

## بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية لتقييم الأداء لمؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية

أ/ ماضي زين العابدين  
جامعة بسكرة

### المخلص :

### Résumé:

Cet article vise à montrer quels sont les paramètres préférés pour évaluer les performances des entreprises publiques du secteur du ciment ainsi que les facteurs qui influencent le processus d'évaluation. Il est ainsi question de déterminer les performances de ces entreprises par la méthode des balanced cards dans la formulation et l'exécution des stratégies financières et autres.

La méthodologie empirique et analytique utilisée dans cet article est adossée à une étude de terrain.

L'un des résultats de cet étude est que ces entreprises n'utilisent pas la méthode précitée ce qui signifie la prédominance des méthodes classiques alors que la population de l'échantillon reconnaît l'utilité et l'importance des méthodes modernes et notamment celle dite balanced cards.

Enfin, nous avons terminé avec des recommandations en concordance avec les résultats auxquels a abouti l'étude.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان المقاييس المفضلة لدى مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية لتقييم الأداء، وتحديد العوامل التي تؤثر في عملية تقييم الأداء لديها. بالإضافة إلى تحديد قدرة مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية من خلال استخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن على صياغة وتنفيذ استراتيجية مالية وغير مالية لديها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية واختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلاتها.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مؤسسات الإسمنت الجزائرية لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كمنهج ساعد على صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية مالية وغير مالية لها، وهذا يدل على أن تلك المؤسسات تميل إلى استخدام أدوات التقييم التقليدية وليس الحديثة بالرغم من إقرار أفراد مجتمع الدراسة بأهمية هذه الأداة في عملية التقييم المالي وغير المالي لنتائج هذه المؤسسات العمومية، وكان من أهم التوصيات أنه لا بد لمؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية من تبني منهج بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم المالي وغير المالي، لما لهذا المنهجية ذات الأوجه المتعددة للبدائل والاستخدامات في تقييم الأداء، في ترشيد قرارات صناع القرار المعتمد على مؤشرات قياس موضوعية تم اختيارها بعناية لتحقيق رسالة المؤسسة.

**تمهيد:**

تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة الجمع بين مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير الأجل والطويل الأجل في تقرير موحد. وبالتالي تقلل بطاقة قياس الأداء المتوازن من تركيز القائمين على المؤسسات على الأداء المالي قصير الأجل مثل التدفقات النقدية السنوية أو الربع سنوية، وتهتم بالتحسينات القوية في المقاييس غير المالية التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل. كما تركز بطاقة قياس الأداء المتوازن انتباه الإدارة على كل من الأداء القصير الأجل والطويل الأجل. إن بطاقة قياس الأداء المتوازن تترجم رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المؤسسة وذلك لمقابلة أهدافها المالية.

يساعد أسلوب قياس الأداء المتوازن المؤسسة مهما كانت طبيعية نشاطها على قياسها الأداء الاستراتيجي، بل ويذهب إلى أبعد من ذلك، فهو يساعد في صياغة استراتيجيات المؤسسة وترجمتها إلى أهداف استراتيجية وترجمة هذه الأهداف إلى قياسات استراتيجية تحقق متابعة وتقييم الاستراتيجية في المدى القصير والطويل الأجل.

وأكثر ما يميز هذه الأداة هو أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط كما كان سائداً من قبل من خلال أنظمة القياس التقليدية، بل هي تحقق التوازن من خلال تركيزها على قياس أربعة أبعاد أساسية في المؤسسة، وهي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد الأنظمة الداخلية، بعد التعلم والنمو، وهذا من شأنه أن يجنب المؤسسة الخطأ في تركيزها على الجوانب المالية فقط.<sup>1</sup> من هنا جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على بيان قدرة مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية من خلال استخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن على صياغة وتنفيذ استراتيجية مالية وغير مالية لديها.

**إشكالية الدراسة وأسئلتها:**

تخضع المؤسسات الصناعية مثلها مثل بقية مؤسسات الأعمال إلى تقييم لأدائها في فترات مختلفة من دورة حياتها، إلا أن المعايير والأدوات المستخدمة في التقييم عادةً ما تقتصر على معايير جودة الأداء التقليدية وتهمل المعايير ذات الأفق والمنظور الاستراتيجي القائم

على تقييم الأداء الشامل من وجهة النظر المالية وغير المالية. ونظراً إلى ما للمؤسسات الصناعية وبشكل خاص المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت الجزائرية من أهمية خاصة نظراً لحساسية دورها وآثارها في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والمالية للاقتصاد الجزائري، إذ أصبحت تضع تخطيطاً استراتيجياً يتناول مسائل التقييم الاستراتيجي، وتحديد الرؤيا والرسالة والأهداف والاستراتيجيات، لذا، حاولت هذه الدراسة تحليل الأدوات والوسائل التي يتم من خلالها تقييم الأداء المالي وغير المالي، وبيان علاقتها المباشرة بنجاح المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت الجزائرية أو فشلها.

بناءً لما تقدم يمكن حصر عناصر مشكلة الدراسة الخاصة بالبحث من خلال إجابة

على السؤالين التاليين:

1- هل هنالك مقاييس لتقييم أداء مفضلة لدى مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية، وما هي العوامل التي تؤثر في عملية تقويم الأداء لديها؟

2- هل تستطيع مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية من خلال استخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية مالية وغير مالية؟

فروض الدراسة:

لقد تم بناء فرضيات الدراسة اعتماداً على إشكالية الدراسة وعناصرها المختلفة، إذ أن فرضيات الدراسة تعد إجابات آنية للظاهرة المدروسة، وحلولاً متوقعة للمشكلة موضوع الدراسة. سيتضح من الجانب الميداني إمكانية رفضها أو قبولها. وقد تم صياغة الفرضيات على النحو التالي:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد مقاييس مفضلة لتقييم الأداء لدى مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية، وهنالك عوامل تؤثر في عملية تقييم الأداء لديها.

**الفرضية الثانية:** أن استخدام مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية منهج بطاقة الأداء المتوازن يساعد على صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية مالية وغير مالية لها.

**أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- بيان المقاييس المفضلة لدى مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية لتقييم الأداء، وتحديد العوامل التي تؤثر في عملية تقييم الأداء لديها.

2- تحديد قدرة مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية من خلال استخدام منهج بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية مالية وغير مالية.

## منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المرتكز على الدراسة الميدانية للحصول على البيانات من مصادرها الرئيسية واختبار صحة الفرضيات والإجابة على تساؤلاتها بهدف التعرف على قدرة بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لصياغة وتنفيذ وتقييم الرؤية الاستراتيجية لتقييم الأداء في مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية، من خلال الاعتماد على استبانة تم تصميمها وفقا للخطوات العلمية المتعارف عليها.

وتم الاعتماد في جمع المعلومات والبيانات الخاصة بهذا البحث على الأساليب التالية:

- 1- البحث المكتبي بالرجوع إلى المراجع العربية والأجنبية التي اهتمت بمنهاج وطرق قياس الأداء بشكل عام وببطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المالي وغير المالي لمؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية بشكل خاص. والاعتماد في الحصول على المعلومات الخاصة بالجانب النظري على المتوفر والمتاح من المصادر العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة مع الاستعانة بشبكة المعلومات الدولية.
- 2- تصميم استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة المتمثلين في مدير المالية والمحاسبة، المدير التجاري، مدير الرقابة الداخلي في المؤسسات العمومية لصناعة الإسمنت في الجزائر

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن وبناء الاستراتيجية لمنظمات الأعمال:

## 1 ترجمة الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة إلى أهداف:

يجب على المؤسسات الصناعية قيامها باستعمال بطاقة الأداء المتوازن أولاً لتحديد الرؤية الاستراتيجية المناسبة التي ستنبأها المؤسسة، ومن ثم يسهل ترجمة رؤية المؤسسة إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم. فعملية تشكيل بطاقة الأداء المتوازن يجب أن تكون مسبوقة بتوضيح الرؤى الاستراتيجية المستقبلية بالنسبة للمؤسسة، ثم عليها التساؤل حول ما الذي سيتم تصحيحه لو قامت بوضع هذه الاستراتيجية بالنسبة لمساهميها، زبائنها وأنظمتها وقدرتها على التجديد، وعلى هذا الأساس تقوم بتحديد العوامل الحرجة لكل محور من هذه المحاور وتحديد الوسائل لقياسها. تركز الأهداف لكل بعد من أبعاد البطاقة على<sup>2</sup>: فالبعد المالي يركز هذا الجانب على الربحية الاستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الاستراتيجية التي

تمارسها المؤسسة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.

أما بعد العمل: فيحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة ويقاس نجاح الشركة في هذه القطاعات. لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضاء العميل.

وبعد العمليات الداخلية فيركز هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين.

ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاثة أبعاد فرعية على النحو التالي<sup>3</sup>:

1. عملية الابتكار، والتي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء .

2. عملية التشغيل، وتمثل عمليات الإنتاج وتوصيل المنتج والخدمات المتواجدة للعملاء والمبادرات الأساسية الاستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصنيع، وتقليل وقت التوصيل للعملاء، ومقابلة أوقات التوصيل المحددة .

3. خدمة توصيل المبيعات، وتعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع أو توصيل الخدمة أو السلعة.

وأخيرا بعد التعلم والنمو فيركز هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين. أن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات :

1. قدرات الموظف التي تقاس باستخدام فهم الموظف ومستويات مهاراته ومسح لرضاء الموظف ومعدلات الدوران .

2. قدرات نظام المعلومات مقاسه بنسبة من موظفين الصف الأول .

3. التحفيز والمكافآت: وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

وعلى كل قائم في المؤسسة من القمة إلى القاعدة يجب أن يعرف استراتيجية المؤسسة ودوره لتحقيقها، يمكن ذلك من خلال الآليات التالية:

▪ برامج الاتصال والتكوين (كتيب، جريدة داخلية، الرسائل الإلكترونية...)

▪ نشاطات تحديد الأهداف: بعد توصيل الأهداف العريضة لكامل المعنيين وشرحها

يمكن تحديد أهدافهم الخاصة بدلالة الأهداف العامة.

▪ وضع نظام للمكافآت لتشجيع نشر الإستراتيجية.

## 2 ربط القياسات بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة:

بطاقة الأداء المتوازن ليست طريقة جديدة لقياس الأداء فحسب و لكن أداة للإدارة الاستراتيجية، فالمؤسسات التي تلجأ إلى وضع قائمة من مؤشرات الأداء الأساسية و إلحاقها بنظام لمتابعتها، غير أن هذه القائمة ما هي إلا سلسلة من الأنشطة الواجب القيام بها و لا يوجد ما يربطها مع استراتيجية المؤسسة، وأحيانا لا ترتبط هي في ما بينها، تأتي أهمية بطاقة الأداء المتوازن ليس من كونها تجمع بين مؤشرات مختلفة، و إنما من كونها تثبت عدداً محدوداً من التوجهات الاستراتيجية الأساسية يتم تقسيمها إلى أهداف استراتيجية ملحقة بنظام خاص للقياس<sup>4</sup>. وهناك ثلاثة عناصر أساسية تساعد في ربط القياسات باستراتيجية المؤسسة، وهي:<sup>5</sup>

### ▪ علاقات السبب والنتيجة (العلاقات السببية):

تعرف الإستراتيجية بأنها مجموعة من الفرضيات التي ترتبط فيما بينها بعلاقة سببية، كثير من العمليات الإستراتيجية تمثل علاقات سبب ونتيجة، ولذا يجب أن يحقق القياس العلاقة بينهما حتى يمكن إدارتها والتأكد من صحتها، ويجب أن تتضمن العلاقة الجوانب الأربعة المكونة لبطاقة قياس الأداء المتوازن.

مثال:معدل العائد على رأس المال يزيد بزيادة المبيعات للعملاء ويعكس ذلك ولاء العملاء، إذن يتم إدراج معدل العائد في الجانب المالي والولاء في جانب العملاء ولكن كيف يتحقق الولاء؟ يتم الحصول على الولاء بتحسين وقت الخدمة للعملاء إذن ندرج الولاء ووقت الخدمة للعملاء في جانب العملاء من البطاقة ولتحقيق وقت خدمة قصيرة يجب تقليل وقت أداء العمل وإجادة العمليات الداخلية (يتم إدراجهم في العمليات الداخلية) وهذا يتم الحصول عليه بالتدريب وتنمية المهارات للموظفين (يتم إدراجهم في جانب التعلم والنمو).

ويتم وصف علاقات السبب والنتيجة من خلال الخرائط الإستراتيجية، هذه الأخيرة تعني تمثيل تصوري لهذه العلاقات السببية، لبيان كيفية الربط بين الأهداف الاستراتيجية الفرعية بعضها البعض وبين مؤشرات الأداء الأساسية بعضها البعض وذلك من خلال مجموعات متتالية من العلاقات الافتراضية السببية، وتمثل الخرائط الاستراتيجية إحدى المكونات الأساسية لمقياس الأداء المتوازن.

ولغرض إحداث تطوير على بطاقة الأداء المتوازن نحو الاتجاه الاستراتيجي يمكن عمل موائمة بين الخارطة الاستراتيجية والمنظورات الأربعة للبطاقة على أساس فلسفة رؤية المؤسسة التي تترجم بصيغة مجموعة استراتيجيات، بدءاً من الاستراتيجية المالية التي تستهدف زيادة قيمة حملة الأسهم وانتهاءً باستراتيجية التعلم والنمو التي تستهدف زيادة قدرة العاملين في المؤسسة.

#### ■ محددات الأداء<sup>6</sup>:

في جدول القيادة المتوازن نجد أن المؤشرات التي تعكس الأهداف تكون مشتركة بين عدة مؤسسات، غير أن محددات الأداء تخص كل مؤسسة بذاتها، لذلك يجب أن يضم جدول القيادة المتوازن: مؤشرات تقيس النتائج، ومحددات الأداء وهي التي تسمح للمؤسسة بوضع تحسينات قصيرة الأجل قريبة من المهام اليومية.

■ الاحتكام إلى النتائج المالية: يجب أن يخصص لجدول القيادة حيزاً للمؤشرات المالية، ذلك أن المحاور الأخرى ليست هدفاً بحد ذاتها إنما هي وسيلة لتحقيق مكاسب مالية.

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

#### 1.2 أهمية وضع موازنة استراتيجية (تحويل الأهداف إلى نشاطات):

في بعض الأحيان تحيد المؤسسة عن الاستراتيجية التي اختارتها لنفسها و تضل طريقها في تعاملاتها و تصرفاتها فتضيق بين الأهداف المتضاربة و يلتبس عليها الأمر، فلا تعرف في أي وجهة تمضي و لا أي طريق تختار و هذا يسمى "التضارب الاستراتيجي" فمثلاً قد تختار المؤسسة شكل تميز العلاقات مع العملاء، و لكنها تنفق مواردها في رفع كفاءة عمليات التشغيل و تخفض أسعار منتجاتها، لدرجة لا تتوفر معها أية موارد أخرى لتعزيز علاقاتها مع العملاء، للقضاء على هذا التضارب الاستراتيجي يكون على الشركة أن تقوم بإعداد موازنة بين الأهداف النظرية و الأنشطة العملية داخل الاستراتيجية لتحقيق الخيار الاستراتيجي، دون انحراف أو التباس<sup>7</sup>.

#### 2.2 أهمية التوازن بين الأنشطة والقياسات<sup>8</sup>:

يكمُن جوهر الاستراتيجية في نوع الأنشطة التي تركز عليها، فيجب على الإداري أن يوازي بين أنواع الأنشطة الاستراتيجية التي تهدف لتحقيق أهداف استراتيجية معينة والأدوات التي تستخدم لقياس أثر هذه النشاطات، فلا يصح مثلاً أن تركز المؤسسة على أنشطة كفاءة التشغيل بينما تنصب أدواتها الاستراتيجية على قياس درجة ولاء العملاء،

كما ينبغي التأكد من وجود التوافق بين الأنشطة الاستراتيجية ذاتها، وكذا التوافق بين الأنشطة الاستراتيجية وبين المؤشرات التي تقيسها.

### 2.3 العمليات المتعلقة بالموازنة الاستراتيجية في بطاقة الأداء المتوازن:

أن إدماج التخطيط الاستراتيجي والإجراءات المتعلقة بالموازنة في بطاقة الأداء المتوازن يتضمن ثلاث خطوات هي: 9

- تحديد الأهداف التي يتم قبولها من قبل الجميع في التنظيم.
- تحديد وتنظيم المبادرات الاستراتيجية.
- ربط الاستراتيجية بالموارد والموازنات السنوية المتاحة وتحديد سلم أولويات للتنفيذ.

### ثالثاً. بطاقة الأداء المتوازن ومرحلة تقييم الاستراتيجية:

لا بد أن تملك المنظمات الصناعية نظاماً للتعلم التنظيمي يسمح للمسيرين بتحليل فرضياتهم وتحديد ما إذا كانت المبادئ التي تقود نشاطاتهم هي دائماً متلائمة مع النشاطات ومكيفة مع الملاحظات والخبرات، ففي بعض الأحيان يجب وضع استراتيجيات جديدة لاستغلال منافذ معينة ومواجهة تهديدات غير متنبأ بها، من أجل الحصول على نظام فعال للتعلم التنظيمي عليه أن يضم:

- إطار استراتيجي مشترك يوضح الاستراتيجية الكلية ويظهر لكل قائم في المؤسسة لماذا تساهم نشاطاته، يحقق هذا بفضل بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر شكلاً من أشكال الأداء المشترك.
- نظام للتغذية العكسية للمعلومات المتعلقة بالآثار الاستراتيجية والتي تسمح باختبار الفرضيات حول علاقات السبب والنتيجة بين الأهداف والخيارات الاستراتيجية.
- نظام لحل المشكلات يحلل ويستخلص المعطيات حول الأداء ثم كيف الاستراتيجية بدلالة تطور الظروف والمشكلات، أفضل وسيلة لذلك هي الحل الجماعي للمشكلات أي الحل بالفرق.

### ▪ تحليل البيانات واختبار الفرضيات

### ▪ مجتمع وعينة الدراسة

قامت هذه الدراسة على منهج المسح الشامل لمجتمع الدراسة الذي يتألف من جميع مؤسسات الإسمنت العمومية الموجودة في الجزائر و البالغ عددها اثنا عشر مؤسسة، و هي مؤسسة الإسمنت الما لبيض (تبسة)، مؤسسة الإسمنت الحامة بوزيان (قسنطينة)،



مؤسسة الإسمنت عين توتة (باتنة)، مؤسسة الإسمنت حجار السود (سكيدة)، مؤسسة الإسمنت عين الكبيرة (سطيف)، مؤسسة الإسمنت صور الغزلان (البويرة)، مؤسسة الإسمنت مفتاح (البليدة)، مؤسسة الإسمنت الرايس حميدو (الجزائر)، مؤسسة الإسمنت الشلف، مؤسسة الإسمنتزهانة (معسكر)، مؤسسة الإسمنت بني صاف (عين تموشنت)، مؤسسة الإسمنت سعيدة.

▪ أفراد مجتمع الدراسة: تمثل أفراد مجتمع الدراسة في الإطارات العليا لتلك المؤسسات العمومية وهم: مدير المالية والمحاسبة، المدير التجاري، مدير الرقابة الداخلية وتم توزيع 48 استبياناً عليهم، تم استرداد 42 استبياناً، وتم إخضاع 40 استبياناً للتحليل الإحصائي:

### عرض البيانات واختبار الفرضيات

#### 1- ثبات أداة الدراسة

جرى استخراج معامل الثبات طبقاً لكرونباخ ألفا Cronbach.Alpha وذلك لتحديد درجة الاتساق الداخلي للفقرات التي تضمنتها أداة الدراسة، وكانت النتائج كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول رقم (1) قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة		
معامل الثبات (كرونباخ ألفا)	عدد الفقرات	الفرضية
0.82	14	الفرضية الأولى
0.85	21	الفرضية الثانية
0.835	35	معامل كرونباخ ألفا العام

يلاحظ من الجدول السابق أن معامل كرونباخ ألفا لجميع فقرات الدراسة /0.835/، في حين كان /0.82/ للفقرات الخاصة بالفرضية الأولى، و/0.85/ للفقرات الخاصة بالفرضية الثانية، وهذا يدل على تمتع الأداة بدرجة جيدة من الثبات وهي نسبة مقبولة لغرض إجراء هذه الدراسة.

#### 2- عرض بيانات الفرضية الأولى واختبارها

الفرضية الأولى: لا يوجد مقاييس مفضلة لتقييم الأداء لدى مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية، وهناك عوامل تؤثر في عملية تقييم الأداء لديها.

لتحليل اتجاهات الإجابات في الفرضية الأولى ومعرفة توجهات أفراد مجتمع الدراسة، تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الفقرات الخاصة بهذه الفرضية، كما في الجدول التالي:

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
1	تنظر الإدارة إلى أسلوب بطاقة الأداء المتوازن على أنه المنهج الأكثر ملائمة لتقييم أداء المؤسسة المالي وغير المالي.	4.52	0.662	0.438
2	يتم الأخذ في الاعتبار احتياجات أصحاب المصلحة (العملاء، الموردون، الدائنون، العاملون) عند رسم وتطوير خطط وميوسات وأهداف المؤسسة بناء على استراتيجيات تقييم معتمدة.	2.49	1.008	1.015
3	تحتفظ المؤسسة باستراتيجية تقييم موقّعة تغطي كافة النواحي التشغيلية والإدارية والإستراتيجية لها.	4.32	0.585	0.342
4	تنظر الإدارة العليا للمؤسسة إلى عملية تقييم الأداء من خلال عميقات إدارة الكفاءة على أنها الأسلوب الأكثر فعالية لتبادل الأرباح.	4.32	0.667	0.445
5	تقوم المؤسسة باستخدام التحليل الأثقي والعمودي لتتأج أصالتها ببيان مقدار التطور الحاصل بين الفترات ومقدار مساهمة كل بند من بنود المركز المالي في تحقيق النتائج.	4.02	0.786	0.618
6	تنظر الإدارة العليا للمؤسسة إلى عملية تقييم الأداء من خلال عميقات التحليل المالي لتتأج النشاط على أنها الأسلوب الأكثر فعالية لبيان مواطن الضعف والقوة.	4.30	0.749	0.561
7	تقوم إدارت المؤسسة بتقييم الفقرة على أداء كافة الأعمال التشغيلية بالإدارة التي يعملون بها بما يؤدي تحسين أداء المؤسسة.	4.33	0.809	0.655
8	يتم تصميم مراكز مسؤولية بصورة بسيطة وسهلة لكافة العاملين، وتصل في نفس الوقت على تحقيق الرقابة المتابعة للأخطاء.	4.21	0.677	0.459
9	يتم تطبيق الأساليب الإحصائية المتكيفة؛ لتحسين الأداء وتخفيض التكاليف والإسرف.	4.34	0.885	0.782
10	يتم مراجعة أداء مؤسسة من خلال الإستراتيجية المعتمدة دورياً من خلال اجتماعات الإدارة العليا بما يشكل أساساً لاتخاذ القرارات.	4.34	0.837	0.700
11	يوجد نظام فعال معتمد لتقييم الأداء بهدف ضبط رقابة أداء الشركة بصورة عامة.	4.32	0.926	0.858
12	يتم تحديث البيانات والمعلومات الخاصة بأداء الشركة وتوفرها لمستخدمي هذه البيانات والمعلومات وكث الحاجة إليها.	3.22	0.947	0.898
13	عند تقييم الأداء يتم الأخذ في الاعتبار أداء الشركات المنافسة الأخرى أو أفضل أداء سابق للشركة.	2.99	0.979	0.959
14	يتم تصميم مراكز ربحية بصورة بسيطة وسهلة لكافة العاملين، وتعمل في نفس الوقت على تحقيق المنافسة بين الإدارات والأقسام في المؤسسة.	3.12	1.028	1.057
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام	3.91	0.493	0.243

يبين الجدول السابق أن المتوسط الحسابي للفقرات /11,10,9,8,7,6,5,4,3,1/ تجاوز /4/ مع انخفاض في الانحراف المعياري إلى ما دون /1/، ويشير ذلك إلى ميل إجابات أفراد العينة إلى الموافقة واتفاق مجتمعالبحث على أهمية وجود أدوات متعددة لعملية تقييم الأداء المالي وغير المالي في المؤسسات محل الدراسة، وعدم اختلاف وجهات النظر حول ذلك والموضح من خلال الانحراف المعياري لتلك الفقرات.

وبالمقابل، انخفض المتوسط الحسابي للمتغير المتعلق بالأخذ في الاعتبار احتياجات أصحاب المصالح (العملاء، الموردون، الدائنون، العاملون) عند رسم وتطوير خطط

وسياسات وأهداف المؤسسة بناء على استراتيجيات تقييم معتمدة. والموضح بالفقرة 2/ وهذا يدل على أن متخذي القرارات في المؤسسات محل الدراسة لا يدركون مدى أهمية هذه العناصر في تحقيق أهداف المؤسسة الحالية والمستقبلية.

ويوضح الجدول السابق أيضاً انخفاض في المتوسط الحسابي للمتغير المتعلق بمراكز الربحية وقيمة المعلومات والمشار إليه بـ/12,13,14/ إلى /3/ تقريباً مع اقتراب الانحراف المعياري من /1/، ويشير ذلك إلى حيادية مجتمع البحث حول أهمية هذه العناصر في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية.

### • اختبار الفرضية الأولى

بهدف التحقق من صحة الفرضية، تم استخدام اختبار "T" للعينة الواحدة (One Sample T-test) كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (3) نتائج اختبار T لفرضية الأولى					
قيمة ثابتة = 3					
حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T المحسوبة	Sig. (2-tailed)	T الجدولية
40	3.83	0.493	16.756	0.000	1.660

يبين الجدول السابق قيمة /T/ المحسوبة /16.756/ وهي أكبر من قيمة T الجدولية /1.660/ هذا بالإضافة إلى إن مستوى المعنوية (Sig.(2-tailed) البالغ /0.000/ وهو أقل من /0.05/ وبذلك نقبل الفرضية الأولى: يوجد مقاييس مفضلة لتقييم الأداء لدى مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية، وهناك عوامل تؤثر في عملية تقييم الأداء لديها. عند مستوى دلالة /0.05/.

### 3- عرض بيانات الفرضية الثانية واختبارها

الفرضية الثانية: أن استخدام مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية منهج بطاقة الأداء المتوازن يساعد على صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية مالية وغير مالية لها. بهدف تحليل اتجاهات الإجابات في الفرضية الثانية ومعرفة توجهات أفراد مجتمع الدراسة، تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات الفقرات الخاصة بهذه الفرضية، كما في الجدول التالي:

■ الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الفرضية

الثانية

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التباين
1	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يؤدي إلى بيان نسبة الزيادة في الإيرادات من المنتجات الجديدة.	4.12	0.790	0.624
2	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى بيان نسبة الزيادة في الإيرادات من المنتجات الحالية.	2.94	1.053	1.110
3	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يؤدي إلى بيان الزيادة في معدل الانتفاع بالأصول.	2.78	0.936	0.877
4	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يؤدي إلى بيان الزيادة المستمرة في الشفقات النقدية بالتركة.	2.85	1.039	1.079
5	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة إلى بيان نسبة الزيادة لقيمة لتركة من عام لآخر.	4.42	0.836	0.699
6	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يؤدي إلى بيان نسبة الزيادة في معدل العائد إلى الأصول ولذا على حقوق التركة سلباً.	3.45	0.975	0.951
7	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة يؤدي إلى بيان نسبة الزيادة في صفاتي الدخل من كل منتج من عام لآخر ومن كل سوق من عام لآخر.	2.85	1.170	1.368
8	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى بيان سرعة أداء العملاء المؤسسة ويقلل الزيادة في عدد العملاء.	2.67	1.233	1.521
9	تبين بطاقة الأداء المتوازن نسبة تكوين العملاء الناتجة عن التأخر في تسليم المنتجات لهم مقارنة بالعملي التكراري وهدد من الموترات لقياس رضا العملاء.	2.67	1.191	1.418
10	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى بيان نسبة الزيادة في زيادة العصة السوقية المؤسسة سلباً.	2.85	1.106	1.224
11	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى بيان مدى التوافق في منتج أسعار المنتجات مع مختلف مستويات المستهلك الاقتصادية.	2.69	1.152	1.328
12	تبين بطاقة الأداء المتوازن الزيادة السلبية في قيمة السمات الناتجة عن تقديم منتج جديد وفقاً نسبياً أهم في قيمة سمات لتركة.	2.88	1.160	1.346
13	تساهم بطاقة الأداء المتوازن على بيان مدى اتفاق جميع الإطراف الداخلي على التوجه المستقبلية مع ما هو مخطط له.	2.70	1.177	1.386
14	تساهم بطاقة الأداء المتوازن على بيان مدى الانخراط في مجال ثقة الداملين للخدمة لتركة مقارنة بالأدعم السابقة.	2.78	1.031	1.062
15	تساهم بطاقة الأداء المتوازن على بناء المقترحات المقدمة من قبل الداملين كأحد البدائل الأساسية لتطوير منتجات لتركة.	2.82	1.019	1.038
16	تساهم بطاقة الأداء المتوازن على بناء تطوير وتحليل الداملين على تقديم مقترحات لتطوير منتجات المؤسسة عن طريق نظم حوافز مالية زهده مالية.	4.43	0.812	0.660
17	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تساهم على بيان نسبة تكلفة إصلاح الوحدات المعيبة إلى إجمالي التكاليف.	2.46	1.228	1.509
18	أحد موترات جودة عمليات التشغيل الداخلي.			
19	تساهم استخدام بطاقة الأداء المتوازن على بيان نسبة مبيعات السمات الناتجة من صوب الإنتاج إلى إجمالي المبيعات كأحد مقاييس الجودة الخاصة بنشاط الإنتاج.	2.95	1.116	1.245
20	يؤدي استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى مساعدة الشركة على إزالة الوقت الذي لا يضيف قيمة للمنتج.	2.81	1.012	1.024
21	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تساهم على بيان نسبة عدد الوحدات المعيبة داخل مرحلة الإنتاج سلباً.	3.37	1.170	1.369
22	أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن تساهم على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة زيادة كفاءتها.	3.38	1.264	1.598
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتباين العام	3.087	0.550	3.03

■ يوضح الجدول السابق أن ارتفاع المتوسط الحسابي للأسئلة والمشار إليه بالفقرات 1,5,6/ وانخفاضه في الفقرة 3/ مع انخفاض الانحراف المعياري في كل الفقرات المذكورة، يدل ويؤكد على أهمية بطاقة الأداء المتوازن كمصدر أساسي وليس وحيد لتقييم الأداء المؤسسي برأي أفراد مجتمع الدراسة. وانخفاض المتوسط الحسابي في الفقرة 2/ يدل على عدم كفاية المعلومات الواردة في بطاقة الأداء المتوازن وذلك

■ ن ليس هناك اتفاق على ذلك من قبل مجتمع البحث وذلك نتيجة ارتفاع الانحراف المعياري للفقرة. وكذلك يبين الجدول انخفاض المتوسط الحسابي لل فقرات الخاصة بنتائج استخدام بطاقة الأداء المتوازن /21,20,19,18,17,15,14,13,12,11,10,9,8,7/ الأمر الذي يستدل منه على عدم استخدام هذه الأداة في تقييم الأداء المالي وغير المالي بشكل جوهري خلال الفترة التي أجريت خلالها الدراسة، كما يلاحظ ارتفاع الانحراف المعياري لجميع الفقرات المذكورة الذي يشير إلى عدم اتفاق عينة البحث على ذلك. فيما يخص الفقرة /16/ والمتعلقة بمدى تأثير بطاقة الأداء المتوازن على بناء تطوير وتحفيز العاملين على تقديم مقترحات لتطوير منتجات المؤسسة عن طريق نظم حوافز مالية وغير مالية. فمن الملاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي إذ تجاوز/4/ مما يؤكد على أهمية هذا النوع من المعلومات.

#### • اختبار الفرضية الثانية

للتحقق من صحة الفرضية الثانية، تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة ( One Sample T-test) كما هو موضح بالجدول التالي:جدول (5) نتائج اختبار T للفرضية الثانية

القيمة الثابتة= 3					
T	Sig.(2-tailed)	T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	حجم العينة
1.660	0.117	1.582	0.55040	3.0879	40

يوضح الجدول السابق قيمة T/ المحسوبة /1.582/ وهي أقل من قيمة T الجدولية /1.660/ هذا بالإضافة إلى إن مستوى المعنوية Sig.(2-tailed) البالغ /0.117/ وهو أكبر من /0.05/ وبذلك نرفض الفرضية أن استخدام مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية منهج بطاقة الأداء المتوازن يساعد على صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية مالية وغير مالية لها وخلال فترة الدراسة رغم أهمية بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية مالية وغير مالية لهم عند مستوى دلالة /0.05/.

#### الاستنتاجات:

1. من خلال نتائج التي تم التوصل إليها نجد أن مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية لديها أدوات تقييم للأداء مفضلة تعتمد عليها في بيان مدى قيمة التغيرات المالية وغير المالية لديها، وأن هذه الأدوات تقليدية كما تشير نتائج التحليل الإحصائي.

2. تشير نتائج الدراسة أن مؤسسات الإسمنت الجزائرية لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كمنهج يساعد على صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية مالية وغير مالية لها، وهذا يدل على أن تلك المؤسسات تميل إلى استخدام أدوات التقييم التقليدية وليس الحديثة بالرغم من إقرار أفراد مجتمع الدراسة بأهمية هذه الأداة في عملية التقييم المالي وغير المالي لنتائج هذه المؤسسات العمومية.

#### التوصيات :

1. لا بد لمؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية من تبني منهج بطاقة الأداء المتوازن في عملية التقييم المالي وغير المالي، لما لهذا المنهجية ذات الأوجه المتعددة للبدائل والاستخدامات في تقييم الأداء، في ترشيد قرارات صناع القرار المعتمد على مؤشرات قياس موضوعية تم اختيارها بعناية لتحقيق رسالة المؤسسة.
2. ضرورة اعتماد مؤسسات الإسمنت العمومية الجزائرية استراتيجية موثقة ومكتوبة يتم الأخذ في الاعتبار مؤشرات احتياجات أصحاب المصالح (العملاء، الموردون، الدائنون، العاملون) عند رسم وتطوير خطط وسياسات وأهداف المؤسسة بناء على استراتيجيات تقييم معتمدة.

## الهوامش:

- <sup>1</sup>.Kip R. Krumwiede, Tim V. Eaton, Monte R. Swain, Dennis Eggett: “The effects of financial and nonfinancial measures in balanced scorecard evaluations”. Advances in accounting Behavioral Research, Volume: 11, 2008.
- <sup>2</sup>.Caroline Selmer ; concevoir le tableau de bord(outil de contrôle, de pilotage et d'aide à la décision) ; Dunod ; Paris ; 2ème édition ; 2003;p : 208.
- <sup>3</sup>- يوسف دولا ب يوسف ، ( 2013)تقويم الأداء الاستراتيجي باستخدام أسلوب المقارنة المرجعية (بحث تطبيقي في عينة من مكاتب المفتشين العموميين ، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، ص
- <sup>4</sup>.Robert Kaplan et David Norton ; le tableau de bordprospectif(pilotage stratégique : les quatre axes du succès) ; éditions d' organisation ; Paris ; France ;1998; p p : 207-208. .
- <sup>5</sup>.M.Punniyamoorthy, R. Murali: “Balanced score for the balanced scorecard: a benchmarking tool” Benchmarking: An International Journal Volume: 15 Issue: 4 2008.
- <sup>6</sup> - Aaron D. Crabtree, Gerald K. DeBusk : “The effects of adopting the Balanced Scorecard on shareholder returns” . Advances in Accounting, Volume 24, Issue 1, June 2008,p
- <sup>7</sup>.روبارت كابيلانو ديفيد نورتون، "المؤسسة الموجهة استراتيجيا (طريقة كابيلانو نورتون في قياس التوازن والأولويات الاستراتيجية)"،مجلة خلاصات كتب المدير و رجل الأعمال ، العدد 196،فبراير 2001،صص: 7-8..
- <sup>8</sup> - C J McNair, Ted Watts: “THE INTEGRATION OF BALANCED SCORECARD MODELS”. Cost Management. Boston: Sep/Oct 2009. Vol. 23, Iss. 5; p
- <sup>9</sup>.Hamid Tohidi, Aida Jafari, Aslan AzimiAfshar: “ Using balanced scorecard in educational organizations” . Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 2, Issue 2, 2010, Pages -5545. .