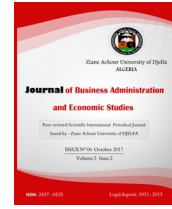




مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

1 مخبر دراسات التنمية الاقتصادية،
جامعة عمار تليجي (الأغواط)
2 مخبر دراسات التنمية الاقتصادية،
جامعة عمار تليجي (الأغواط)

تأثير بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
(دراسة حالة)

**The effect of the balanced scorecard on decision making in the
Algerian Economic Corporation**

طيباوي أمينة* a.taibaoui@lagh-univ-dz

بودربالة حدة سارة boderbala_sarah2@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/06/22

تاريخ الإرسال: 2019/09/03

الكلمات المفتاحية

ملخص

يهدف هذا البحث الى تقديم مفهوم لبطاقة الأداء المتوازن كأداة من ادوات التسيير الحديثة والفعالة في الإدارة الاستراتيجية ومساهمتها في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا بالتعرف على واقع تطبيق هذا الأسلوب في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والصعوبات والمعوقات التي تواجه تطبيقه. لذا تم تصميم استبانة وزعت على عينة مكونة من 32 فرد بكل من فرع الأغواط للحبوب والمركبات التابعة له بـ: سعيدة ومعسكر والنمو؛ بعد العملاء؛ بعد والجلفة. توصلت الدراسة الى وجود أسلوب مطبق مشابه لبطاقة الأداء المتوازن داخل فرع الحبوب بالأغواط وتبين ذلك من خلال البعد المالي وبعد العملاء. واقترحنا ضمن توصيات الدراسة الى ضرورة توعية الجهاز الإداري وخاصة الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية تطبيق هذا الأسلوب بأبعاده الأربعة في عملية اتخاذ القرار.

تصنيف JEL: C51؛ D81؛ L25؛ L21؛ L11

Abstract

Keywords

This research aims to present a concept of the balanced scorecard as a modern management tool and its contribution to decision-making, by identifying the reality of applying this method in Algerian economic institutions and the difficulties and obstacles that face its application. Therefore, a questionnaire was designed and distributed to a sample of 32 individuals in each of the Laghouat branch of grains and its complex in: Saida, Mascara, Djelfa. The study found that there is an applied method similar to the balanced scorecard inside the grain branch in Laghouat, and this was shown through the financial dimension and after the clients. Within the study's recommendations, we suggested that the administrative apparatus, especially the higher management of the institution, should be made aware of the importance of applying this method to its four dimensions in the decision-making process.

Balanced Scorecard; Decision making; Learning and growth; customer; Financial dimension.

JEL Classification Codes : C51; D81; L25 ; L21; L11

* البريد الالكتروني للباحث المرسل: anataiana75@gmail.com

1. مقدمة:

تواجه المؤسسات العديد من التحديات في ظل التطورات السريعة لبيئة الاعمال والتسارع التكنولوجي والتغيرات الجذرية لأنظمة الادارة ومداخل اتخاذ القرار، لذا حاولت العديد منها تبني استراتيجيات تحاول بها فهم احتياجات الزبون ورغباته وتلبيتها وذلك وفقا لمتطلبات الجودة والتكلفة والاستمرارية، باستخدام مقاييس حديثة للأداء يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات من خلال توفيرها لمعلومات دقيقة وصحيحة تضمن بها السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة أدائها ليس المالي فقط، وإنما كل أنواع الأداء.

فاستخدام مقاييس الاداء في الواقع العملي قد يحقق اغراض مختلفة اهمها دعم اتخاذ القرارات الادارية في المستويات التنظيمية العليا، وفي المستويات التشغيلية. لذا ظهر منهج جديد سُمي 'بطاقة الأداء المتوازن توصلت اليه ابحاث كل من Kaplan و Norton عام 1992 لاستحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية وجعلها في مركز تنافسي متميز وقوي يمكنها من البقاء والنمو والاستمرار.

وتعد بطاقة الاداء المتوازن نظام متكامل يعتمد على عدة جوانب ويشمل مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية والتي تقدم صورة واضحة وشاملة عن اداء المؤسسة مما يمكن مسيرتها من اتخاذ قرارات فعالة تحقق بها اهدافها واستراتيجياتها.

1. مشكلة الدراسة:

استخدمت معظم المؤسسات مجموعة من النظم او الأساليب المتكاملة تمكنها من قياس وتقييم ادائها بشكل متكامل من خلال مساهمتها في تقديم معلومات ذات صلة بالمنافسين للمفاضلة بين البدائل المتاحة والتي تساعد في عملية اتخاذ القرارات وتمكن من استمرارية المنظمات. لذا تمثلت مشكلة الدراسة في: ما مدى تأثير ابعاد بطاقة الأداء المتوازن على عملية اتخاذ القرار بداخل فرع الأغواط للحبوب؟

2. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من كونها تتناول أداة مهمة من الأدوات الحديثة لقياس وتقييم الاداء في المؤسسة وهي بطاقة الأداء المتوازن، والأثر الفعلي الذي تحققه على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

3. اهداف الدراسة:

تكمن اهداف هذه الدراسة في الإجابة عن اشكالية الدراسة بالدرجة الأولى، كما تهدف الى:

-تقديم الأساس النظري لبطاقة الأداء المتوازن؛

-اساسيات عملية اتخاذ القرار؛

-اظهار الأثر الذي تحققه ابعاد بطاقة الأداء المتوازن على عملية اتخاذ القرار.

4. فرضيات الدراسة:

أ-الفرضية الرئيسية الأولى:

-هناك أثر معنوي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرار على مستوى فرع الأغواط للحبوب عند مستوى معنوية (5%).

ب-الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر معنوي للبعد المالي في عملية اتخاذ القرار على مستوى فرع الأغواط للحبوب عند مستوى معنوية (5%)؛

- يوجد أثر معنوي لبعد العملاء في عملية اتخاذ القرار على مستوى فرع الأغواط للحبوب عند مستوى معنوية (5%)؛

- يوجد أثر معنوي لبعد العمليات الداخلية في عملية اتخاذ القرار على مستوى فرع الأغواط للحبوب عند مستوى معنوية (5%)؛

- يوجد أثر معنوي لبعد التعلم والنمو في عملية اتخاذ القرار على مستوى فرع الأغواط للحبوب عند مستوى معنوية (5%).

5. اساليب جمع البيانات:

تم الاستعانة بمجموعة من المراجع من كتب، مجلات، رسائل واطروحات... في القسم النظري، في حين تم الاعتماد كلياً على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات في القسم التطبيقي، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية في التحليل واختبار الفرضيات: الوسط الحسابي، الانحراف المعياري معامل الارتباط، الانحدار المتعدد.

II . الإطار النظري والدراسات السابقة:

1-بطاقة الأداء المتوازن:

طور هذا النموذج كل من روبرت كابلان وديفيد نورتن من جامعة هارفارد في مقالة نشرتها مجلة هارفارد بيزنس ريفيو عام 1992 ثم نشرها في كتاب وقد تم تطويرها من قبل كابلان وزميله ومازالت تتطور بتطور استخداماتها.

أ. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

لقد كان اول ظهور لبطاقة الاداء المتوازن سنة 1990 بأمريكا الشمالية على يد المستشارين Kaplan و Norton، اذ لاحظا بعد دراسة دامت عاملا كاملا على اثنتي عشر مؤسسة، ان المسيرين يبحثون عن تقييم يوازن

بين التقييم المالي والعملي. وهذا ما سمح بإيجاد مؤشر أداء شامل يعطي للمسيرين نظرة سريعة وكاملة حول نشاط المؤسسة.¹

ولقد عرفّا كل من Kaplan و Norton بطاقة الأداء المتوازن BSC على أنها: " نظام يقدم مجموعة متماسكة من الافكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لتتبع ترجمة رؤيتها الاستراتيجية من ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء التي لا تستخدم في مقاييس الاعمال فقط، ولكن لتحقيق الترابط واتصال الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي التنظيمي وانجاز الاهداف العامة².

كما عرفت ايضا بأنها: "أداة تمكن المنظمة من ترجمة رؤيتها واستراتيجيتها الى مجموعة شاملة من مقاييس الاداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ الاستراتيجية، والذي يشمل المقاييس المالية وغير المالية (المحور المالي - العمل-عمليات التشغيل الداخلية-التعلم والنمو) وهذه المحاور الاربعة متصلة مع بعضها، وتستنتج من استراتيجية المنظمة واهدافها³.

وعلى ضوء التعريفات السابقة فان بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام في شكل لوحة قيادة تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، على ضوء رؤيتها واستراتيجيتها من خلال تجسيدها في ابعاد أربعة هي: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

ب. اهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تسمح بطاقة الأداء المتوازن بتقييم أداء المؤسسة بشكل شامل ومتوازن، مع تفادي أوجه القصور في أنظمة التقييم التقليدية، مما جعلها تتميز عن غيرها من الأنظمة بما يلي⁴:

- توازن بين المؤشرات الخارجية (الخاصة بالمساهمين والعملاء) والمؤشرات الداخلية (الخاصة بالعمليات الأساسية، الإبداع، وتطوير المؤهلات)، مؤشرات النتائج (الأداء السابق) والمؤشرات التي تسمح بمتابعة محددات الأداء المستقبلي، المؤشرات الكمية التي تعكس النتائج والمؤشرات النوعية المحددة للأداء؛

-تقوم بطاقة الأداء المتوازن على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية واستراتيجية؛

-تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية؛

-تعتمد بطاقة الأداء المتوازن إلى تقديم المؤشرات الأساسية من أجل منع تشتت أذهان المسيرين، وجعلهم يركزون على المؤشرات المحددة لتنفيذ الاستراتيجية؛

-يتضمن النموذج عدة توازنات، منها: التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، والتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التوازن بين المقاييس الداخلية والمقاييس الخارجية؛

-يترجم النموذج رؤية المنظمة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومنتاسكة من مقاييس الأداء؛

-يساعد النموذج على الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المنظمة من خلال تقييم أدائهم وتحفيز الموظفين على أساس هذا الأداء؛

-تمد الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المنظمة؛

-تمكن المنظمة من إدارة متطلبات جميع الأطراف ذات العلاقة (المساهمين، العملاء، الموظفين، والعمليات التشغيلية).

ت. الابعاد الأساسية لبطاقة التقييم المتوازن:

تنقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة محاور أساسية⁵:

-**البعد المالي:** يعد المحور المالي احد محاور و تقويم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن ،ويمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأهداف المحققة لاستراتيجية المنظمة، والعمل على تخفيض مستوى التكاليف وبالمقابل التركيز على هدف النمو، كما يركز هذا المنظور على حجم ومستوى الدخل التشغيلي والعائد على راس المال الموظف والعائد من الاستثمار والعائد نتيجة لتخفيض مستوى التكاليف، والعائد من نمو حجم المبيعات والعائد من نمو حجم منتجات او سلع جديدة والعائد على حقوق المالكين، كما يركز على معرفة مدى مساهمة استراتيجية المنظمة بتحسين الخط الأدنى؛

-**بعد العملاء:** ضمن هذا المنظور في بطاقة الأداء المتوازن تقوم المنظمة بتحديد المستهلكين والسوق المستهدف، وهذا السوق يدخل ضمن تحقيق أحد أساليب تحقيق الأهداف المالية، فمن خلال البيع للسوق تحصل المنظمة على العوائد. فهناك علاقة سببية بين كل من: رضا العملاء، الولاء، الحصة السوقية، وإيرادات وارباح المنظمة، فهذا المنظور يمكن المنظمة من تكييف مخرجاتها الاستهلاكية بما يتناسب مع المستهلكين وقياس ذلك، مثل قياس مدى الرضا والولاء والاهتمام والربحية الى غير ذلك؛

-**بعد العمليات الداخلية:** تضمن هذا المحور تقوم المنظمة ممثلة بالإدارة العليا بتحديد العمليات التي يجب ان تتفوق فيها إذا ما اردت ان تقابل حاجات المستهلكين والمالكين. أنظمة القياس تركز فقط على التوجيه والتقليل من التكاليف وتحسين الجودة، والمقاييس المعتمدة على الزمن للعمليات القائمة، وبالمقابل فان منهج BSC يمكن من انجاز العمليات ويركز على اشتقاقها من توقعات المستهلكين والمتعاملين مع المنظمة، نتيجة التغذية العكسية والتي يتم بناء عليها تعديل العمليات، وكذلك نتيجة لتوقع حاجات المستهلكين والسعي لتلبيةها وتجاوزها. لذا فالعمليات الداخلية بالمنظمة تحتل مكانة هامة التي تتطلب البحث المستمر عن الجودة وتقليل الوقت واختزال التكاليف في ملية تقديم المنتجات او الخدمات وتتبعها بخدمات ما بعد البيع؛

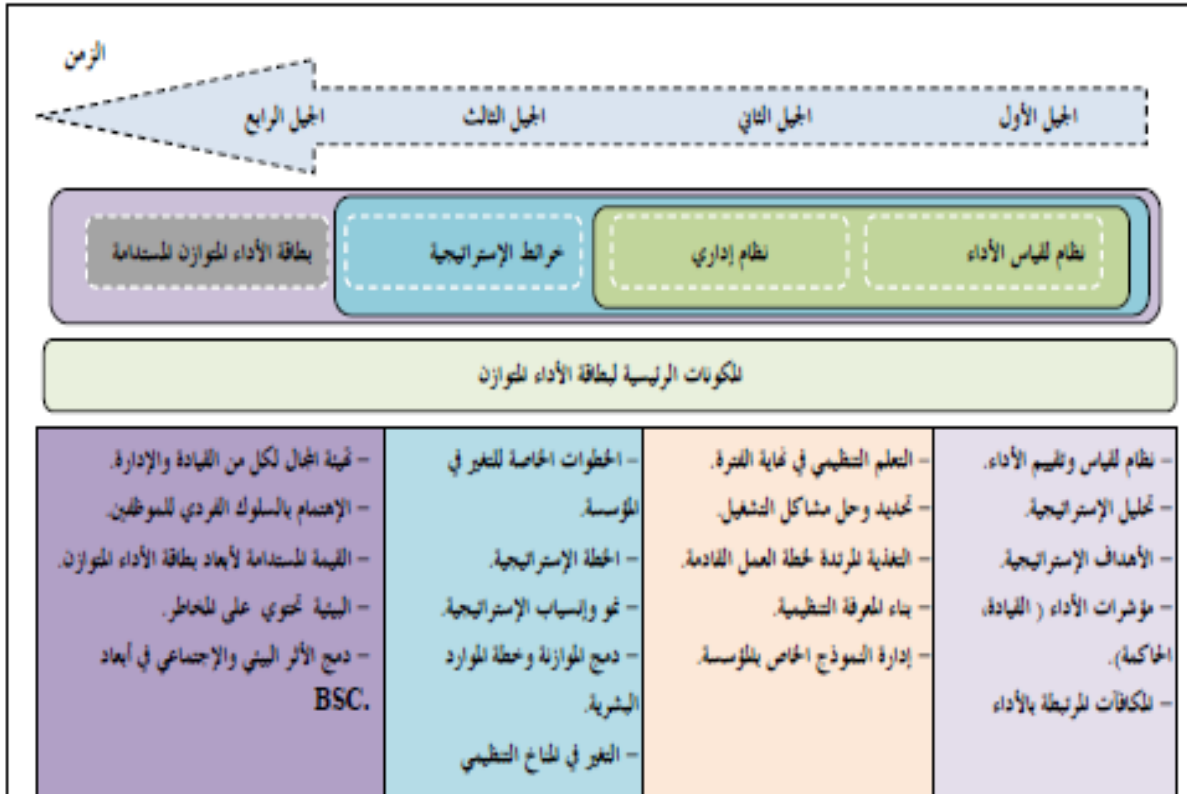
-**بعد النمو والتعلم:** يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تسميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، ويركز أيضا اهتمامه على العاملين بالمنظمة بالعمل المستمر على تدريبهم وتعليمهم الامر الذي يقود الى ما يسمى بالتعلم التنظيمي المؤدي الى الوصول الى المنظمة المتعلمة والتعلم وفق بطاقة الأداء المتوازن يتم بناء

على التغذية العكسية التي تحصل عليها المنظمة من جراء تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومخرجات التقييم، أي ان التدريب والتعليم يكون موجه حسب مخرجات التقييم التي تتناسب مع حاجات السوق وتلبي حاجة المنظمة.

ث. تطور بطاقة الاداء المتوازن:

لقد عرفت بطاقة الاداء المتوازن عدة تطورات وتغييرات في الخصائص والمفاهيم، والتي يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (01): مراحل تطور بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوى السعد، بطاقة الاداء المتوازنة، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2012، ص13.

الواضح من الشكل ان بطاقة الاداء المتوازن مرت بأربعة اجيال كملت بعضها بعض، حيث بدأ باستخدامها كنظام لقياس الاداء ثم طورت لتعمم كنظام للإدارة الاستراتيجية، ثم ظهر الجيل الثالث لها بربط الادارة الاستراتيجية بغايات المؤسسة المستقبلية وتبني التخطيط الاستراتيجي، ويسعى الباحثان حاليا الى تطوير جيل رابع يعمل على دمج الاثر البيئي والاجتماعي في بطاقة الاداء المتوازن مع دراسة مجمل المخاطر التي يمكن ان تحيط بالمؤسسة⁶.

2. الإطار المفاهيمي لاتخاذ القرار:

أ. مفهوم اتخاذ القرار:

قبل تعريف عملية اتخاذ القرار لابد من تعريف مفهوم القرار حيث يعرف على أنه: "عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه.

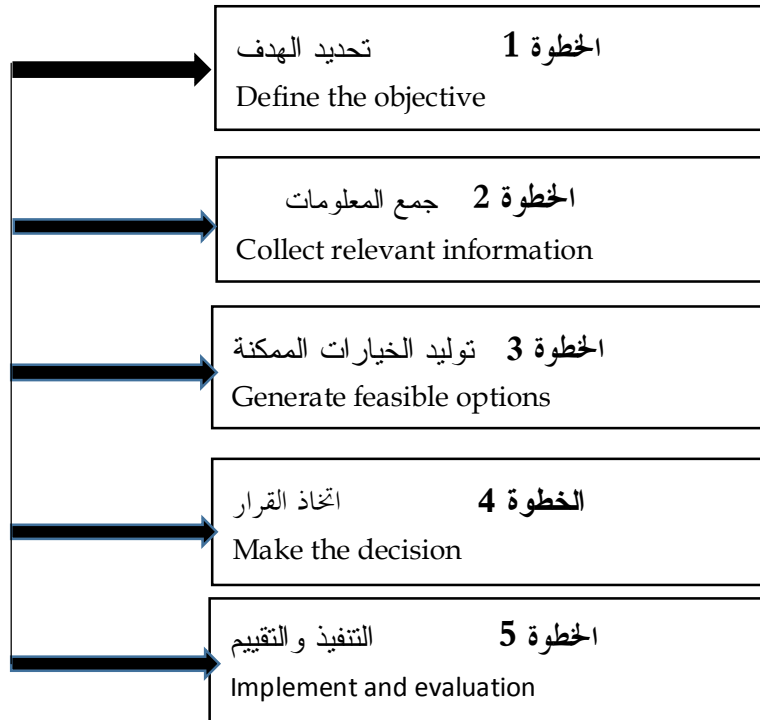
أما عملية اتخاذ القرار فتشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين، أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانيات المتاحة، حيث أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل⁷.

وتعرف كذلك عملية اتخاذ القرار على أنها: "عملية فنية لتحديد اختيار أحسن البدائل المتوفرة لمتخذ القرار من خلال اتباع خطوات متتابعة أو عناصر يمكن أن تؤدي في النهاية إلى نتيجة معينة أو تحقيق هدف معين، وبالتالي فإنه على متخذي القرار النظر لعملية اتخاذ القرار على أنها عملية متكاملة بدءاً من مراحلها الأولى إلى غاية تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه. كما أن هناك فرق بين القرار وعملية اتخاذ القرار، حيث أن القرار هو اختيار واعي بين بديلين، أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن سلسلة الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار ومتابعته⁸.

ب. مراحل عملية اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرارات عدد من المراحل يمر بها متخذو القرار للوصول إلى الحل الأنسب. وقد حدد Adair خمس خطوات تقليدية من المفيد اتباعها عند اتخاذ القرار، وهذه الخطوات موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (02): المدخل التقليدي لاتخاذ القرار



المصدر: Adair, J, Decision making et problem solving strategies, 3rd, London, The Sunday times, 2007, p23

من خلال الشكل (02) يتم توضيح المراحل التالية⁹:

- **تحديد المشكلة:** يتطلب في هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار بشكل واضح ومختصر، حيث أن هذه الخطوة تعتبر النقطة المحورية خطوات اتخاذ القرار سيكون مضللاً، لذا يتطلب في هذه المرحلة تحديد المتغيرات الممكن التحكم فيها والمتغيرات الغير ممكن التحكم فيها إلى جانب تحديد القيود التي يجب مراعاتها عند حل مشكلة القرار.

- **جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة:** تتعلق هذه الخطوة بالمصادر التي يمكن الحصول منها على المعلومات كالسجلات الرسمية والتقارير والقوانين والأنظمة ودوائر الإحصاءات ومراكز المعلومات واللجان... الخ، إلى جانب المصادر لابد من تحديد الطرق المناسبة لجمع هذه المعلومات كالاتصالات الإدارية الرسمية وغير الرسمية.

- **تحديد البدائل المتوفرة في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة:** يقصد بذلك اعداد قائمة بالبدائل المتاحة التي يتم الاختيار بينها وذلك من اجل اتخاذ القرار المطلوب حيث تتم عملية الاختيار على أساس ترتيب البدائل حسب اوزان المعايير المحددة لكل بديل ويفوز ذلك البديل الذي يسجل اعلى وزن من بين المعايير الأخرى.

- **اختيار البديل المناسب لحل المشكلة:** تتم في هذه المرحلة تقييم البدائل التي تم الحصول عليها ويمكن هنا الاستفادة من التعديلات الضرورية عليها لكي يتسنى اختيار الأفضل منها وهذه التعديلات ربما تجعل إمكانية تنفيذ البديل الذي سيتم اختياره ممكناً، ويتم مقارنة البدائل من حيث الزوايا والعيوب لكل بديل على حدي وذلك في ضوء الوزن النسبي لكل من المزايا والعيوب.

- **تنفيذ الحل (القرار):** وهي المرحلة التي تحدد حسم الموقف النهائي لمتخذ القرار بخصوص معالجة المشكلة حيث كلما كانت مراحل هذه العملية تشير بشكل منظم وطبقاً للمواصفات القياسية المحددة فإن القرار المتخذ سوف يكون مثالياً وبالتالي يعكس الصفة الإبداعية من هذه العملية بشكل عام.

3. الدراسات السابقة:

أ. دراسة **Kaplan و Norton (1998)**¹⁰: في هذه المقالة اقترحت بطاقة الاداء المتوازن من طرف الباحثين كنظام لتقييم الأداء وقياسه ويتضمن مجموعة من المقاييس المالية والغير مالية، اربعة ابعاد اساسية (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، تتفق الدراسات في تناولها لبطاقة الأداء المتوازن ولكن هذه الدراسة تتناول أثر البطاقة على اتخاذ القرارات.

ب. دراسة **Simona. A. Popa (2009)**¹¹: تناولت هذه الدراسة بطاقة الأداء المتوازن كنظام يوازن بين الأهداف المالية وغير المالية من خلال اربعة ابعاد استراتيجية، وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ولكنها تختلف عن هذه الدراسة في كون هذه الأخيرة تتناول تأثير البطاقة على اتخاذ القرار.

ت. دراسة **جبر ابراهيم الداعور (2013)**¹²: في هذه الدراسة تم معرفة أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة على ادارة الأرباح في الوحدات الاقتصادية الفلسطينية، وتتفق الدراسات في تناولها لبطاقة الأداء المتوازن ولكنها يختلفان في المتغير التابع.

III . الطريقة والجراءات:

تمثل مجتمع الدراسة في مجمع اقروديف وكعينة دراسة اخترنا فرع الأغواط للحبوب والمركبات التابعة له في كل من: معسكر-سعيدة-الجلفة . وتعتبر هذه المؤسسة من أبرز وأهم المؤسسات في سوق منتجات الحبوب الجزائرية. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استمارة استبيان على الموظفين ذوي العلاقة باتخاذ القرار بهذا الفرع والمركبات التابعة له.

والشركة التابعة " SPA مطاحن الاغواط " هي شركة مساهمة ناتجة عن إعادة هيكلة مؤسسة الرياض تيارت في ديسمبر 1997، حيث تعتبر واحدة من أقوى الفروع التابعة لمجمع اقروديف، اذ تقع عند المخرج الجنوبي لمدينة الأغواط على مستوى المنطقة الصناعية " بوشاكر " وتحتل مساحة إجمالية قدرها 10 هكتارات، وتقدم منتجات مصنعة عديدة ومتنوعة تغطي سوق الولايات: الاغواط-غرداية - تمنراست -البيض - تيارت، وهي:

-سميد ممتاز: 25 كلغ -10 كلغ.

-سميد عادي: 25 كلغ.

-دقيق ممتاز: 1كلغ، 2كلغ، 5كلغ، 10كلغ، 25 كلغ.

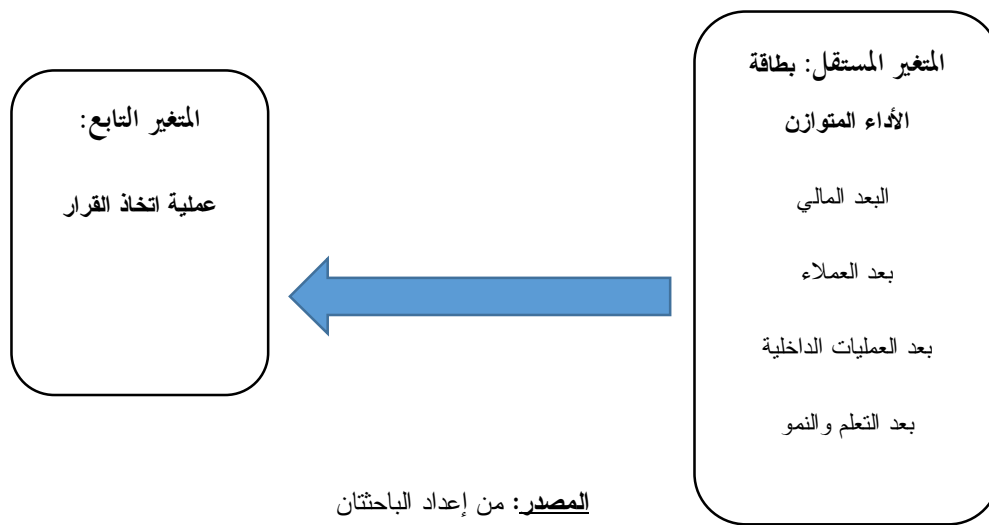
-دقيق المخابز: 50 كلغ.

-النخالة: من القمح الصلب واللين.

-الكسكس: 1كلغ-5 كلغ-10كلغ

شكل رقم (03): أنموذج الدراسة

أ. أنموذج الدراسة:



ب. اختبار ثبات الأداة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ (CRONBACH-ALPHA) والجدول التالي يوضح

ذلك:

جدول رقم (01): اختبار ثبات أداة الدراسة معامل الفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ثبات الدراسة (الفا كرونباخ)
22 عبارة	0.814

المصدر: من إعداد الباحثان بناء على مخرجات برنامج SPSS19

من خلال الجدول نجد أن معامل ألفا كرونباخ يساوي (0.814) أي 81.4% وهو أكبر من 0.65 وبالتالي يمكننا أن نقول ان أداة الدراسة تمتاز بثبات قوي يجعلها صالحة لهذه الدراسة.

ت. تحليل بيانات الدراسة:

يهدف الإجابة على مشكلة الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تشمل قسمين يتضمن القسم الأول أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه لعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، كما تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتم اعتماد سلم ليكارت الخماسي لإعطاء حرية أكبر للإجابة على اسئلة استبانة موزعة على عينة مختارة تقدر ب (32) فرد (استرجعت كلها)، في كل من فرع الأغواط للحبوب والمركبات التابعة له بكل من الجلفة وسعيدة ومعسكر.

- وصف إجابات أفراد العينة للمتغير المستقل: بطاقة الأداء المتوازن

جدول رقم (02): اتجاهات أفراد العينة للمحور الأول: الجانب المالي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تساهم في تحسين الأهداف المالية باتخاذ قرارات تستهدف زيادة الربحية	3.72	1.301	موافق
2	تساهم في تحسين الأهداف المالية باتخاذ قرارات تستهدف زيادة القيمة الاقتصادية المضافة	3.44	1.343	موافق
3	تساهم في تحسين الأهداف المالية باتخاذ قرارات تستهدف تخفيض تكاليف الإنتاج	3.94	0.948	موافق
	مجموع عبارات المحور الأول	3.69	0.67	موافق

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS19

وفقا لما جاء في الجدول (02) يتبين لنا ان المتوسط الحسابي لمجموع اتجاهات افراد العينة حول محور البعد المالي جاء مساويا ل (3.69) وانحراف معياري (0.67) وهو ضمن فئة موافق¹³، أي ان افراد العينة يوافقون على انه خلال هذا البعد يتم تحديد الاهداف المالية والموارد المستخدمة للشروع في تنفيذها وذلك باتخاذ قرارات تستهدف زيادة الربحية والقيمة المضافة والتخفيض من التكاليف.

جدول رقم (03): اتجاهات افراد العينة للمحور الثاني: العمليات الداخلية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تطبيقها يؤدي الى اتخاذ قرارات تساهم في جودة المنتج	3.44	1.105	موافق
2	تطبيقها يؤدي الى اتخاذ قرارات تهتم بخدمات ما بعد البيع	3.38	0.793	محايد
3	تطبيقها يؤدي الى اتخاذ قرارات تساهم في جودة الأنظمة الداخلية للشركة	3.19	1.533	محايد
مجموع عبارات المحور الثاني				
		3.33	0.825	محايد

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS19

وفقا لما جاء في الجدول (03) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لمجموع اتجاهات افراد العينة حول محور بعد العمليات الداخلية جاء مساويا ل (3.33) وانحراف معياري (0.825) وهو ضمن فئة محايد، أي ان هناك ميول في اجابات افراد العينة بين الموافقة وعدم الموافقة بخصوص مجريات العمليات الداخلية وتحديد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، وقد يرجع ذلك الى نقص الخبرة أو المهارة في قياس ذلك.

جدول رقم (04): اتجاهات افراد العينة للمحور الثالث: التعلم والنمو

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تطبيقها يؤدي الى اتخاذ قرارات تساهم في زيادة قدرات الموظف	3.69	1.378	موافق
2	تطبيقها يؤدي الى اتخاذ قرارات تساهم في تلبية حاجات الموظف حسب قدراته ومؤهلاته	3.97	0.822	موافق
3	تطبيقها يؤدي الى اتخاذ قرارات تركز على قدرة الموظف في تحقيق قيمة اقتصادية مضافة للمؤسسة	3.75	1.244	موافق
مجموع عبارات المحور الثالث				
		3.80	0.717	موافق

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS19

وفقا لما جاء في الجدول (04) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لمجموع اتجاهات افراد العينة حول محور بعد التعلم والنمو جاء مساويا ل (3.80) وانحراف معياري (0.717) وهو ضمن فئة موافق، أي ان هناك اجماع في اجابات افراد العينة حول الموافقة بخصوص بعد التعليم والتدريب لاستغلال كفاءات ومهارات الموظف وزيادة قدرات الموظف بالتكوين والتدريب رغم عدم تبني المؤسسة لبرامج تدريب حديثة تواكب التطورات العصرية في مجال الإدارة الحديثة.

جدول رقم (05): اتجاهات أفراد العينة للمحور الرابع: بعد العملاء

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تساهم في اتخاذ قرارات تلبي احتياجات ورغبات العملاء	3.28	1.085	محايد
2	تساهم في اتخاذ قرارات تقوم باجتذاب والاحتفاظ بالعملاء	3.38	1.185	محايد
3	تساهم في اتخاذ قرارات نحو زيادة الحصة السوقية	3.19	1.424	محايد
	مجموع عبارات المحور الرابع	3.28	0.81	محايد

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS19

وفقا للجدول (05) يتبين لنا ان الوسط الحسابي لمجموع اتجاهات افراد العينة حول محور بعد العملاء جاء مساويا لـ (3.28) وانحراف معياري (0.81) وهو ضمن فئة محايد، مما يدل على الميل الى جانب الموافقة من عدمه أي ان هناك بعض الاهتمام في المحافظة على العملاء وزيادة الحصة السوقية ولكنها غير كافية.

وصف إجابات أفراد العينة للمتغير التابع: اتخاذ القرار

جدول رقم (06): اتجاهات أفراد العينة للمحور: عملية اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تحقق القرارات المتخذة الأهداف المسطرة للمؤسسة	3.50	1.016	موافق
2	هناك شعور بالرضا حول العملية المتبعة في اتخاذ القرار	3.25	1.414	محايد
3	تتم مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار	2.41	0.875	غ موافق
4	تساعد الأبعاد السابقة في تحديد المشاكل المتعلقة باتخاذ القرار	3.44	1.105	موافق
5	تهتم الإدارة باتباع أسلوب معين يسهل لها عملية اتخاذ القرار	3.44	1.318	موافق
6	تساعد الخطوات السابقة في تأكيد المعلومات المتعلقة باتخاذ القرار وتقديمه في أحسن صورة	3.69	0.931	موافق
7	تساعد الطريقة المتبعة سابقا في زيادة كفاءة وفعالية القرار المتخذ	3.31	1.281	محايد
	مجموع عبارات عملية اتخاذ القرار	3.29	0.57	محايد

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS19

نلاحظ من خلال الجدول (06) ان مجموع متوسط عبارات (المتغير التابع: عملية اتخاذ القرار) هو (3.29) وانحراف معياري (0.57) وهو باتجاه (محايد)، أي ان هناك ميول في اجابات افراد العينة بين الموافقة وعدم الموافقة، وهذا ما أكدته العبارة الثالثة باتجاه غير موافق حول مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرار وبالتالي يتبين لنا ان الإدارة العليا تعمل في حيادية عن باقي الإدارات خلال اتخاذ القرار وهذا قد ينعكس سلبا على أداء الأفراد.

IV . اختبار الفرضيات وعرض النتائج :

1. معاملات الارتباط لجميع محاور الدراسة:

جدول رقم (07): معامل الارتباط بين المتغيرات الفرعية المستقلة والمتغير التابع

الرقم	المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الارتباط
01	البعد المالي	عملية اتخاذ القرار	0.652
02	العمليات الداخلية	عملية اتخاذ القرار	0.199
03	محور العملاء	عملية اتخاذ القرار	0.471
04	التعلم والنمو	عملية اتخاذ القرار	0.643
05	ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	عملية اتخاذ القرار	0.667

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول رقم (07) يتضح ان علاقة الارتباط بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرار هي علاقة ارتباط طردي متوسط بقيمة (0.667)، وأكبر ارتباط سجل في المحاور الفرعية المستقلة فقد سجل في المحور الأول "المحور المالي" بقيمة (0.652).

2. الانحدار الخطي المتعدد لمحاور الدراسة:

تم استخدام نموذج انحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وذلك مثل ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (08): جدول تحليل الانحدار

المتغير المستقل	المتغير التابع	معامل الانحدار	القيمة الاحتمالية	معامل التحديد	قيمة f	قيمة a
البعد المالي	عملية اتخاذ القرار	0.380	0.014			
بعد العمليات الداخلية	عملية اتخاذ القرار	-0.50	0.698			
بعد العملاء	عملية اتخاذ القرار	- 0.125	0.425			
بعد التعلم والنمو	عملية اتخاذ القرار	0.272	0.014			
ابعاد بطاقة الأداء المتوازن	عملية اتخاذ القرار		0.135	0.630	8.847	0.703

المصدر: من اعداد الباحثان بناء على مخرجات SPSS19

من خلال الجدول رقم (08) نستنتج ما يلي:

أ. المعادلة الرئيسية:

$$\text{عملية اتخاذ القرار} = 0.703 + 0.380(1م) - 0.50(2م) - 0.125(3م) + 0.272(4م).$$

ب. بالنسبة لمعامل التحديد:

يعتبر معامل التحديد مقياسا لجودة النموذج حيث انه كلما اقترب من (1) كان النموذج جيدا والعكس صحيح، ونلاحظ في هذه الدراسة ان معامل التحديد يساوى (0.630) مما يدل على ان ابعاد بطاقة الأداء المتوازن تساهم بنسبة 63% في عملية اتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الأغواط، اما الباقي (37%) فيرجع الى عوامل اخرى او اساليب اخرى لم تدرج ضمن الدراسة.

كما يرجع السبب أيضا لعدم تبني المؤسسة للأنظمة الحديثة في تسيير اداراتها اذ انها لازالت تتصف بالتعاملات الكلاسيكية والبيروقراطية في علاقاتها العامة، فالتفرد في اتخاذ القرارات من طرف الإدارة العليا دون الرجوع او الاخذ بأراء الموظفين او اشراكهم في العملية يؤثر سلبا على العمليات والعلاقات داخل المؤسسة، وبالتالي فحتى لو طبقت بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها فإنها لا تلقى تفاعل كما يجب من طرف العاملين، بالإضافة لذلك فإن العوائق المعرفية والمهارات التي يتمتع بها الافراد العاملين في المؤسسة لا ترقى الى امكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وذلك نتيجة البرامج التدريبية القديمة التي لا تواكب تطورات الإدارة الحديثة.

كما يظهر في الجدول تحليل تباين المعنوية لاختبار F حيث بلغت قيمته المحسوبة (8.847) عند درجة حرية (4) بقيمة احتمالية (0.135) وهي أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، وهو ما يؤكد انعدام القوة التفسيرية لنموذج الانحدار المتعدد من الناحية إحصائية، وهكذا يمكن القول ان المتغيرات المستقلة لا تؤثر على المتغير التابع ما عدا المتغيرين الفرعيين المستقلين (البعد المالي- وبعد العملاء) بقيمة احتمالية (0.014) لكليهما، وبالتالي ليست هناك علاقة شاملة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرار بمطاحن الأغواط بل هي علاقة جزئية تظهر في البعد المالي و بعد العملاء، وعليه يتبين لنا أن المؤسسة لا تستخدم ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في حل مشاكلها سواء المتعلقة باتخاذ القرار او غيرها من المشاكل، بل تلجأ إلى أساليب وطرق أخرى تتشابه في بعض مراحلها مع ابعاد بطاقة الأداء المتوازن.

ت. بالنسبة للفرضيات الفرعية:

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: نلاحظ ان $\text{sig} = 0.014 \leq 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول انه يوجد أثر معنوي للبعد المالي في عملية اتخاذ القرار عند $\alpha \leq 0.05$.

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: نلاحظ ان $\text{sig} = 0.698 \geq 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 التي تقول ان لا يوجد أثر معنوي لبعد العمليات الداخلية في عملية اتخاذ القرار عند $\alpha \leq 0.05$.

-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: نلاحظ ان $\text{sig} = 0.425 \geq 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 والتي تقول انه لا يوجد أثر معنوي لبعد التعلم والنمو في عملية اتخاذ القرار عند $\alpha \leq 0.05$.

-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: نلاحظ ان $\text{sig} = 0.014 \leq 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية H_0 ونقبل الفرضية H_1 والتي تقول انه يوجد أثر معنوي لبعء العملاء في عملية اتخاذ القرار عند $\alpha \leq 0.05$.

ث. بالنسبة الفرضية الرئيسية:

من خلال العودة للجدول نجد ان $(\text{sig} = 0.135 \geq 0.05)$ وبالتالي نرفض الفرضية H_1 ونقبل الفرضية H_0 التي تقول بانه لا يوجد أثر معنوي لجميع ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في عملية اتخاذ القرار عند $\alpha \leq 0.05$. وهذا ما اكدته الفرضيات الثانية والثالثة.

V . النتائج والتوصيات :

1. نتائج الدراسة:

يعد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من خلال أبعادها الأربعة (البعد المالي -بعد العمليات-بعد العملاء-بعد التعلم والنمو) ذو أهمية بالغة على أداء المؤسسة من خلال التركيز على جودة القرارات. فاتخاذ القرار الصحيح وفق أسس علمية مدروسة ومعالجة المشاكل المتعلقة بعملية اتخاذ القرار مستخدمين أساليب إدارية حديثة يمكننا من تحسين المخرجات وتقليل التكاليف المبنية أساسا على القرارات الصحيحة، وفي ظل ما سبق توصلت الباحثتان إلى عدة نتائج من خلال الدراسة واهمها:

- وجود أسلوب مطبق مشابه لبطاقة الأداء المتوازن داخل فرع الحبوب بالأغواط حيث تبين ذلك من خلال البعد المالي وبعد العملاء ولكن باقي الأساليب مختلفة.
- هناك علاقة ارتباط طردية متوسطة بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وعملية اتخاذ القرار، وهذا ما عكسته معاملات الارتباط التي جاءت بدرجات متوسطة بقيمة 0.7؛
- وجود أثر لبعدي المالي والعملاء عند عملية اتخاذ القرار.

2. توصيات الدراسة:

- العمل على إيجاد مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وعلى رأسها بطاقة الأداء المتوازن؛
- ضرورة دعم الإدارة العليا لمتطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة لتحسين عملية اتخاذ القرار؛
- ضرورة التعرف على أهم المعوقات التي تقف في طريق تطبيق بطاقة الأداء المتوازن؛
- تدريب العاملين وتحفيزهم للقدر على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والابداع فيها؛
- الاستفادة من تجارب المؤسسات الرائدة في مجال تطبيق بطاقة الاداء المتوازن.

VI. الهوامش والإحالات:

1 Kaplan R.S , Norton D.P, **The Balanced Scorecard measures that drive performance**, Harvard Business Review, January – February, 1992,P71

نقلا عن: نعيمة يحيوى، خديجة لدرع، بطاقة الاداء المتوازن اداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، الطبعة الثانية: نمو المؤسسات والاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي، المنعقد بجامعة ورقلة، يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، ص78.

2 Kaplan Robert S , Norton David P, **The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance**, Harvard Business Review, January – February, 1992, p70 .

- نقلا عن: عريوة محاد، اشكالية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن في القطاع العمومي المحلي لقياس وتقييم الاداء المستدام، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 15، جامعة الجزائر 03، 2016، ص146.
- 3 جبر ابراهيم الداعور، أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح -دراسة ميدانية-، مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 2، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص 111.
- 4 جبر ابراهيم الداعور، مرجع سابق، ص 112.
- 5 ابراهيم خولف الملكاوى، ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص ص 106-183.
- 6 لطرش وليد، دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الاستراتيجي، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2018، ص30.
- 7 بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية لاتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلمة والسياسات الاقتصادية، العدد السابع، جامعة الجزائر 03، 2016، ص270.
- 8 براهمية إبراهيم، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الاستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص: مالية ومحاسبة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2015، ص192.
- 9 مرغني بلقاسم، نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير، تخصص نظم المعلومات ومراقبة التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص ص 48-52.
- 10 Kaplan Robert S, Atkinson Anthony A, **Advanced Management Accounting**, 3rd^{ed}, New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- 11 Simona (P), **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Results**, The Ninth International Conference Investments and Economic Recovery May 22-23, Bucharest,Romania,2009 .
- 12 جبر ابراهيم الداعور، مرجع سابق.
- 13 Adrair J ,**Decision making et problem solving strategies**,3rd^{ed}, london, The synday times,2007,p23.

* تم المقارنة هنا بالفئات المرجحة والمتمثلة في: من [1 إلى 1.8] غير موافق بشدة، من [1.81 إلى 2.6] غير موافق، من [2.61 إلى 3.4] محايد، من [3.41 إلى 4.2] موافق، من [4.21 إلى 5] موافق بشدة.