جديد من لوحات القيادة المتوازنة المستدامة (Sustainable BSC).⁽¹¹⁰⁾

3-2- أهمية تحسين الأداء الشامل: يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم الإدارية والاقتصادية الواسعة التي تحتمل العديد من التعاريف والتحليل، حيث أن المؤسسة تبحث عن تحسين أدائها باستمرار والوصول إلى مستوى الأداء الناجع، وذلك من خلال تحقيق الثنائية كفاءة/فعالية (Efficiency/Efficacité)، حيث أن كل مؤسسة تسعى إلى التميز من خلال تحسين كفاءتها في تسيير مواردها المختلفة، وتفعيل فعاليتها في تحقيق أهدافها، كما أن الأداء بمفهومه الحديث يمتاز بالشمولية والاستدامة (Sustainability)، وهو يرتبط بتحقيق أداء متوازن في كل الجوانب، وذلك بتحقيق أداء مالي، اقتصادي، اجتماعي، وبيئي متميز.⁽¹¹¹⁾

ثالثا: واقع تطبيق لوحة القيادة المتوازنة في مجمع صيدال -وحدة الدار البيضاء- وأثره على تحسين أدائها الشامل

سنحاول تقديم وصفا للمنهجية والإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة، إضافة إلى تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات.

1- منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المستخدمة

1-1- مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من إطرارات وحدة الدار البيضاء التابعة لفرع فارمال (PHARMAL) أحد أهم فروع مجمع صيدال (GROUPE SAIDAL) وهي تمثل إحدى الوحدات الثلاث لهذا الفرع، حيث أنه إضافة إلى هذه الوحدة يحتوي هذا الفرع على وحدتي قسنطينة وعنابة، إلا أن هذه الوحدة تعتبر الأهم والأقدم وبها يقع المقر الرئيسي للفرع. وتقوم هذه الوحدة بإنتاج مجموعة متنوعة من الأدوية ومستحضرات التجميل، أهمها: الشراب (محلول عن طريق الفم)، الأملاح، محاليل ومرطبات البشرة، المراهم والكريمات، الكبسولات، الأقراص، مسحوق شراب.

كما أنها تعتبر الوحدة الأكثر إنتاجا في فرع فارمال، حيث تجاوز حجم الإنتاج بها 33 مليون وحدة سنة 2013، إضافة إلى توظيفها لأكثر من 650 عاملا من بينهم 183 إطار. وتتنوع إطرارات الوحدة على مديرياتها الخمس: المديرية التجارية، مديرية الموارد البشرية، المديرية التقنية، مديرية المالية والمحاسبة، ومديرية الصيانة.⁽¹¹²⁾

وتم اختيار الإطرارات دون الفئات المهنية الأخرى نظرا لإلمامها بموضوع البحث عكس الفئات الأخرى التي تجهل معظم أبعاد لوحة القيادة المتوازنة، ولا تحيط بأبعاد وعناصر الأداء الشامل.

1-2- عينة الدراسة: قد تم توزيع 61 استمارة على إطرارات الوحدة أي ما يعادل ثلث العدد الإجمالي للإطرارات، وتم استرجاع منها 58 استمارة صالحة للتحليل أي ما يعادل 95,08% من الاستمارات الموزعة، وذلك وفقا لما يلي:

- المديرية التجارية: 12 استمارة تم استرجاعها كلها أي بنسبة 100%، وهي تشكل 20,69% من إجمالي الاستمارات المعالجة؛

- مديرية الموارد البشرية: 12 استمارة تم استرجاع 11 منها أي بنسبة 91,67%، وهي تشكل 18,97% من إجمالي الاستمارات المعالجة؛

- المديرية التقنية: 13 استمارة تم استرجاع 12 منها أي بنسبة 92,31%، وهي تشكل 20,69% من إجمالي الاستمارات المعالجة؛

- مديرية المالية والمحاسبة: 12 استمارة تم استرجاعها كلها أي بنسبة 100%، وهي تشكل 20,69% من إجمالي الاستمارات المعالجة؛

- مديرية الصيانة: 12 استمارة تم استرجاع 11 منها أي بنسبة 91,67%، وهي تشكل 18,97% من إجمالي الاستمارات المعالجة.

وحجم العينة مقبول إحصائيا نظرا لأن حجم العينة يتجاوز 30 فردا،⁽¹¹³⁾ كما أنها تمثل تمثيلا متساويا مختلف المديريات بالوحدة.

1-3- أداة الدراسة: تم بناء الاستبانة (باللغة العربية واللغة الفرنسية) لمعالجة متغيرات الدراسة، حيث خصص حيز للمعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، عدد سنوات الخبرة في الوحدة، المديرية).

في حين احتوت الاستبانة على 20 فقرة مقسمة على 4 محاور تمثل متغيرات الدراسة، محور مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في الوحدة (متغير مستقل) يحتوي 5 فقرات، محور مستوى الأداء الاقتصادي والمالي للوحدة (متغير تابع فرعي) يشمل 6 فقرات، محور مستوى الأداء الاجتماعي للوحدة (متغير تابع فرعي) يتكون من 5 فقرات، ومحور مستوى الأداء البيئي للوحدة (متغير تابع فرعي) يتكون من 4 فقرات. ويتم استنباط المتغير التابع الرئيسي وهو مستوى الأداء الشامل للوحدة إنطلاقاً من مستويات الأداء الفرعية (الاقتصادي والمالي، الاجتماعي، والبيئي).

كما أنه تجدر الإشارة أننا اعتمدنا مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) كأداة للدراسة وتحليل الاستبيان، أما بالنسبة لمتوسطات الإجابة عن الفقرات فتحدد درجاتها وفقاً للمجالات التالية:

- من 1 إلى 1.79: غير موافق إطلاقاً؛
- من 1.80 إلى 2.59: غير موافق؛
- من 2.60 إلى 3.39: موافق نسبياً؛
- من 3.40 إلى 4.19: موافق؛
- من 4.20 إلى 5: موافق تماماً.

2- تحليل بيانات ونتائج الاستبيان

2-1- تحليل ثبات وصدق فقرات الاستبيان: تم اختبار درجة وصدق فقرات كل محور من محاور الاستبيان من خلال اختبار ألفا-كرونباخ، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): قيم ثبات وصدق الاستبيان (ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحور
%98,60	%97,23	5	مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في الوحدة
%98,41	%96,85	6	مستوى الأداء الاقتصادي والمالي للوحدة
%98,09	%96,23	5	مستوى الأداء الاجتماعي للوحدة
%98,85	%97,71	4	مستوى الأداء البيئي للوحدة
%99,45	%98,89	20	المحاور السابقة معا

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للاستبيان بجميع محاوره عال جدا حيث أنه يقارب 99% ويفوق النسبة المقبولة 70% بالنسبة لإجمالي المحاور، وهو ما يدل على ثبات فقراته ومحاوره، كما أنه يتميز بمعامل صدق (الجزء التريبيعي لمعامل ألفا كرونباخ) عال جدا يفوق 99% ما يدل على صدق مختلف بياناته.

2-2- تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تم تحليل إجابات 58 إطار بهذه الوحدة، وأظهرت خصائص بياناتهم الشخصية والوظيفية ما يلي:

- بالنسبة لمتغير الجنس: 55.17% من المستجيبين ذكور، في حين تشكل نسبة الإناث 44.83%، ما يؤكد تواجد العنصر النسوي في الوحدة، وتزايد نسبه باستمرار في السنوات الأخيرة؛

- بالنسبة لمتغير السن: 18.97% تتراوح أعمارهم بين 20 و 29 سنة، 43.10% تتراوح أعمارهم بين 30 و 39 سنة، 29.31% تتراوح أعمارهم بين 40 و 49 سنة، و 8.62% تتراوح أعمارهم بين 50 و 60 سنة. وهي نسب تؤكد أن الوحدة مكونة من كفاءات شبابية تشكل أغلبية الإطارات بها؛

- بالنسبة لمتغير المستوى العلمي: 84.48% ذوو مستوى جامعي، في حين أن 15.52% أكملوا دراستهم العليا (ماجستير)، وهي نسب تؤكد أن أغلب الإطارات بالوحدة من خريجي الجامعات وهو ما يؤكد فرضية توفرها على الكفاءات الشبابية؛

- بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في الوحدة: 27.59% لم تتجاوز خبرتهم 5 سنوات، 43.10% تتراوح خبرتهم من 6 إلى 10 سنوات، 18.97% من 11 إلى 15 سنة، 8.62% خبرتهم من 16 إلى 20 سنة، 1.72% من 21 إلى 25 سنة. وهو ما يبين أن أغلب الإطارات في الوحدة من المتخرجين حديثا من الجامعات؛

2-3- تحليل فقرات محاور الدراسة: سنحلل نتائج الأجوبة عن فقرات كل محور من محاور الاستبيان:

2-3-1- تحليل فقرات المحور الأول: يمثل المحور الأول المتغير الأول وهو مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في الوحدة، وهو يشمل 5 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): استعراض فقرات المحور الأول

الرقم	عبارة الفقرة
01	تهتم المؤسسة بإعداد لوحة قيادة متوازنة تعكس مدى تحسن أدائها الشامل وتحدد درجة تحقيق أهدافها
02	تعتمد المؤسسة في تقييم أدائها على مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية تعكس مختلف جوانب الأداء (اقتصادي، اجتماعي، بيئي)
03	تعمل المؤسسة على تطوير لوحة قيادتها وضمان توازن أبعادها المختلفة وربطها بإستراتيجيتها

وسياساتها	
تمكن لوحة القيادة المتوازنة المطبقة في المؤسسة من الإفصاح عن مختلف النتائج المالية، الاقتصادية، الاجتماعية، والبيئية	04
تسمح لوحة القيادة المتوازنة المطبقة في المؤسسة بالمتابعة المستمرة للأداء الشامل لمختلف مديرياتها والعمل على تحسينه وتفعيله	05

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحث

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الأول، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (03): تحليل فقرات المحور الأول

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
01	3,05	1,07	موافق نسبيا	0,369	0,713	العبارة ليس لها دلالة	03
02	3,00	1,03	موافق نسبيا	0,000	1,000	العبارة ليس لها دلالة	05
03	3,03	1,01	موافق نسبيا	0,260	0,795	العبارة ليس لها دلالة	04
04	3,14	1,00	موافق نسبيا	1,051	0,298	العبارة ليس لها دلالة	02
05	3,48	1,01	موافق	3,630	0,001	العبارة صحيحة	01
المحور الأول	3.14	0.97	موافق نسبيا	1.110	0.272	مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في الوحدة غير كاف وبحاجة إلى تطوير	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق العناصر التالية:

- نلمس اهتمام الوحدة بإعداد وتطوير لوحة قيادة متوازنة تعكس مدى تحسن أدائها الشامل، وتحدد مدى فعاليتها في تحقيق أهدافها إلا أن مستوى هذا الاهتمام جد محدود ولا يكفي لتفعيل دور هذه الأداة الهامة في متابعة وتحسين الأداء؛
- اعتماد الوحدة في قياس أدائها على مؤشرات مالية وغير مالية وتنوعها يبقى محدودا جدا، ويبقى التركيز بصفة أساسية على المؤشرات المالية ما يضعف من دور لوحة القيادة المتوازنة في تحسين الأداء الاجتماعي والبيئي؛
- محدودية ارتباط لوحة قيادة الوحدة بإستراتيجيتها وسياساتها المختلفة، ما يضعف من توجهاتها الإستراتيجية وينعكس سلبا على أدائها الإستراتيجي؛

- تمكن لوحة القيادة المتوازنة المتبناة في الوحدة من الإفصاح عن مختلف النتائج لكن بدرجة محدودة تحتاج إلى تحسين لتمكين أصحاب المصالح، والأطراف الفاعلة في المجمع من معرفة جوانب أدائها المالي، الاقتصادي، الاجتماعي، والبيئي؛ ويتضح من العناصر السابقة أن الوحدة تتبنى لوحة قيادة متوازنة في أبعادها، وتعكس بصفة جيدة أداءها الشامل، إلا أن مستوى تبني وتطبيق هذه اللوحة يبقى محدودا ويحاجة إلى تطوير وتحسين مستمر للوصول إلى مستوى لوحة القيادة المتوازنة (Balanced Scorecard) قادرة على استشراف الأداء المستقبلي للمؤسسة والإسهام في تحسينه بصفة مستمرة.

2-3-2- تحليل فقرات المحور الثاني: يمثل المحور الثاني المتغير التابع الفرعي الأول وهو مستوى الأداء الاقتصادي والمالي في الوحدة، وهو يشمل 6 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): استعراض فقرات المحور الثاني

الرقم	عبارة الفقرة
06	يوجد تحسن مستمر في مردودية وربحية المؤسسة وتطور إيجابي في مختلف نتائجها المالية ومؤشراتها الاقتصادية
07	تمكنت المؤسسة من تكوين صورة متميزة لها في مجال عملها لإرضاء مساهميها واجتذاب مساهمين جدد
08	تعمل المؤسسة على إرضاء مختلف زبائنها وتحقيق ولائهم لعلامتها ومختلف منتجاتها
09	تقوم المؤسسة بعرض وتقديم منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية
10	تعمل المؤسسة على تحديث تجهيزاتها ومعداتها باستمرار إضافة إلى تنويع محفظة استثماراتها
11	تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية هامة مقارنة بمنافسيها في السوق

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحث

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثاني، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (05): تحليل فقرات المحور الثاني

الرتبة	القرار	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	رقم الفقرة
01	العبارة صحيحة	0,000	6,514	موافق	0,99	3,84	06
02	العبارة صحيحة	0,000	6,082	موافق	0,93	3,74	07
04	العبارة صحيحة	0,000	3,955	موافق	1,06	3,55	08
03	العبارة صحيحة	0,000	4,561	موافق	1,01	3,60	09
06	العبارة غير صحيحة	0,036	-2,149	موافق نسبيا	1,22	2,66	10
05	العبارة ليس لها دلالة	0,129	1,542	موافق نسبيا	1,02	3,21	11
مستوى الأداء الاقتصادي والمالي للوحدة جيد		0,001	3,411	موافق	0,97	3,43	المحور الثاني

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

من الجدول السابق، يمكن استنتاج العناصر التالية:

- تحقق الوحدة نتائج مالية واقتصادية جيدة وهي في تحسن مستمر، وهو ما يرفع من ربحيتها ومردوديتها، ويؤكد فعالية ونجاعة أدائها المالي والاقتصادي؛
 - تمكنت الوحدة من تقديم صورة متميزة عنها، وهو ما أفضى إلى إرضاء أحد أهم الأطراف الفاعلة فيها والمتمثلة في المساهمين، وإمكانية استقطاب مساهمين جدد نظرا لنتائجها المالية الجيدة؛
 - تمكنت الوحدة من إرضاء زبانتها، والوصول إلى معدلات ولاء عالية، وهو ما يؤكد نجاعتها التسويقية؛
 - تعمل المؤسسة على تفعيل الثنائية سعر/جودة (prix/qualité) وهو ما يتيح لها من تقديم منتجات ذات جودة بأسعار تنافسية في متناول المستهلك الجزائري ذي الدخل المتوسط؛
 - لم تتمكن المؤسسة من تحديث تجهيزاتها، إضافة إلى قصورها في تنويع محفظة استثماراتها، وهو ما يشكل نقطة ضعف في أدائها المالي والاقتصادي؛
 - لم تصل الوحدة إلى درجة امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين، وهو حال مجمع صيدال الذي برغم بوادر التميز فيه إلا أنه أمامه خطوات لاكتساب هذه الميزة.
- يتضح بصفة عامة أن أداء الوحدة الاقتصادي والمالي يتميز بمستوى جيد، وهو قابل للتحسين في حالة اهتمام الوحدة بتحليل نقاط قوتها ونقاط ضعفها، والعمل على تعزيز الأولى وتحسين الثانية.

2-3-3- تحليل فقرات المحور الثالث: يمثل المحور الثالث المتغير التابع الفرعي الثاني وهو مستوى الأداء الاجتماعي للوحدة، وهو يشمل 5 فقرات مبيّنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): استعراض فقرات المحور الثالث

الرقم	عبارة الفقرة
12	تهتم المؤسسة بتسطير برامج تكوينية فاعلة ومستمرة لإطاراتها ومختلف عمالها
13	تعتمد المؤسسة على نظام تحفيز ممتاز وفعال يسمح بتحسين أداء مواردها البشرية
14	تمتلك المؤسسة كفاءات عالية تشكل رأسمالها الفكري والبشري
15	تعمل المؤسسة على تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير
16	تساهم المؤسسة بفعالية في التنمية الاجتماعية للمجتمع الذي تتواجد به

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحث

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الثالث، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (07): تحليل فقرات المحور الثالث

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
12	2,36	1,19	غير موافق	-4,066	0,000	العبارة غير صحيحة	05
13	2,48	1,30	غير موافق	-3,028	0,004	العبارة غير صحيحة	04
14	3,43	1,27	موافق	2,581	0,012	العبارة صحيحة	01
15	2,72	1,14	موافق نسبيا	-1,849	0,070	العبارة ليس لها دلالة	03
16	2,78	1,08	موافق نسبيا	-1,585	0,118	العبارة ليس لها دلالة	02
المحور الثالث	2,76	1,12	موافق نسبيا	1,668	0,101	مستوى الأداء الاجتماعي للوحدة ضعيف وبحاجة لتحسين	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

من الجدول السابق، يمكن استنتاج العناصر التالية:

- ضعف وقلة البرامج التكوينية التي تسطرها الوحدة لإطاراتها بصفة خاصة وعمالها بصفة عامة، وهو ما يضعف من مسار الإبداع والابتكار بها، ويحد من كفاءة أداء مواردها البشرية؛
- عدم فعالية نظام التحفيز في الوحدة، وإسهامه الضعيف في تحسين أداء مواردها البشرية، وهو ما من شأنه إضعاف مساهمة رأسمالها البشري في خلق القيمة المضافة؛

- امتلاك وتوفر الوحدة على كفاءات عالية تتمثل في الإطارات الشبابية في مختلف المجالات، التي بدورها تشكل رأسمال فكري هام عليها الاستثمار فيه واستغلاله لتحقيق القيمة المضافة وضمان التميز في مجال عملها؛
- عمل الوحدة على تفعيل الإبداع والابتكار وتشجيع البحث والتطوير غير كاف ولا يرقى إلى مستوى طموحات مواردها البشرية، وهو ما يضعف من رضا عمالها؛
- إسهام الوحدة في التنمية الاجتماعية محدود وبحاجة إلى تطوير، وهو ما يطرح التساؤل حول التزام المجمع بمسؤوليته الاجتماعية تجاه المجتمع الذي ينشط به، ومدى ترسيخه لفلسفة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (Responsabilité Sociale des Entreprises).
- كل ما سبق يوضح أن النقاط السلبية في الأداء الاجتماعي للوحدة تتفوق على نقاطها الإيجابية، ما يضعف من أدائها الاجتماعي الذي يبقى بحاجة إلى إيلاء أهمية أكبر له، والعمل على تحسينه، خاصة أنها تتوفر على رأسمال بشري وفكري هام يتيح لها اكتساب ميزة تنافسية اذا استطاعت استثماره بفعالية.
- 2-3-4- تحليل فقرات المحور الرابع:** يمثل المحور الرابع المتغير التابع الفرعي الثالث وهو مستوى الأداء البيئي للوحدة، وهو يشمل 4 فقرات مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): استعراض فقرات المحور الرابع

الرقم	عبارة الفقرة
17	تعمل المؤسسة على تقديم منتجات ذات توجه بيئي (صديقة للبيئة)
18	تتخذ المؤسسة إجراءات للحفاظ على البيئة وحمايتها (الحد من التلوث، الحد من انبعاثات الغازات، تقليص إنتاج النفايات)
19	تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الموارد النادرة والحد من استهلاك الطاقة والمواد الأولية
20	تتعاون المؤسسة مع مختلف المنظمات البيئية وتراعي إدماج البعد البيئي في نشاطات البحث والتطوير

المصدر: الاستبيان المعد من طرف الباحث

باستخدام الأدوات الإحصائية قمنا بتحليل فقرات المحور الرابع، والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

الجدول رقم (09): تحليل فقرات المحور الرابع

رقم الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة	القرار	الرتبة
17	2,86	1,32	موافق نسبيا	-0,797	0,428	العبارة ليس لها دلالة	01
18	2,79	1,28	موافق نسبيا	-1,230	0,224	العبارة ليس لها دلالة	02
19	2,67	1,43	موافق نسبيا	-1,743	0,087	العبارة ليس لها دلالة	03
20	2,57	1,19	غير موافق	-2,767	0,008	العبارة غير صحيحة	04
المحور الرابع	2,72	1,26	موافق نسبيا	-1,662	0,102	مستوى الأداء البيئي للوحدة ضعيف وبحاجة لتحسين	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

من الجدول السابق، نتضح لنا النقاط التالية:

- أغلب منتجات الوحدة ليست ذات توجه بيئي، ولا تحتوي على خصائص تسمح لها بعدم تلويث البيئة وإضرارها، ما لا يصنفها ضمن المنتجات صديقة البيئة، وهو ما يطرح تساؤل حول الالتزام البيئي للمؤسسة، خاصة أنها تمتلك شهادة الإيزو 14000 المتعلق بنظام إدارة البيئة بنسخته الأخيرة سنة 2004؛

- الإجراءات التي تتخذها الوحدة لحماية البيئة كالحد من التلوث، الحد من انبعاث الغازات، والحد من إنتاج النفايات الصارة بالبيئة ليست كافية، وتظهر اهمال الوحدة للبعد البيئي؛

- لا تحافظ الوحدة على الموارد النادرة، إضافة إلى عدم اقتصادها في استهلاك الطاقة والمواد الأولية، وهو يعكس سوء استغلال للموارد الطبيعية، الذي ينعكس سلبا على البيئة ومسار التنمية المستدامة؛

- لا تتسق الوحدة مع المنظمات البيئية، ولا تهتم بإدماج البعد البيئي في نشاطات البحث والتطوير، وهو ما يبين غياب إستراتيجية بيئية واضحة للوحدة ما يضعف بشدة أدائها البيئي.

يمكن استنتاج أن الأداء البيئي للوحدة ضعيفة جدا وينتطلب تحسين جذري، وترسيخ ثقافة بيئية في وسط إدارات وعمال الوحدة، لضمان إسهامها في مسار التنمية المستدامة (Développement Durable).

2-4- استنباط وتحليل مؤشرات المتغير التابع الرئيسي: يتمثل المتغير التابع الرئيسي في مستوى الأداء الشامل المستدام للوحدة (Performance totale durable) الذي يمثل عنصرا أساسيا وجوهريا لتحقيق التنمية المستدامة، وذلك من خلال تحسين الأبعاد الثلاث المكونة له:

- الأداء الاقتصادي والمالي: يشكل أهم بعد من أبعاد الأداء الشامل، وهو يتمثل في تحسين النتائج المالية للمؤسسة، وضمان ربحيتها ومردوديتها وإنتاجيتها، كما أنه يضمن إرضاء أهم الأطراف الفاعلة في المؤسسة (Parties Prenantes)، وهذا من خلال إرضاء المساهمين والمالكين بتحقيق أداء مالي متميز، وإرضاء الزبائن من خلال ضمان جودة المنتجات بأسعار مناسبة وتفعيل كفاءة المؤسسة تجارياً وتسويقياً، وإرضاء الموردين والمقرضين بانتهاج سياسة شراكة تحقق مصالح الطرفين إضافة إلى نجاعة السياسة المالية للمؤسسة، ويحتل هذا البعد حصة الأسد ضمن أبعاد الأداء الشامل؛

- الأداء الاجتماعي: يحتل هذا البعد مكانة هامة ضمن مؤسسة الألفية الثالثة، خاصة مع تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات (RSE) والمؤسسة المواطنة (L'Entreprise Citoyenne)، حيث أنه في السنوات الأخيرة أصبح الاهتمام بتحقيق مطالب ومصالح الموارد البشرية في المؤسسة باعتبارها طرف فاعل هام وإشراك المؤسسة في مسار التنمية الاجتماعية، ما يجعل هذا البعد يحتل موقعا أساسيا ضمن عملية تحسين الأداء الشامل؛

- الأداء البيئي: يعتبر أحدث الأبعاد، وهو يرتبط بتطور الاهتمام بالمسؤولية البيئية للمؤسسة كجزء من مسؤوليتها الاجتماعية، وزيادة ضغط المنظمات البيئية على المؤسسات لإدماج البعد البيئي ضمن مسار تحسين أداء المؤسسات؛⁽¹¹⁴⁾

ووفقا لنموذج لائحة القيادة المتوازنة المستدامة (SUSTAINABLE BSC) فإن الأوزان النسبية لكل بعد من أبعاد الأداء تساوي:

- الأداء الاقتصادي والمالي: يبلغ وزنه النسبي 70% من الأداء الشامل للمؤسسة؛

- الأداء الاجتماعي: يبلغ وزنه النسبي 20% من الأداء الشامل للمؤسسة؛

- الأداء البيئي: يبلغ وزنه النسبي 10% من الأداء الشامل للمؤسسة.⁽¹¹⁵⁾

ويتطبيق هذه الأوزان النسبية على نتائج الاستبيان، يمكن استنباط مؤشرات المتغير التابع الرئيسي، وتمثيلها في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تحليل مؤشرات المتغير التابع الرئيسي

الرتبة	الوزن النسبي	مستوى الدلالة	قيمة اختبار T	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
01	%70	0,001	3,411	موافق	0,97	3,43	الأداء الاقتصادي والمالي
02	%20	0,101	-1,668	موافق نسبي	1,12	2,76	الأداء الاجتماعي
03	%10	0,102	-1,662	موافق نسبي	1,26	2,72	الأداء البيئي
مستوى الأداء الشامل للوحدة غير كاف وباجة لتحسين		0,092	1,715	موافق نسبي	1,01	3,23	الأداء الشامل للوحدة

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق العناصر التالية:

- مستوى الأداء الاقتصادي والمالي جيد، ويحقق أهداف ومصالح كل من المساهمين، الدائنين والموردين، ويرضي الزبائن؛
- مستوى الأداء الاجتماعي ضعيف لا يلبي طموحات الموارد البشرية في المؤسسة، ولا يتيح للوحدة الإسهام في التنمية الاجتماعية؛
- مستوى الأداء البيئي ضعيف يوضح اهمال الوحدة للبعد البيئي، ما يؤثر على التزامها بمسؤوليتها الاجتماعية، ويقلص من دورها في تحقيق التنمية المستدامة.
- بمزم مستويات الأبعاد الثلاثة للأداء نتج مستوى أداء شامل غير كاف لتحقيق تميز الوحدة، وضمان اكتسابها لميزة تنافسية مستدامة، وهو راجع أساسا إلى إهمالها البعدين الاجتماعي والبيئي للأداء رغم القوة النسبية لأدائها الاقتصادي والمالي.
- 2-5- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة: نحلل تباين أجوبة العينة حسب متغيرين هامين، هما المديرية وعدد سنوات الخبرة في الدائرة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي.
- 2-5-1- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب المديرية:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): تحليل تباين أجوية المحور الأول حسب المديرية

المديرية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
التجارية	12	3,17	0,83	0,82	0,910	لا يوجد تباين
الموارد البشرية	11	3,25	1,20			
التقنية	12	2,97	0,97			
المالية والمحاسبة	12	3,30	1,11			
الصيانة	11	3,02	0,82			
المجموع	58	3,14	0,97	0,247		

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق عدم تباين الإجابات بين الأفراد المنتمين إلى مختلف المديرية، ما يؤكد أن مستوى تبني وتطبيق لوحة القيادة المتوازنة بها متقارب جدا، حيث أنه رغم التفوق النسبي لمديرية المالية والمحاسبة إلا أنه عموما مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة غير كاف في جميع المديرية، وهو ما يفضي إلى تعميم نتائج الفرضية الأولى على المديرية الخمس.

بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): تحليل تباين أجوية المحور الثاني حسب المديرية

المديرية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
التجارية	12	3,60	0,83	0,82	0,679	لا يوجد تباين
الموارد البشرية	11	3,55	1,20			
التقنية	12	3,24	0,97			
المالية والمحاسبة	12	3,63	1,11			
الصيانة	11	3,15	0,82			
المجموع	58	3,43	0,97	0,580		

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق عدم اختلاف الإجابات بين الأفراد المنتمين إلى المديرية المختلفة، وهو ما يوضح أن مستوى الأداء الاقتصادي والمالي متقارب بهاته المديرية رغم التفوق النسبي لمديرية المالية والمحاسبة، ونتائج الجدول أعلاه تؤكد أن هذا المستوى جيد ومرضي، وأن أداء المؤسسة الاقتصادي والمالي في تحسن مستمر.

بالنسبة للمحور الثالث يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): تحليل تباين أجوبة المحور الثالث حسب المديرية

المديرية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
التجارية	12	2,87	0,81	1,05	0,499	لا يوجد تباين
الموارد البشرية	11	3,02	1,26			
التقنية	12	2,63	1,36			
المالية والمحاسبة	12	2,85	1,13			
الصيانة	11	2,40	1,05			
المجموع	58	2,76	1,12	0,499	0,737	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق الاتفاق التام بين الأفراد المنتمين إلى مختلف المديرية، حيث أن مستوى الأداء الاجتماعي ضعيف في جميع المديرية رغم التفوق النسبي لمديرية الموارد البشرية، وهذا ناتج أساسا عن ضعف نظام التكوين ونظام التحفيز في الوحدة، ومحدودية مساهمتها في التنمية الاجتماعية.

الجدول رقم (14): تحليل تباين أجوبة المحور الرابع حسب المديرية

المديرية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
التجارية	12	2,73	0,89	1,52	0,131	لا يوجد تباين
الموارد البشرية	11	2,82	1,28			
التقنية	12	2,90	1,60			
المالية والمحاسبة	12	2,60	1,11			
الصيانة	11	2,57	1,52			
المجموع	58	2,72	1,26	0,131	0,970	لا يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق الاتفاق التام بين الأفراد المنتمين إلى مختلف المديريات، حيث أن مستوى الأداء البيئي ضعيف في جميع المديريات رغم التفوق النسبي للمديرية التقنية، وهذا ناتج أساسا عن إهمال البعد البيئي وعدم التزام الوحدة بمسئوليتها الاجتماعية.

الجدول رقم (15): تحليل تباين مؤشرات الأداء الشامل حسب المديريات

المديرية	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التجارية	12	3,36	0,80
الموارد البشرية	11	3,37	1,11
التقنية	12	3,08	1,20
المالية والمحاسبية	12	3,37	1,11
الصيانة	11	2,94	0,86
المجموع	58	3,23	1,01

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F
لا يوجد تباين	0,786	0,430

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح أن مستوى الأداء الشامل متقارب جدا بين المديريات، رغم التفوق النسبي لمديريات المالية والمحاسبة، والتقنية، التجارية مقارنة بالمديرية التقنية ومديرية الصيانة، وهو مستوى غير كاف لتحقيق التميز والتفوق في مجال عمل الوحدة.

2-4-2- تحليل تباين أجوبة أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة في الوحدة:

بالنسبة للمحور الأول يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): تحليل تباين أجوبة المحور الأول حسب عدد سنوات الخبرة في الوحدة

عدد سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 0 إلى 5	16	2,20	0,73
من 6 إلى 10	25	3,18	0,74
من 11 إلى 15	11	3,75	0,61
من 16 إلى 20	5	4,28	0,41

من 21 إلى 25	1	5,00	/	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
المجموع	58	3,14	0,97	14,620	0,000	يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد اختلاف في إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم في الوحدة، حيث أنه كلما كان الإطار أكثر أقدمية كلما أكد على تحسن مستوى تبني وتطبيق لوحة القيادة المتوازنة في الوحدة، وهو ما يدل على تفوق لوحة القيادة المتوازنة على نظيرتها الكلاسيكية. بالنسبة للمحور الثاني يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل تباين أجوبة المحور الثاني حسب عدد سنوات الخبرة في الوحدة

عدد سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 0 إلى 5	16	2,53	0,65
من 6 إلى 10	25	3,46	0,83
من 11 إلى 15	11	4,00	0,66
من 16 إلى 20	5	4,67	0,31

من 21 إلى 25	1	4,83	/	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
المجموع	58	3,14	0,97	12,657	0,000	يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم في الوحدة، حيث أنه كلما كان الإطار أكثر أقدمية كلما أكد على تحسن مستوى الأداء الاقتصادي والمالي للوحدة، وهو يؤكد على تحسن مردودية وربحية المؤسسة ومؤشراتها الاقتصادية في السنوات الأخيرة. بالنسبة للمحور الثالث يوضح التباين في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل تباين أجوية المحور الثالث حسب عدد سنوات الخبرة في الوحدة

عدد سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
من 0 إلى 5	16	1,83	0,77	/	0,000	يوجد تباين
من 6 إلى 10	25	2,62	0,93			
من 11 إلى 15	11	3,55	0,67			
من 16 إلى 20	5	4,28	0,11			
من 21 إلى 25	1	4,80	/			
المجموع	58	2,76	1,12	14,337	0,000	يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم في الوحدة، حيث أنه كلما كان الإطار أكثر أقدمية كلما أكد على تحسن مستوى الأداء الاجتماعي للوحدة، وهو ما يوضح تحسن هذا البعد في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (19): تحليل تباين أجوية المحور الرابع حسب عدد سنوات الخبرة في الوحدة

عدد سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F	مستوى الدلالة	القرار
من 0 إلى 5	16	1,59	0,70	/	0,000	يوجد تباين
من 6 إلى 10	25	2,62	1,04			
من 11 إلى 15	11	3,75	1,01			
من 16 إلى 20	5	4,20	0,33			
من 21 إلى 25	1	4,75	/			
المجموع	58	2,72	1,26	14,305	0,000	يوجد تباين

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في إجابات أفراد العينة حسب عدد سنوات خبرتهم في الوحدة، حيث أنه كلما كان الإطار أكثر أقدمية كلما أكد على تحسن مستوى الأداء البيئي للوحدة، وهو ما يؤكد تحسن هذا البعد في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (20): تحليل مؤشرات الأداء الشامل حسب عدد سنوات الخبرة في الوحدة

عدد سنوات الخبرة	عدد أفراد العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
من 0 إلى 5	16	2,30	0,66
من 6 إلى 10	25	3,21	0,85
من 11 إلى 15	11	3,88	0,66
من 16 إلى 20	5	4,54	0,17
من 21 إلى 25	1	4,82	/
المجموع	58	3,23	1,01
القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	
يوجد تباين	0,000	14,013	

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد تباين في آراء الإطار حول مستوى الأداء الشامل حسب عدد سنوات خبرتهم في الدائرة، حيث كلما كان الإطار أكثر أقدمية كلما أكد على تحسين الأداء الشامل للوحدة، وهو ما يؤكد تحسن أدائها الشامل في السنوات الأخيرة إلا أنه لا يزال دون المستوى المطلوب.

3- اختبار وتحليل فرضيات الدراسة

3-1- اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى: من الجدول رقم (03) يتضح أن الفرضية الرئيسية الأولى غير محققة في المؤسسة محل الدراسة، وأن مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة غير كاف وبحاجة إلى تحسين؛

3-2- اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية:

3-2-1- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى: من الجدول رقم (05) يتضح أن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية محققة، وأن مستوى الأداء الاقتصادي والمالي للوحدة جيد ويتحسن باستمرار؛

3-2-2- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية: من الجدول رقم (07) يتضح أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية غير محققة، وأن مستوى الأداء الاجتماعي للوحدة ضعيف وبحاجة إلى تحسين؛

3-2-3- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: من الجدول رقم (09) يتضح أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية غير محققة، وأن مستوى الأداء البيئي للوحدة ضعيف وبحاجة إلى تحسين؛

من النتائج السابقة والجدول رقم (10) يتضح أن الفرضية الرئيسية الثانية غير محققة، وأن مستوى الأداء الشامل للوحدة غير كاف وبحاجة إلى تحسين؛

3-3- اختبار وتحليل الفرضية الثالثة: لاختبار وتحليل هذه الفرضية لابد من قياس العلاقة بين المتغير المستقل (مستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة) وكل من المتغيرات التابعة الفرعية والمتغير التابع الرئيسي عن طريق معامل الارتباط، والتي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تحليل ارتباط متغيرات الدراسة

القرار	مستوى الدلالة	معامل الارتباط مع المتغير المستقل	المتغير التابع
توجد دلالة ارتباط قوي جدا موجب	0,000	%93,88	الأداء الاقتصادي والمالي
توجد دلالة ارتباط قوي جدا موجب	0,000	%91,89	الأداء الاجتماعي
توجد دلالة ارتباط قوي موجب	0,000	%87,54	الأداء البيئي
توجد دلالة ارتباط قوي جدا موجب	0,000	94,45	الأداء الشامل

المصدر: نتائج الاستبيان بالاعتماد على SPSS

3-3-1- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى: من الجدول رقم (21) يتضح أن الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة محققة، وأن تبني لوحة القيادة المتوازنة يساهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء الاقتصادي والمالي للوحدة؛

3-3-2- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية: من الجدول رقم (21) يتضح أن الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة محققة، وأن تبني لوحة القيادة المتوازنة يساهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء الاجتماعي للوحدة؛

3-3-3- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة: من الجدول رقم (21) يتضح أن الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة محققة، وأن تبني لوحة القيادة المتوازنة يساهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء البيئي للوحدة؛

من النتائج السابقة والجدول رقم (21) يتضح أن الفرضية الرئيسية الثالثة محققة، وأن تبني لوحة القيادة المتوازنة يساهم مساهمة فعالة في تحسين الأداء الشامل للوحدة ؛

ثالثا: نتائج وتوصيات البحث

من خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى العديد من النتائج وارتأينا تقديم بعض التوصيات خاصة في ما يتعلق بمستوى تبني لوحة القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية وأثره على تحسين أدائها الشامل، والتي نعرضها في العناصر التالية:

1- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أهمها ما يلي:

- عدم اهتمام المؤسسات الجزائرية ببناء لوحات قيادة متوازنة في أبعادها، وتفضيلها للمؤشرات المالية على حساب المؤشرات غير المالية؛
- عدم عمل المؤسسات الجزائرية على التنسيق بين أبعاد لوحة القيادة المتوازنة، حيث تركز على تسطير أهدافها وفقا لبعدي الأداء المالي والزبائن، وإهمال بعدي العمليات الداخلية والتعلم والنمو، ما أدى إلى اختلال وقصور لوحات القيادة المتوازنة التي تتبناها؛
- الإهمال التام لبعد البيئة والمجتمع، وعدم إدماجها ضمن أبعاد لوحات القيادة المتوازنة التي تتبناها المؤسسات الجزائرية؛
- تركيز المؤسسات الجزائرية على التحسين المستمر لأدائها الاقتصادي والمالي؛
- عدم عمل المؤسسات الجزائرية على تكوين وتحفيز مواردها البشري، مما أضعف أداءها؛
- إهمال المؤسسات الجزائرية للبعد الاجتماعي ما أضعف من أدائها الاجتماعي؛
- ضعف الإبداع والابتكار بالمؤسسات الجزائرية نظرا لضعف الاستثمار في نشاطات البحث والتطوير؛
- عدم التزام المؤسسات الجزائرية بمسؤوليتها الاجتماعية، وإهمالها للبعد البيئي ما أضعف من أدائها البيئي؛
- إسهام التبنّي والتطبيق الجيد للوحات القيادة المتوازنة في المؤسسات الجزائرية في تحسين أدائها الشامل.

2- توصيات البحث: من خلال الدراسة الميدانية يمكن تقديم التوصيات التالية:

- بناء لوحات قيادة متوازنة في أبعادها، والاعتماد على مجموعة متنوعة من المؤشرات المالية وغير المالية، لضمان تحديد المستوى الفعلي لمختلف أبعاد الأداء الشامل؛
- العمل على التكوين والتحفيز الفعال لإطارات المؤسسات الجزائرية، بهدف تحسين أدائها ودفعها نحو الإبداع والابتكار ما يحسن أداءها الشامل؛

- التركيز على تحسين الأداء الاجتماعي والأداء البيئي للمؤسسات الجزائرية من خلال ترسيخ ثقافة التنمية المستدامة، وتفعيل التزام هذه المؤسسات بمسؤوليتها الاجتماعية (RSE) ؛
- التحليل المستمر والشامل لأداء المؤسسات الجزائرية والاستفادة من تنوع أبعاد لوحة القيادة المتوازنة لإجراء مقارنات بينية ومرجعية (Benchmarking) بينها وبين المؤسسات الرائدة وطنيا ودوليا؛
- المراجع والهوامش**

(105): R.KAPLAN, D.NORTON, **The Balanced Scorecard: measures that drive performance**, Harvard Business Review, Harvard Business School, Boston, USA, Janaury-February 1992, P 71.

(106): R.KAPLAN, D.NORTON, **Le Tableau de Bord Prospectif**, éditions d'Organisation, 7^{ème} édition, Paris, France, 2010, PP 38-40.

(107) : نادية راضي عبد الحليم، دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور المنظمات في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 02، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، ديسمبر 2005، ص 5.

(108): Manel BENZERAFA, **L'universalité d'un outil de gestion en question: Cas de la balanced Scorecard dans les administrations de l'état**, thèse de doctorat en science de gestion, option management public, université Paris 10, Paris, France, 2007, PP 41,42.

(109):R.KAPLAN, D.NORTON, **Le Tableau de Bord Prospectif**, Op.cit., P 21.

(110): NAN CHAI, **Sustainability performance evaluation system in government: A balanced Scorecard approach to wards sustainable development**, Springer publications, New York, USA, 2009, P 24.

(111): الداوي الشيخ، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2009-2010، ص 222.

(112): **تقرير التسيير لمجمع صيدال لسنة 2013.**

(113): محمد عبيدات و اخرون، **منهجية البحث العلمي: القواعد، المراحل والتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 100.

(114): Malika AHMED ZAID, **Performance financière et perfotmance sociale dans les entreprises publiques algériennes**, CIRIEC Colloque, université de Valence, Espagne, 21-22/10/2011, P 8.

(115): نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 22.