

دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية النمو

دراسة حالة شركة لافارج اسمنت المسيلة

The role Of the Balanced Scorecard in Activating the Growth Strategy

Case Study: Lafarge Ciment M'sila

شعبان بعيطيش

جامعة محمد بوضياف المسيلة – الجزائر

chabane.baitiche@univ-msila.dz

تاريخ النشر: 2020/12/31

صالح زابي*

جامعة محمد بوضياف المسيلة – الجزائر

salah.zabi@univ-msila.dz

تاريخ الاستلام: 2020/10/03

تاريخ القبول للنشر: 2020/11/07

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أحدث نماذج قياس الأداء والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تفعيل وتحقيق إستراتيجية النمو، من خلال الأبعاد الأربعة والمتمثلة في البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو والبعد الخامس المدمج حديثاً ألا وهو بعد البيئة والمجتمع.

حيث تكون مجتمع الدراسة من إطارات الشركة والبالغ عددهم 60 إطار، وقد استخدم المنهج التحليلي الوصفي للوصول إلى نتائج الدراسة، والاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات ونتائج نذكر أهمها: أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأنها أيضاً تتبنى ضمنياً المبادئ التي تقوم عليها بطاقة الأداء.

الكلمات المفتاحية: الأداء؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ النمو؛ أساليب النمو؛ استراتيجية النمو.

تصنيف JEL: O4، M130، L25، M110.

Abstract:

The aim of this study is to highlight the latest performance measurement models, namely the balance scorecard and its role in activating and achieving the growth strategy through the four dimensions of the financial dimension, after the customers, after the internal processes, after learning and growth and the fifth dimension of the newly built environment and society.

In our study, we found that the institution in question has the tools to implement the balanced performance card. It also implicitly adopts the principles and the basis of the balanced performance card in order to guide the institution in question towards achieving the objectives set in accordance with its strategy.

Keywords: Performance, Balanced Scorecard Dimensions, Growth Methods, Growth Strategy

Jel Classification Codes: O4, M130, L25, M110.

* المؤلف المراسل.

1. مقدمة:

تعيش المؤسسات تغييرات هامة فرضتها المنافسة الشديدة، حيث أصبح من الضروري أن تحسن هذه المؤسسات من أدائها، من أجل بقاء والاستمرار وكذا النمو، وهذا يتوقف على مدى قدراتها على تحقيق الأهداف الموضوعية.

وحتى تعرف المؤسسات مدى تحقيقها لهذه الأهداف، لابد من تقييمها مع ما كان مخططا له في بداية الإستراتيجية، وذلك باعتماد أدوات تساعد في عملية التقييم، ومن بين أهم وأحدث هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن.

1.1. الإشكالية العامة: بناء على ما سبق فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول السؤال الرئيسي التالي:

هل تملك المؤسسة محل الدراسة المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟ وإلى أي مدى يمكن أن تسهم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تفعيل إستراتيجية النمو في المؤسسة الاقتصادية؟

ويتفرع السؤال الثاني إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ إلى أي مدى يؤثر البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية النمو بمؤسسة لافارج؟

✓ إلى أي مدى يؤثر بعد العملاء في تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ إلى أي مدى يؤثر بعد العمليات الداخلية في تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ إلى أي مدى يؤثر بعد التعلم والنمو على تطبيق وتفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة؟

✓ إلى أي مدى يؤثر البعد الاجتماعي والبيئي في تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة؟

2.1. فرضيات الدراسة: للإجابة على مجمل هذه الأسئلة السابقة، تم صياغة الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الرئيسية الأولى: تتوفر المؤسسة محل الدراسة على المقومات الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

✓ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ومستوى تفعيل إستراتيجية النمو في مؤسسة لافارج محل الدراسة؟

وتتفرع هذه الفرضية الرئيسية الثانية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل إستراتيجية النمو بمؤسسة لافارج.

✓ الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.

3.1. أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية الدور الذي تتميز به بطاقة الأداء المتوازن في إدارة وتحسين أداء المؤسسات على مختلف أنواعها بشكل عام، والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى التحسين من قدراتها

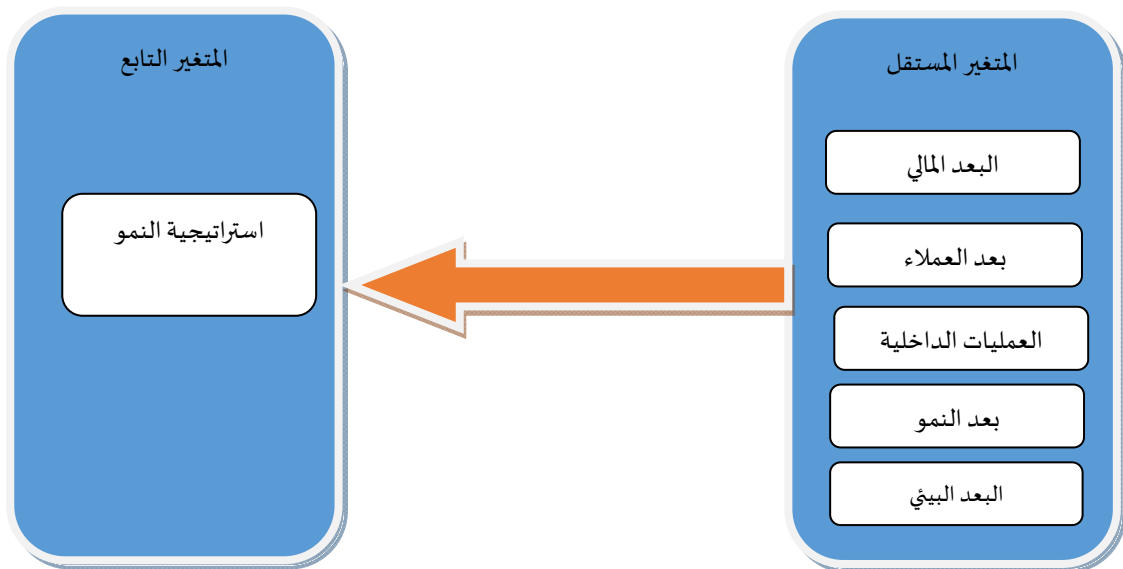
التنافسية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبه، وهو ما سوف ينعكس بصورة واضحة على مستوى تطبيق إستراتيجياتها، حيث تعتبر إستراتيجية النمو أحد أهم الممارسات التسييرية في المؤسسة الاقتصادية، فمن خلالها تهدف المؤسسة لتحقيق النمو، إلا أن إستراتيجيات النمو متعددة و مختلفة، فكل خطة لها أثر طويل المدى تهدف من خلالها المؤسسة إلى تحقيق النمو هي بمثابة استراتيجية للنمو، لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة أصبح أمراً ضرورياً وهو ما تقدمه بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة، ومنه تتجلى أهمية البحث في:

- ✓ إبراز أهمية وفوائد استعمال بطاقة الأداء المتوازن؛
 - ✓ إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في صياغة وتنفيذ إستراتيجية النمو؛
 - ✓ التعرف على معوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية.
- 4.1. أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى ما يلي:
- ✓ شرح وإبراز أهمية أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
 - ✓ التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن؛
 - ✓ التعرف على مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة؛
 - ✓ دراسة الأبعاد الخمسة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، وكيفية تأثير كل بعد على تفعيل إستراتيجية النمو؛
 - ✓ عرض أداة مهمة تساعد المؤسسة على الإدارة الإستراتيجية الجيدة وتمكنها من صياغة ومتابعة وتقييم إستراتيجيتها بشكل أكثر تنظيماً؛
 - ✓ الاستفادة من نتائج الدراسة الميدانية في تقديم بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تبني هذا الأسلوب، وكذا زيادة وتحسين أدائها وتفعيل إستراتيجياتها.

5.1. أنموذج الدراسة:

يحتوي أنموذج البحث على دراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن والمتغير التابع والمتمثل في إستراتيجية النمو وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 01: متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين

2. مفهوم قياس الأداء: يعرف قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقاً" (وأخرون، 2007، صفحة 487).

كما يعرف كذلك بأنه "طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المنظمة الصناعية وغير الصناعية" (مرازقة، 2009، صفحة 2).

1.2. أهمية قياس الأداء: من الضروري أن تقيس المنظمات نتائج أعمالها حتى ولو لم تحصل من خلال هذه النتائج على عائد أو مكافأة، لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها تحول أداء المنظمة إلى الأحسن، حيث أن عدم قدرة المنظمة على قياس نشاطها يؤدي إلى عدم إمكانية الرقابة عليه، وبالتالي لا يمكن إدارته ولهذا تحتاج المنظمة لقياس أداؤها لعدة أسباب نذكر منها الأسباب التالية: (الرحيم، 2008، صفحة 498)

- ✓ الرقابة: قياس الأداء يساعد في تقليل الانحرافات التي تحدث أثناء العمل.
- ✓ التقييم الذاتي: يستخدم القياس لتقييم أداء العمليات وتحديد التحسينات المطلوب تنفيذها.
- ✓ التحسين المستمر: يستخدم القياس لتحديد مصادر العيوب، اتجاهات العمليات، منع الأخطاء، وتحديد كفاءة وفعالية العمليات وفرص التحسين.
- ✓ تقييم الإدارة: بدون قياس لا توجد طريقة للتأكد من أن المنظمة تحقق القيمة المضافة لأهدافها أو أن المنظمة تعمل بكفاءة وفعالية.

2.2. خطوات قياس وتقييم الأداء: تمر عملية قياس وتقييم الأداء بالخطوات التالية: (عريوة، 2011، صفحة 9)

- ✓ يجب تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ وضع خطة إستراتيجية لإنجاز أهداف المؤسسة؛
- ✓ تحديد معايير الأداء والتي تعتبر مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الإنجازات التي حققها المؤسسة؛
- ✓ تفسير الإنحرافات وهذا بعد عملية المقارنة الفعلية بمعايير الأداء وإكتشاف الإنحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الإنحرافات.

3. نشأة مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

تعود فكرة بطاقة الأداء المتوازن إلى سنة 1987 عندما ظهرت في كتاب كل من "Kaplan" and "Johnson" بعنوان (Relevan Loss)، وقد ظهر هذا المدخل كإتجاه رئيسي لمواجهة الانتقادات التي وجهت للموازنة التقليدية وقياس الأداء، وتم استخدام أول بطاقة تقييم أداء متوازن في مؤسسة Analog Devices حيث استخدمت هذه المؤسسة بطاقة أكثر شمولية من المدخل السابقة لفحص وقياس الأداء وقد شملت جوانب خاصة إضافة إلى الجوانب المالية، مثل سرعة التسليم، جودة ودورة العمليات (محمد، 2008، صفحة 521).

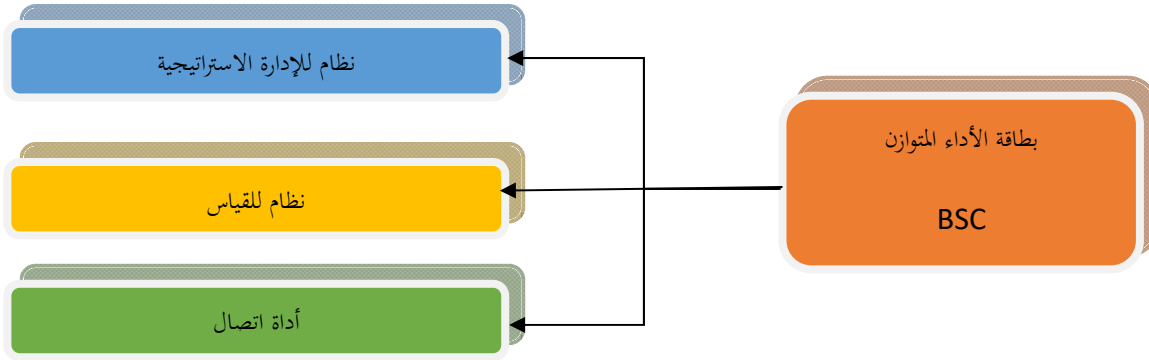
في فترة السبعينات من القرن العشرين قامت مجموعة من الأكاديميين والممارسين الفرنسيين بتقديم منهج يربط بين هيكل المعلومات في المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي واستراتيجية المنظمة والمسؤولين عن اتخاذ القرارات بها، وأطلقوا على هذا المنهج "لوحة القيادة" والتي تشبه لوحة التحكم في السيارة حيث تضم مجموعة من الإشارات التي تسمح للمدير بان يدير العمليات باستخدام مجموعة مختلفة من التوجيهات، وهي تقدم الأساس لتوفير مجموعة من المعلومات لمتخذي القرارات (عبد المنعم، 2001، الصفحات 295-296)، وتمثلت الخطوة التالية في تقديم بطاقة الأداء المتوازن حيث ظهر هذا المفهوم على يد كل من (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة (هارفرد) في عام 1992.

1.3. ما هية بطاقة الأداء المتوازن: هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها:

عرفا Kaplan et Norton نموذج بطاقة الأداء المتوازن على أنه نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي، يتم بموجبه ترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف استراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات تمهيدية إجرائية واضحة (Kaplan و Norton، 1992، صفحة 72).

بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وهي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للاستراتيجيات (عبد اللطيف و تركمان، 2006، صفحة 144).

الشكل رقم 02: وصف بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: إدريس صبحي محمد وائل، أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، الأردن 2009، ص: 145.

2.3. خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

التطبيق التام لنموذج بطاقة الأداء المتوازن القيام بمجموعة من الخطوات الرئيسية والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: (البحيري، 2003، صفحة 247):

- ✓ تحديد الرسالة: وهي الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة؛
- ✓ الرؤية المستقبلية: وهي التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة وماهي الوضعية المستقبلية التي سوف تكون عليها؛
- ✓ صياغة استراتيجية المؤسسة: والتي تتكون من مجموع الأفعال والاجراءات المهمة لتحقيق الأهداف؛
- ✓ تحديد الأهداف الإستراتيجية: وتحدد إنطلاقا من الاستراتيجيات التي تم صياغتها؛
- ✓ تحديد عوامل النجاح الحرجة: أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة؛
- ✓ تحديد المؤشرات: يتم تجسيد هذه المؤشرات كميا عن طريق قياسها من خلال اختيار المؤشرات المناسبة لها؛
- ✓ تحديد وتطوير خطط العمل: ونعني بهات تحديد الأهداف السنوية وتخصيص الموارد وتحديد المسؤوليات والأدوات وتدعيم البرامج واختيار الأفراد المسؤولين عن إتمام خطة العمل وتحديد المدة اللازمة لتطبيق ولضمان حسن تطبيق الإستراتيجية فيجب متابعتها ومراقبتها وإتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر (حجاج و بن رنو، 2015، صفحة 141).
- ✓ تحديد الأعمال التنفيذية: والتي تتضمن توضيح الأنشطة والأفعال الواجب البدء بتنفيذها للإنتقال بالخطة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة وبتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات وإطلاع العاملين بالمؤسسة على حيثيات بطاقة الأداء.
- ✓ متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: وذلك لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن حيث يجب متابعتها بشكل مستمر للتأكد بأنها تنجز وفق الخطط المرسومة لها ويتم ذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف المصالح ولقد نوهة كل من NORTON & KAPLAN إلى أن المتابعة يجب ان تتم شهريا أو فصليا من خلال تخصيص سجلات خاصة للمتابعة

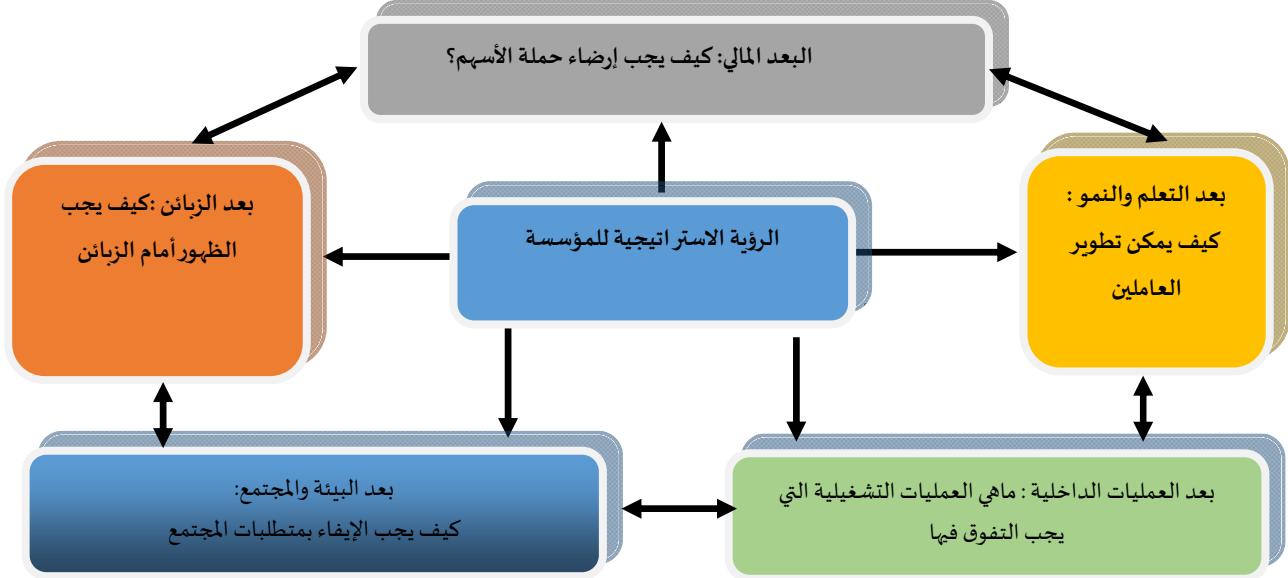
دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو دراسة حالة شركة لافارج هولسيم المسيلة

يتم تحضيرها للإدارة العليا بهدف مراجعة نتائجها مع مدراء الوحدات الفرعية للمؤسسة لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وإعداد بطاقة الأداء المتوازن، غير أن أغلب هذه الآراء إجمعت على أن الترتيب الذي يجب إتخاذه والوقت اللازم لتنفيذ كل خطوة يتم تكييفها طبقاً لخصائص وظروف كل منشأة على حدى (المغربي، 2006، صفحة 203).

3.3. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

إن فكرة بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي بالمنشأة، إذ أنها تشتمل على خمسة أبعاد وهي البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، البيئة والمجتمع، ولكل بعد من هذه الأبعاد الخمسة أهداف استراتيجية ترتبط بتحقيق المهام الأساسية لتنظيم العمل داخل المؤسسة، ومقاييس تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد، وقيم مستهدفة للأداء تحدد القيم المطلوب الوصول إليها وهو ما سنأتي على ذكره في هذا المبحث.

الشكل رقم 03: الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر: ثائر صبري الغبان ونادية شاكر حسين: التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض. تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 22، العراق، 2009، ص12.

1.3.3. البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن:

يعد البعد المالي أحد أهم أبعاد قياس وتقييم الأداء، حيث يتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، وتكلفة المنتجات والربحية والتدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة (وأخرون، 2009، صفحة 175).

الجدول رقم 01: مقاييس الاستراتيجية المالية

المراحل	الاستراتيجية المالية		
	إستراتيجية النمو وتوزيع المداخيل	إستراتيجية تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	إستراتيجية الاستثمار واستخدام الأصول
النمو	- معدل نمو المبيعات في القطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات أو الخدمات الجديدة والزبائن الجدد.	- نسبة الإيرادات على عدد العمال	- نسبة الاستثمارات على المبيعات المحققة. - نسبة تكاليف الأبحاث والتطوير على المبيعات المحققة.
الاستقرار	- حصة المؤسسة من الزبائن المستهدفين والأصناف. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة. - مردودية الزبائن والمنتجات	- التكاليف الإجمالية مقارنة بالمتنافسين. - نسبة تخفيض التكاليف. - نسبة التكاليف غير مباشرة على المبيعات	- معدلات العائد على الأصول. - نسبة استغلال الأصول.
التضج	- مردودية الزبائن وتشكيلة المنتجات. - نسبة الزبائن غير المربحين على إجمالي عدد الزبائن.	- التكاليف الوحودية (لكل وحدة إنتاج، لكل صفقة)	- فترة الاسترداد. - الدورة التشغيلية.

Source: Robert Kaplan and David Norton: The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 52

وتتجلى أهمية البعد المالي في أن كل المقاييس المستخدمة في الأبعاد الأخرى ترتبط بتحقيق واحد أو أكثر من الأهداف في البعد المالي، وهذا الربط يشير إلى أن الأهداف بعيدة المدى تتمثل في إيجاد عوائد مالية للمستثمرين، وتختلف المقاييس المالية باختلاف المرحلة التي تمر بها المؤسسة كما وضحتها Norton & Kaplan في الجدول أعلاه.

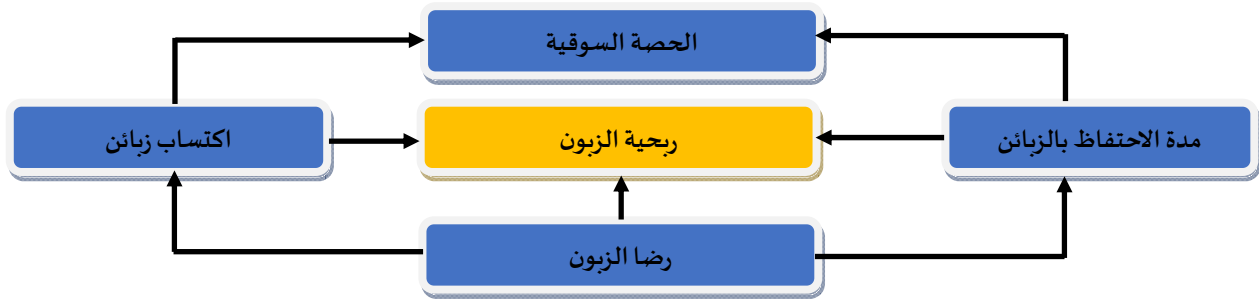
✓ خصائص البعد المالي: ويتميز البعد المالي بالخصائص التالية:

- يجب على التساؤلات التالية هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟ وكيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟
 - يركز على تحقيق الأهداف قصيرة الأجل، لأن طبيعة الأهداف المالية تكون قصيرة الأجل موسمية، شهرية، أو سنوية وتتغير بتغير قطاع النشاط أو الاستراتيجية؛
 - يعتمد على توفير البيانات والمعلومات المالية الدقيقة في الوقت المناسب. (بلاسكة، 2011، صفحة 31)
- 2.3.3. بعد العملاء أو الزبائن:

تعتمد معظم المنظمات الحالية على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجيتها خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمة، ويتحقق ذلك من خلال قدرة المنظمة على تقديم منتجات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وبطاقة الأداء المتوازن تأخذ في الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائها على محور العملاء، الذي يشتمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين وهي تتضمن مقاييس متعددة (بلاسكة، 2011، صفحة 32).

ويمكننا تلخيص النقاط السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم 04: المقاييس الأساسية لمحور العملاء



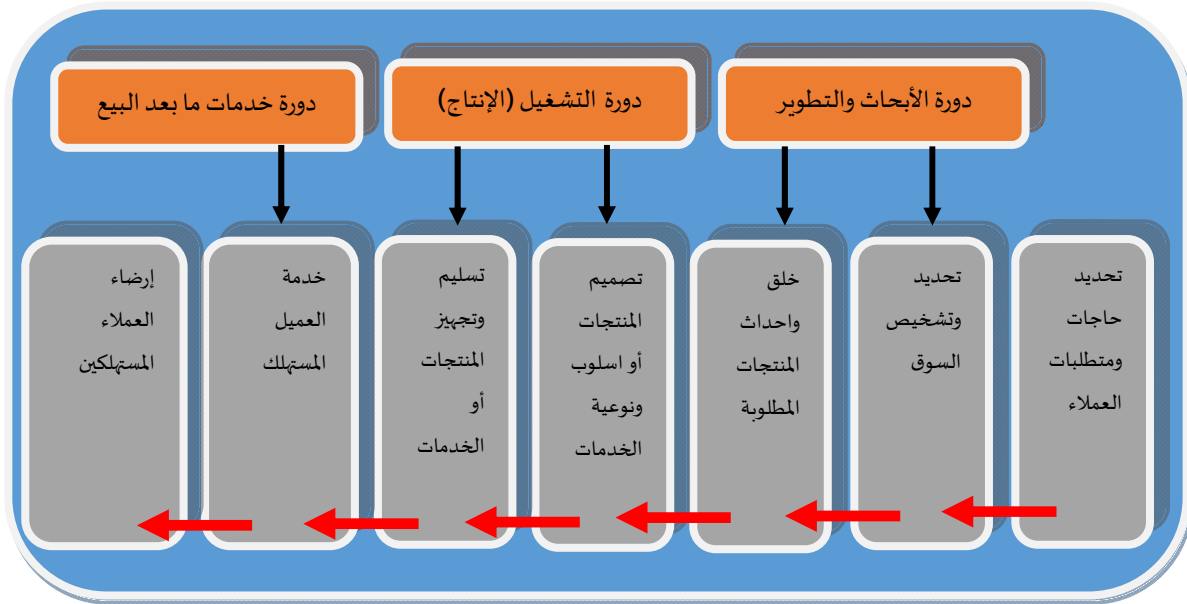
المقياس	التعريف
الحصة السوقية	تحديد الحصة السوقية بـ: (عدد الزبائن، رقم الأعمال، حجم الشراء) لكل جزء سوقي
اكتساب زبائن	يقاس بعدد الزبائن الجدد أي رقم الأعمال خاص بالزبائن الجدد
مدة الاحتفاظ بالزبائن	يقاس بعدد الزبائن الجدد أي رقم الأعمال خاص بالزبائن الجدد
رضا الزبون	تقاس بمستوى رضی الزبون عن سلع وخدمات المنظمة، وكذا الإشباع المنتظر تحقيقه للزبون
ربحية الزبون	تقاس الأرباح الصافية لكل زبون مقارنة بالتكاليف المقابلة

Source: Robert Kaplan and David Norton :The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action, Harvard Business review, 1996, P 68.

3.3.3. بعد العمليات الداخلية: يقصد ببعد العمليات الداخلية بأنه جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات الزبائن وغايات وأهداف المالكين (وأخرون، 2007، صفحة 501).

إن المقاييس الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن يفترض أن تنبثق من أنشطة الأعمال التي لها أثر على رضا العملاء، ويجب أن تحاول المؤسسات تحديد وقياس كفاءتها وتقنياتها المطلوبة لضمان المواصلة على خط قيادة السوق ويستلزم من المؤسسات أن تقر ما هي العمليات والكفاءات التي ينبغي أن تتفوق بها وتحديد المقاييس لكل منها، كما هو موضح بالشكل أدناه.

الشكل رقم 05: سلسلة القيمة للعمليات الداخلية



المصدر: وائل محمد صبيحي إدريس وطاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص: 224 .

4.3.3. بعد التعلم والنمو: يرى كل من Kaplan & Norton أن هناك ثلاث محددات للنمو التعلم وهي:

- ✓ كفاءات الأفراد العاملين: وتتمثل في المهارات الإستراتيجية، مستويات التكوين والطاقات الكامنة لديهم.
- ✓ البنية الأساسية التكنولوجية: وتتمثل في مجموع التكنولوجيا المستعملة في الإستراتيجية، قاعدة البيانات الإستراتيجية والبرامج وبراءات الإختراع وحقوق النشر.
- ✓ الأعمال المحورية: وتتمثل في دور وأهمية القرارات، تحديد وضبط المسؤوليات، التحفيز والعمل الجماعي الفعال (Kaplan & Norton , 1996, p. 48).

من خلال ما سبق نخلص إلى أن تركيز هذا البعد يهتم بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، ومحاولة ملاءمتها مع المحيط الذي تعيش فيه، والتي تنعكس نتائجها على الأبعاد الأخرى . ويمكن إعطاء أهم المؤشرات المستعملة في هذا الجانب كما يلي في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: مؤشرات بعد النمو والتعلم

رضا العاملين	وفرة البرامج التدريبية	تطوير القيادة
التغيب	تقييم دوافع السلامة الوظيفية	مستوى ولاء العاملين
فرص الترقيات الداخلية	تخطيط الاتصالات	إنتاجية العامل
مرونة العمل من حيث التوظيف	جودة بيئة العمل	التحفيز
إمكانية تناقل المهارات	عروض العمل المفروضة	القيمة المضافة من كل عامل
رضا العاملين عن برامج التدريب	نفقات التدريب	نسبة المعلومات الاستراتيجية

المصدر: وائل محمد صبيحي ادريس طاهر، محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 233

5.3.3. بعد البيئة والمجتمع: عموما يمكن أن تظهر بطاقة الأداء المتوازن المستدام بإضافة بعد خامس وهو البعد المجتمعي أو بعد الاستدامة، أو إدماج التوجهات والمؤشرات المجتمعية ضمن الأبعاد الأربعة التقليدية، ضمن خمسة مقاربات أساسية وضحتها Bieker & Gminder كالتالي: (شرقي، 2016، صفحة 146)

- ✓ المقاربة الجزئية: واحدة أو اثنان من مؤشرات التنمية المستدامة يجب دمجها ضمن بعد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المحددة بدقة.
- ✓ المقاربة الإضافية: أين يتم إضافة بعد خامس (البعد المجتمعي أو بعد الاستدامة) للأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية.
- ✓ المقاربة الكلية: أين يتم دمج التوجهات والأبعاد البيئية والمجتمعية ضمن مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أيضا تعزيز الوعي الداخلي في المنظمة بقضايا التنمية المستدامة.
- ✓ المقاربة العرضية: أين يتم دمج إستراتيجيات التنمية المستدامة ضمن خارطة البطاقة الإستراتيجية بما يسمح بتحقيق الرؤية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- ✓ لمقاربة المشتركة: بطاقة الأداء المتوازن تظهر على مستوى وظيفة محددة مثل: إدارة التنمية المستدامة أو وظيفة الموارد البشرية.

4. ماهية ومفهوم نمو المؤسسة:

هناك العديد من التعريف الخاصة بنمو المؤسسات وقد تطورت على حسب تطور الزمن والظروف الاقتصادية.

- ✓ تعريف 01: عرف Bienaymé النمو على أنه ظاهرة تؤثر بشكل مباشر على حجم المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، هذه الفترة يمكن أن تكون طويلة في حالة النمو يرتكز على الإنتاج وتكون قصيرة نتيجة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة الإنتاج (Alain, 1971, p. 6).

- ✓ تعريف 02: عرف E.T. Penrose النمو ما هو إلا الزيادة في حجم الإنتاج وبطريقة متتالية مع التوسع نفي امتلاك الموارد ومن هذا فإن النمو هو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا وإنما ناتج عن تأثير حركيات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين وهما مردودية العوامل ووفرات الحجم (Gasmi, 1998, p. 87).
- وفي هذا الإطار يمكن للمؤسسات أن تحقق النمو إما من الداخل، ويسمى النمو الداخلي، ويكمن في انشاء قدرات جديدة، أو أنها تسعى إلى تحقيق النمو من الخارج ويتمثل في الاعتماد على قدرات موجودة لديها ولدى غيرها من المؤسسات (حيرش، 2011، صفحة 226).

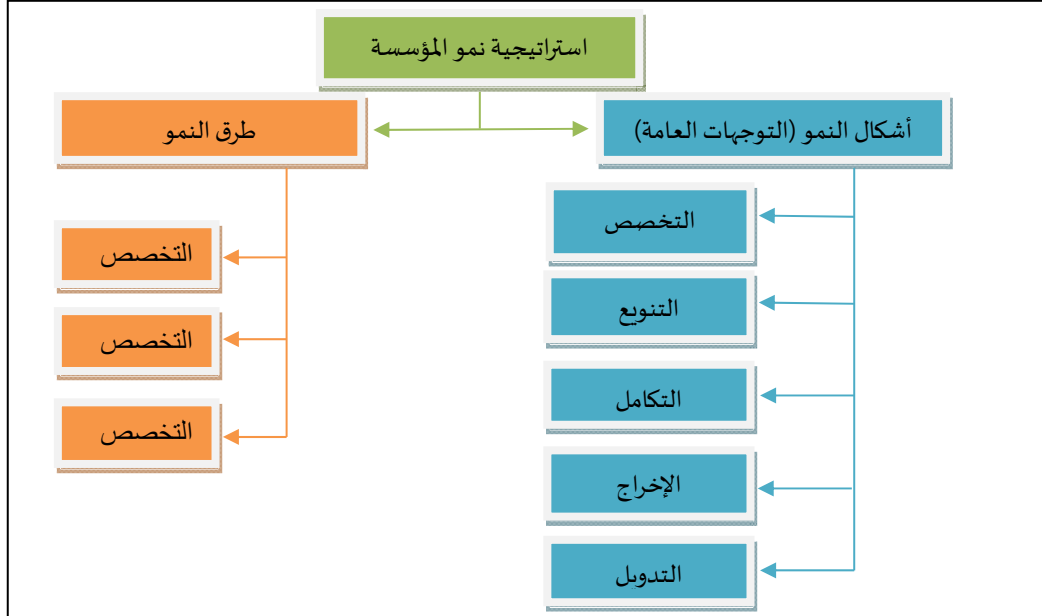
- 1.4 إستراتيجية النمو: يعبر عن إستراتيجية النمو بأنها الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة عندما تسعى لتحقيق أهداف جديدة بمستوى أعلى من مستوى أهدافها السابقة، من خلال خدمة المتعاملين والأسواق وذلك بتقديم سلع وخدمات جديدة، أو التوسع في أسواق جديدة بسلع وخدمات جديدة، وهي تركز في قراراتها الإستراتيجية على الزيادات الرئيسية في مجال عملها الحالي، وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بالتوسعات أو الاستثمارات التي تمر بها منظمة الأعمال في قطاعات أعمالها الحالية أو الجديدة (الدوسري، 2010، صفحة 14).

تُعرّف أيضا إستراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق نتيجة وصول النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يُتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يُوقرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية.

من خلال التعريف السابقة للنمو يتضح أنه يعتبر هدفا إستراتيجيا تحققه المؤسسة على المدى البعيد ويتطلب أن يكون لدى المؤسسة الموارد والإمكانات الضرورية لتحقيقه، كما يتطلب أيضا بذل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية داخلها (بن سامي، 2011، صفحة 49).

تأخذ استراتيجية نمو المؤسسة يـعدين، حيث إذا كان هذا النمو أو التعديل في مهنة المؤسسة، يسمى هذا البعد بالتوجهات العامة للنمو أو أشكال النمو. أما إذا كان هذا التعديل على مستوى حدود المؤسسة، فيسمى هذا البعد بطرق النمو، والاختيار بين أشكال النمو، هو إجابة المؤسسة على السؤال: ما هي مهمتنا؟

الشكل 06: إستراتيجيات نمو المؤسسة



المصدر: ثائر صبري الغبان ونادية شاكر حسين : التكامل بين تقني بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض. تقييم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد22، العراق، 2009، ص12

5. الدراسة الميدانية:

1.5. مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين بالإدارة العليا والوسطى بالمؤسسة وذلك للملاءمة هذا الموضوع والمتعلق أساسا بإتخاذ القرارت الإستراتيجية سواء فيما يتعلق بالمتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن كونها أداة إدارية إستراتيجية أو المتغير التابع والمتمثل في استراتيجيات النمو، حيث لم يتم أخذ بعين الإعتبار الفئة الكبرى من العمال والمتثلة في أعوان التنفيذ وأعوان التحكم نظرا إلى أنه ليست لديهم الدراية والمعرفة الكافية بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة، فمعرفة كل منهم محصورة في نطاق عملهم والمهام المخولة لهم بالمؤسسة فقط، لذلك تحددت عينة البحث بمجموع إطرارات المؤسسة، حيث بلغ مجموع مجتمع البحث 490 مفردة، وتم اختيارهم بالحصص الشامل والمتمثل في 64 إطارا ينقسمون إلى 20 مديرا و 44 مسؤولا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: معدل الاسترداد للاستبيانات الموزعة

الرتب	عدد العمال	الاستمارات الموزعة	الاستمارات المستردة	نسبة الاسترداد
مدير	20	20	20	100%
مسؤول	44	44	40	91%

المصدر: من إعداد الباحثين باعتماد على وثائق الموارد البشرية.

2.5. خصائص أفراد عينة الدراسة: بعد تحديد الحجم المناسب لكل عينة باشرنا توزيع الاستبيان حيث امتدت ليوم واحد فقط وذلك لاعتمادنا على استبيان الكتروني (أنظر الملحق 02) مرسل إلى بريد العينة المعنية بتاريخ 10 أفريل 2019 وتم استرداد النتائج إلكترونيا في مدة قاربت 5 أيام اشتملت الخصائص الديمغرافية لإفراد عينة الدراسة على متغيرين اساسيين هما العمر

والمستوى الدراسي، بالإضافة إلى متغير آخر يتعلق بمنصب عمل العينة أو المركز الوظيفي، ويمكن تلخيص هذه الخصائص في الجدول الموالي.

3.5. متغيرات البحث: على ضوء أهداف الدراسة، وفروضها، والدراسات السابقة تم إختيار العبارات التي يوجد عليها اتفاق وتناسب أهداف الدراسة وتتفق والمفهوم المستخدم مع مفهوم الدراسة، وقد إستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي كطريقة لقياس آراء المستقضي منهم تجاه المتغيرات محل البحث ويتدرج المقياس بحيث يعطي الوزن (5) للعبارة موافق بشدة والوزن (1) للعبارة التي غير موافق بشدة، وفيما يلي توضيح للعبارات المستخدمة لقياس المتغيرات.

✓ المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة:

الجدول رقم 04: متغيرات الدراسة

المتغير المستقل	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
بطاقة الأداء المتوازن	7 - 1	البعد المالي
	15 - 8	بعد العملاء
	22 - 16	بعد العمليات الداخلية
	30 - 23	بعد النمو والتعلم
	39 - 31	بعد البيئة والمجتمع
المتغير التابع	المجال	العبارات التي تستخدم لقياس هذا المتغير
استراتيجية النمو	48-40	واقع استراتيجية النمو في المؤسسة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على الاستبيان الموزع.

4.5. منهج البحث وأدوات وأساليب الدراسة

المنهج المتبع في الدراسة: يعرف المنهج أنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون لها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للأخريين حين نكون لها عارفين"، كما يمكن تعريفه على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة" (بوحوش و الذنبيات، 1999، صفحة 99).

كما قد تطرقنا له في مقدمة الدراسة، وقلنا بأننا اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي وأسلوب دراسة الحالة، حيث استخدمنا الأول في جمع الحقائق والمادة العلمية في أشكالها المختلفة من المصادر والمراجع في الفصل النظري، فإننا رأينا أن أسلوب (دراسة الحالة) هو الأنسب لهذا الفصل، مستعينين في ذلك بالمنهج الأول كذلك في تحليل نتائج استمارة الاستبيان والتعليق عليها بناء على ملاحظتنا واطلاعنا على الوثائق والتقارير.

الاستبيان: وقد قام الباحثان بتصميم استبانة موجهة لإطارات مؤسسة لافارج هولسيم، للتعرف على آرائهم في المدى توفر المقومات الأساسية والمناخ التنظيمي المناسب لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وكذا استخراج مؤشرات الأداء المناسبة لتقييم أداء هذه المؤسسة، ومن خلال الاستبانة تجمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد قام الباحثين بتصميم هذا الاستبيان وتطويره بالاعتماد على عدد من المصادر التي تناولت مختلف جوانب الدراسة.

ولغاية جمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة فقد تم استخدام استبانة مكونة من قسمين، وفيما يلي وصف

محتوى القسمين:

- القسم الأول: احتوى على أسئلة عامة خاصة بالمجيب، تتعلق بالسن، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- القسم الثاني: وتضمن بنود الاستبيان واحتوى على (48) فقرة تضم متغيرا الدراسة، حيث جاءت الفقرات مرقمة:

- العبارات من 01 إلى 07 لاختبار الفرضية الأولى والمتعلقة بمدى تأثير البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في تفعيل إستراتيجية النمو بمؤسسة لافارج.
 - العبارات من 08 إلى 15 لاختبار الفرضية الثانية والمتعلقة بمدى تأثير بعد العملاء في تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.
 - العبارات من 16 إلى 22 لاختبار الفرضية الثالثة المتعلقة بمدى تأثير بعد العمليات الداخلية في تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.
 - العبارات من 23 إلى 30 لاختبار الفرضية الرابعة المتعلقة بمدى تأثير بعد التعلم والنمو على تطبيق وتفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.
 - العبارات من 31 إلى 39 لاختبار الفرضية الخامسة المتعلقة بمدى تأثير البعد الاجتماعي والبيئي في تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة.
 - العبارات من 40 إلى 48 لاختبار الفرضية السادسة المتعلقة بواقع إستراتيجية النمو داخل المؤسسة محل الدراسة.
- 5.5. تحليل الدراسة الإحصائية ومراحل تطوير أداة القياس:

بعد ان تم تحديد مشكلة الدراسة، وأسئلتها وفرضياتها، قام الباحثين بتطوير وصياغة فقرات الإستبانة بما يعكس متغيرات الدراسة، واحتوت الاستبانة في صورتها النهائية على الأجزاء التالية:

- ✓ المقدمة: تضمنت عنوان الدراسة، والتأكيد للمستجيبين على أن الدراسة هي لغايات البحث العلمي فقط.
 - ✓ المتغير المستقل: والمتمثل في دور بطاقة الأداء المتوازن والمتضمنة خمسة أبعاد وهي (البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم، بعد البيئة والمجتمع)
 - ✓ المتغير التابع: والمتمثل في إستراتيجية النمو.
- 6.5. الاختبارات الخاصة بأداة قياس الاستبانة

1.6.5. اختبار الثبات (اختبار كرونباخ الفا Chronbach's Alpha).

ونعني بالثبات الاستقرار (Stability) بمعنى أن لو كررت عمليات القياس للفرد الواحد لأظهرت النتائج شيئا من الاستقرار بصرف النظر عن التغيير الزمني لاستجابة المستقضي رأيهم، ويقصد باختبار ثبات المقياس (Reliability) درجة الاتساق بين مقياس الشيء المراد قياسه، تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا (العباسي ، 1999، صفحة 57) للتحقق من ثبات أداة القياس وذلك من خلال حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي للمجالات الفرعية للاستبانة.

حيث تم إجراء الاختبار للمقياس ككل ولكل متغير من متغيرات الدراسة على حدي، وكانت النتائج كما هي في الجدول الموالي، حيث استخدمنا طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وجدنا أن معاملات الثبات مرتفعة وقد تراوحت بين (0.934) و(0.810).

جدول رقم 05: قيمة معامل Alpha Cronbach's

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المحور الأول X1	البعد المالي	7	0,906
المحور الثاني X2	بعد العملاء	8	0,934
المحور الثالث X3	بعد العمليات الداخلية	7	0,893
المحور الرابع X4	بعد النمو والتعلم	8	0,844
المحور الخامس X5	بعد البيئة والمجتمع	9	0,810

0,873	9	واقع استراتيجية النمو في المؤسسة	المحور السادس Y
0,976	48	إجمالي العبارات	

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام مخرجات spss 25.

من خلال جدول رقم (05) نجد أن معامل الثبات ألفا كرومباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

2.6.5. اختبار طبيعة البيانات (اتباع التوزيع الطبيعي)

جدول رقم 06: اختبار التوزيع الطبيعي (1-Sample Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان المحور	القيمة الاحصائية	قيمة مستوى الدلالة sig
1	المتغير المستقل (BSC)	0,107	0,082
2	بعد العملاء (استراتيجية النمو)	0,090	0,200

المصدر: من اعداد الباحثين باستخدام مخرجات spss 22.

سنعرض اختبار كولموجروف - سميرونوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا والاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لان معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال الجدول رقم (06) نجد أن مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لكل من المتغير التابع والمستقل، مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لا اختبار الفرضيات تتبع الأساليب الإحصائية المعلمية.

7. تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1.7. اختبار الفرضيات

✓ الفرضية العامة للدراسة:

H1: يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وبين إستراتيجية النمو بمؤسسة لافارج عند مستوى دلالة (0.05)، وباستخدام تحليل الانحدار المتعدد لتحديد معنوية وقوة العلاقة بين (أبعاد بطاقة الأداء المتوازن) كمتغير مستقل والمتغير التابع (استراتيجية النمو)، فكانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو.

ملخص النموذج						
Modèle	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	R-deux ajusté	خطا التقدير	قيمة F المحسوبة	Sig.
	0,998a	0,996	0,996	0,02983	3011,279	0,000b

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الموضحة بالجدول أعلاه، أن قيمة sig كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1 والذي ينص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة الأداء المتوازن على استراتيجية النمو في المؤسسة محل الدراسة، كما قدر معامل الارتباط بـ (0,998a) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) و بمعامل تحديد بلغ (0,996) أي

يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بين بطاقة الأداء المتوازن (BSC) واستراتيجية النمو في مؤسسة لافارج محل الدراسة

أن ما قيمته 0,996 من التغيرات التي تحدث في إستراتيجية النمو ناتج عن التغيرات في بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الرئيسية:

✓ اختبار الفرضيات الفرعية

■ تحليل معاملات الانحدار المتعدد:

الجدول رقم (08): تحليل معاملات الانحدار المتعدد

المعاملات Coefficientsa						
Modèle	Coefficients non standardizes. معاملات غير قياسية	Coefficients standardisés		قيمة T	مستوى الدلالة Sig	
		B معامل الانحدار	Erreur standard			Bêta
1	(الثابت)	0,069	0,050	-	1,380	0,173
	البعد المالي	0,111	0,051	0,111	2,721	0,010
	بعد العملاء	0,241	0,056	0,247	4,302	0,000
	العمليات	0,111	0,038	0,120	2,918	0,005
	النمو والتعلم	1,009	0,062	0,980	16,395	0,000
	البيئة والمجتمع	0,112	0,041	0,104	2,767	0,008

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V 25

■ الفرضية الفرعية الأولى: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (08)، أن قيمة sig في البعد المالي كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو حيث أن متغير البعد المالي له تأثير بقيمة $(b1=0.111)$ في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير البعد المالي يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (0.111) .

وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل إستراتيجية النمو بمؤسسة لافارج.

■ الفرضية الفرعية الثانية: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في بعد العملاء كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدم H0 وقبول الفرض البديل H1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل إستراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع المتمثل في إستراتيجية النمو حيث أن متغير بعد العملاء له تأثير بقيمة $(b2=0.241)$ في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد العملاء يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل إستراتيجية النمو بقيمة (0.241) .

وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثرًا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العملاء لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة

■ الفرضية الفرعية الثالثة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في بعد العمليات الداخلية كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو، حيث أن متغير بعد العمليات الداخلية له تأثير بقيمة ($b3=0.111$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد العملاء يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (0.111). وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثرًا دلالة إحصائية بين مقومات بعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة

■ الفرضية الفرعية الرابعة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في بعد النمو والتعلم كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد النمو والتعلم لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو، حيث أن متغير بعد النمو والتعلم له تأثير بقيمة ($b4=1.009$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد النمو والتعلم يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (1.009). وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثرًا دلالة إحصائية بين مقومات بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة

■ الفرضية الفرعية الخامسة: يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أظهرت نتائج تحليل معاملات الانحدار المتعدد الموضحة بالجدول أعلاه رقم (28)، أن قيمة sig في بعد البيئة والمجتمع كانت أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرض العدمي H0 وقبول الفرض البديل H1 والذي ينص على وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين مقومات بعد البيئة والمجتمع لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ مدى تأثير معاملات المتغيرات المستقلة لبطاقة الأداء المتوازن في المتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو، حيث أن متغير بعد البيئة والمجتمع له تأثير بقيمة ($b5=0.112$) في المتغير التابع وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في متغير بعد البيئة والمجتمع يؤدي إلى زيادة في مستوى تفعيل استراتيجية النمو بقيمة (0.112) وهذا ما يعني صحة وقبول الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثرًا دلالة إحصائية بين مقومات البعد البيئي والاجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن ومستوى تفعيل استراتيجية النمو بالمؤسسة محل الدراسة

✓ الإستنتاج:

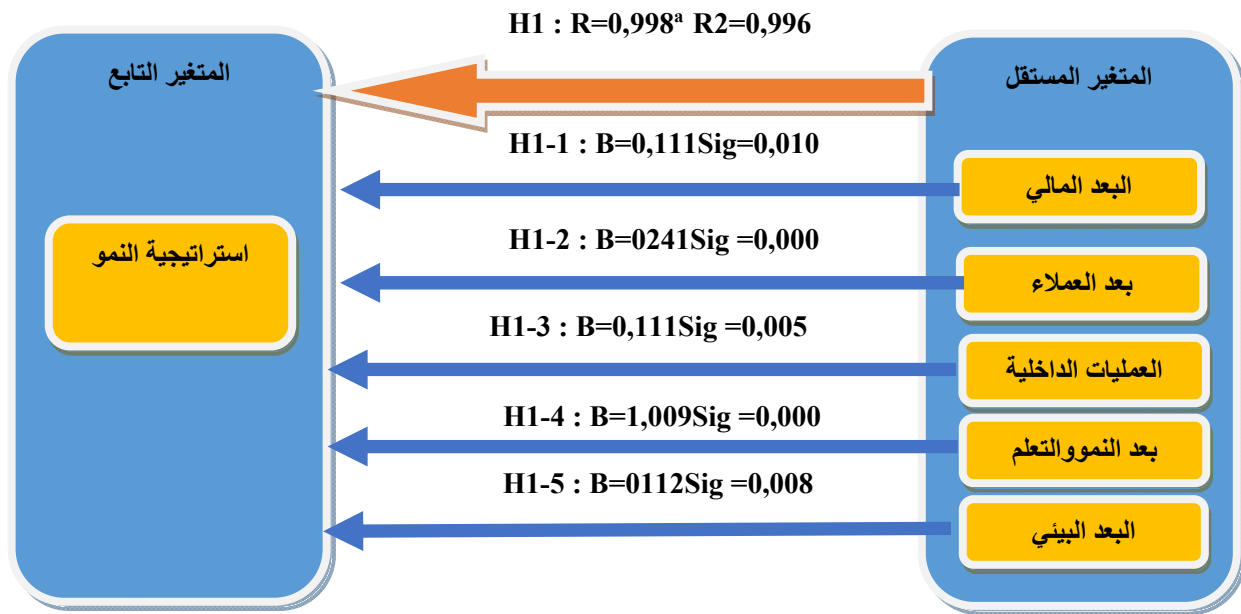
نرفض فرضية العدم H0 عدم وجود علاقة ارتباط معنوية، ونقبل الفرضية البديلة H1 القائلة أنه توجد علاقة ارتباط معنوية بين بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو عند مستوى دلالة (0.05).

✓ نموذج الدراسة النهائي:

من خلال نتائج التحليل الإحصائي يمكن تقديم نموذج يشمل أهم النتائج في شكل يفسر علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتمثل في بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة المعتمدة في الدراسة، والمتغير التابع المتمثل في استراتيجية النمو المعتمدة في الدراسة.

حيث كان تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واضح من خلال قيمة معامل الانحدار وقيمة Sig الموضحين في النموذج، كما كان تأثير بعد النمو التعلم في استراتيجية النمو في المرتبة الأولى، ثم تأثير بعد العملاء في استراتيجية النمو في المرتبة الثانية، والمرتبة الثالثة كانت في بعد العمليات الداخلية، والرابعة في البعد المالي وأخيرا كان تأثير البعد البيئي في استراتيجية النمو في المرتبة الأخيرة.

الشكل رقم 07: نموذج الدراسة النهائي



المصدر: من إعداد الباحثين.

5. خاتمة:

من خلال هذه الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي، تبين لنا أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التقدم التكنولوجي ووحدة المنافسة بين المؤسسات واتساع هذه المنافسة إلى جميع الأسواق العالمية، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز والنقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لقياس وتقييم الأداء، وتعتبر أيضا أسلوبا إداريا يساعد المديرين في توجيهاتهم وتحديد وتحقيق أهدافهم بطرق واقعية وموضوعية، ناقشت هذه الدراسة دور بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل استراتيجية النمو، وكذلك تفسير العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو.

✓ النتائج: توصل الباحثين من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو التالي:

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذا دلالة إحصائية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن واستراتيجية النمو في المؤسسة محل الدراسة حيث كان تأثير بعد النمو التعلم في استراتيجية النمو في المرتبة الأولى، ثم تأثير بعد العملاء في استراتيجية النمو في المرتبة الثانية، والمرتبة الثالثة كانت في بعد العمليات الداخلية، والرابعة في البعد البيئي وأخيرا كان تأثير البعد المالي في استراتيجية النمو في المرتبة الأخيرة، وذلك لتوفر المؤسسة على أدوات حديثة في عملية تقييم الأداء. وكذا ملائمة الأهداف المصاغة مع الموارد المتاحة حيث يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن توفر العديد من المعلومات وفي شتى الميادين ومن ثم فهي تعتبر مغذيا فعالا لنظام المعلومات الإدارية في المؤسسة، وهو فعلا ما تم ملاحظته في المؤسسة محل الدراسة من خلال إعلانها عن استراتيجية الخمس سنوات القادمة "Strategy 2022" Building for growth وهي التركيز على النمو حيث تعتبر خارطة الطريق الجديدة للمجموعة على مدار الأعوام الخمسة القادمة لنقلها « من كوننا شركة جيدة إلى كوننا شركة كبيرة».

✓ التوصيات: بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ضرورة اشارك العاملين في عمليات اتخاذ القرار بالمؤسسة وفي جميع المستويات، الأمر الذي يحفز على العمل الجماعي وتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى العاملين؛
- دراسة أسباب تدني الخدمة على مستوى توقعات العميل؛
- التعرف على الاحتياجات المستقبلية للزبائن من خلال تكثيف الاتصالات بهم؛
- اعتماد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتحديد التوجه الاستراتيجي سواء كان نموا أو توسعا أو غير ذلك؛
- ضرورة زيادة إهتمام الإدارة العليا بمفهوم قياس الأداء المتوازن وتشجيع وشارك العاملين على تطبيقه؛
- ضرورة عقد مؤتمرات، ندوات، ورشات عمل، لنشر وتوضيح أدوات وأساليب بطاقة الأداء المتوازن بشكل مستمر ومتابعة المستجدات العلمية من قبل إدارة المؤسسة.

6. قائمة المراجع:

1. محاد عريوة. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
2. إلياس بن ساسي. (2011). الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، الطبعة الأولى. الأردن: دار وائل للنشر.
3. خليل شرقي. (2016). نموذج مقترح لتقييم أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، صفحة 146.
4. سعد صادق البحيري. (2003). إدارة توازن الأداء. الاسكندرية: الدار الجامعية.
5. صالح بلاسكة. (2011). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس.
6. طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبيح إدريس. (2007). الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل (المجلد 1). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
7. طاهر محسن منصور الغالي، ووائل محمد صبيح إدريس (2009) أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن م:01 عمان: دار وائل للنشر.
8. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2006). الادارة الاستراتيجية بقياس الاداء المتوازن. المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
9. عبد الحميد العباسي (1999). التحليل الإحصائي باستخدام SPSS. القاهرة: معهد الإحصاء جامعة القاهرة
10. عبد الرحيم محمد (2008). مدخل قياس الأداء المتوازن، المحاور والمميزات. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
11. عبد الرحيم محمد (2008). قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والأهمية، الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
12. عبد الرؤوف حجاج، وأحلام بن رنو. (31 ديسمبر، 2015). دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، 1. المجلة الجزائرية لتنمية، الاقتصادية، الصفحات.

13. عبد اللطيف عبد اللطيف، وحنان تركمان. (2 جوان، 2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء. مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية.
14. عمار بوحوش، ومحمد محمود الذنبيات. (1999). مناهج البحث العلمي وطرق اعداد البحوث، م: 01. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
15. عيسى حيرش (2011). الإدارة الاستراتيجية. الاردن: مؤسسة الوراق للنشر.
16. عيسى مرازقة (2009). مؤشرات وأساليب قياس الأداء والفعالية في المنظمات. مقدمة ضمن الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة (الصفحات 1-20). مسيلة: جامعة محمد بوضياف.
17. ناصر شافي الدوسري. (2010). أثر استراتيجية النمو على الأداء التسويقي، (رسالة ماجستير). الكويت، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال: جامعة الشرق الأوسط.
18. هيثم احمد حسين عبد المنعم. (2001). بحث مقدم إلى المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات. القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية. القاهرة: جامعة القاهرة.
19. Alain, B. (1971). La Croissance des Entreprises: analyse dynamique des fonctions de la firme. paris: Bordas.
20. Gasmı, N. (1998). Déterminants de la croissance externe horizontale, (Thèse de doctorat). Dijon, Faculté des sciences économiques et de gestion, france: Université de Bourgogne.
21. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). The Balanced Scorecard Translating strategy in Action. Harvard business review.
22. RoberKaplanDavid Norton .Jnuary-February, 1992,The Balanced Measures That Drive Performance,Harvard Business Review.