

التكامل بين بطاقة الاداء المتوازن والقياس المرجعي في اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية
Integration of balanced Scorecard and Benchmarking in the decision making of the economic institution

ط. د. أمينة طيباوي^{1*} ، د. سارة حدة بودريالة²
¹ جامعة عمار ثليجي بالأغواط، a.taibaoui@l agh-univ-dz
² جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، boderbala_sarah2@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019/05/07 تاريخ القبول: 2019/06/08 تاريخ النشر: 2019/06/30

ملخص:	Abstract :
<p>تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة التكامل بين اسلوب بطاقة الاداء المتوازن وأسلوب القياس المرجعي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في اتخاذ القرارات. لقد تم توزيع استبانة لـ 30 فرد من مؤسسة مطاحن الأغواط ومركباتها لدراسة التكامل بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن الاربعة والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرارات، ولقد توصلت الدراسة الى ان هناك تطبيق جزئي لكل من الاسلوبين بالمؤسسة واوصت بضرورة تبني الادارة العليا للنظامين واستخدامهما في عملية اتخاذ القرارات مما يمكن المؤسسة من المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة وحصص سوقية أكبر.</p> <p>الكلمات المفتاحية البعد المالي، بعد العملاء، القياس المرجعي، اتخاذ القرار.</p>	<p>This paper aims to study the integration between the balanced Scorecard style and the Benchmarking method in the Algerian economic institution in decision making. A questionnaire was distributed to 30 individuals from the Laghouat Mills Corporation to study the integration of the dimensions of the four balanced Scorecard and the competitive Benchmarking in decision-making. The study concluded that there is a partial application of both methods in the institution and recommended the need to adopt the senior management of the two systems and use them in the decision-Enabling the enterprise to compete and achieve sustainable competitive advantages and greater market share.</p> <p>Keywords Financial dimension, customer dimension, benchmarking, decision making.</p>
JEL Classifications L11, L21, L11 ,D81 .	

1.مقدمة:

شهدت بيئة الأعمال تطورات مذهلة أدت الى ظهور منافسة شديدة بين المؤسسات في مختلف القطاعات، وتغير الكثير من المعطيات سواء على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة او على مستوى البيئة الداخلية، هذا ما جعل ادوات ومقاييس تقويم اداء المؤسسة عاجزة على التقويم السليم والشامل لأدائها، وظهور العديد من المحاولات لتطوير نماذج حديثة تواكب هذا التغيير. ومن بين هذه النماذج نجد بطاقة الاداء المتوازن والقياس المرجعي فالأولى منحت للمؤسسة امكانية تقويم اعمالها بنظرة شمولية من خلال اربعة ابعاد، و الثانية ساهمت في تحسين مؤشرات الاداء وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف بحيث تتميز على المنافسين الآخرين. ومن خلال تحقيق الربط و التكامل بين النموذجين يمكن الاستفادة من مزايا الاثنين معا، اذ ان تطبيق نموذج بطاقة الاداء المتوازن يمهّد الطريق لتطبيق القياس المرجعي بأسلوب اكثر كفاءة وفعالية وبالتالي توفير معلومات اكثر موضوعية لمتخذي القرارات بالمؤسسة مما يساهم في تعزيز الموقع التنافسي لها وضمان بقائها في بيئة الأعمال .

1.1مشكلة الدراسة :

تطور بيئة الأعمال استوجب ضرورة تطوير أدوات وأساليب ادارية حديثة تقوم بتوجيه وترشيد قرارات المديرين كي تتمكن مؤسساتهم من المنافسة والاستمرار، لذا تمثلت مشكلة الدراسة في البحث عن: التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي في اتخاذ القرارات بمؤسسة مطاحن الأغواط؟

2.1.هدف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى الآتي:

-تسليط الضوء على الأساليب الادارية الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن وأسلوب القياس المرجعي؛

-دراسة التكامل بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرار.

3.1 منهج الدراسة:

للوصول الى اجابة على الاشكالية تم استخدامنا للمنهج الوصفي من خلال تناولنا لبعض التعاريف والمفاهيم النظرية، اضافة الى قيامنا بدراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الاغواط والمركبات التابعة لها.

4.1 فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: ان التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي يؤثر على اتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الأغواط، وتتفرع عنها الفرضيات الرئيسية الآتية:

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين البعد المالي والقياس المرجعي التنافسي واتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الأغواط؛

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين بعد العمليات الداخلية والقياس المرجعي التنافسي واتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الأغواط؛

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين بعد العملاء والقياس المرجعي التنافسي واتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الأغواط؛

- هناك علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين بعد التعلم والنمو والقياس المرجعي التنافسي واتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الأغواط.

5.1 هيكل الدراسة:

لمعالجة اشكالية الدراسة تم تقسيم هذه الورقة الى جزء نظري يتناول المفاهيم المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن BSC، القياس المرجعي BM، ثم عملية اتخاذ القرار. وجزء تطبيقي تم تحقيقه بمؤسسة مطاحن الأغواط وفروعها. كما تضمنت الدراسة النتائج والتوصيات.

2. الإطار النظري للدراسة

1.1. بطاقة الأداء المتوازن:

توصلت ابحاث كل من Kaplan و Norton عام 1992 إلى منهج جديد سُمي "بطاقة الأداء المتوازن BSC وذلك من اجل استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

ولقد عرّف كل منهما بطاقة الأداء المتوازن BSC على أنّها: "أسلوب إداري يترجم رؤية واستراتيجية التنظيم إلى مجموعة مقاييس تغطي الأداء الشامل للمؤسسة، وتوفر إطاراً لقياس وإدارة الاستراتيجية"¹.

كما عرّفها كل من Simona. A. Popa على أنّها: "إطار لإدارة الأداء تربط استراتيجية المؤسسة بالعمليات اليومية، وتوفر نظرة شاملة عن المؤسسة، حيث تتكوّن من مجموعة مقاييس للأداء تغطي رؤية شاملة للمؤسسة على أساس أربعة منظورات هي: منظور مالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، منظور التعلم والنمو"².

وعرفها ايضا كل من Alazard Claude و Sabine Sépari على أنّها: "مجموعة مؤشرات في لوحة قيادة توفر إطاراً شاملاً للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي إلى مؤشرات أداء، حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، جانب العملاء، جانب العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو"³.

وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن BSC عبارة عن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية في شكل لوحة قيادة تقدّم لمدرء الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، من خلال الربط بين رؤية وأهداف المؤسسة الاستراتيجية.

كما 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 يلي:⁴

-تعد نظاماً للتفسير يترجم النوايا الاستراتيجية إلى أهداف ملموسة، ويوازن 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 BSC على النظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية واستراتيجية؛

-تشجع BSC على تطوير برامج الاتصال والتكوين، فعلى مستوى الاتصال يتم التعريف بالاستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة من خلال التعبير عنها في شكل مجموعة أهداف مفهومه وقابلة للقياس، مما يحفز على تدعيمها من طرف الجميع. أما تكوين أعضاء المؤسسة حول مؤشرات وأنظمة تسيير BSC فيسمح بتطبيق الاستراتيجية؛

-تؤكد BSC على الأهداف والمؤشرات المالية، في حين تظهر المؤشرات غير المالية كمقدمة منطقية للنتائج المالية؛
-تعتمد BSC 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 المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة مترابطة ومتناسكة من مقاييس الأداء؛

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

-تمد الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المؤسسة؛

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

1.1.2 الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن :

تنقسم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة محاور أساسية⁵ :

ا- البعد المالي :

يعد المحور المالي أحد محاور وتقييم الأداء الرئيسية في بطاقة الأداء المتوازن، ويمثل مقاييس موجهة لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المالية، والتعرف على مستوى الأهداف المحققة لاستراتيجية المنظمة.

ب- بعد العملاء:

ضمن هذا المنظور في بطاقة الأداء المتوازن تقوم المنظمة بتحديد المستهلكين والسوق المستهدف، فمن خلال البيع للسوق تحصل المنظمة على العوائد. فهناك علاقة سببية بين كل من: رضا العملاء، الولاء، الحصة السوقية، وإيرادات وإرباح المنظمة.

ج- بعد العمليات الداخلية:

ضمن هذا المحور تقوم المنظمة ممثلة بالإدارة العليا بتحديد العمليات التي يجب ان تتفوق فيها إذا ما ارادت ان تقابل حاجات المستهلكين والمالكين.

د- بعد النمو والتعلم:

يركز هذا البعد على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، ويركز أيضا اهتمامه على العاملين بالمنظمة بالعمل المستمر على تدريبهم وتعليمهم الامر الذي يقود الى ما يسعى بالتعلم التنظيمي المؤدي الى الوصول الى المنظمة المتعلمة.

2.2 القياس المرجعي:

يعتبر القياس المرجعي BMعملية بحث مستمرة لقياس ومقارنة المنتجات والخدمات، والممارسات في مؤسسة محددة بأفضل الرواد في نفس الصناعة، أو صناعات أخرى⁵.

وهو من أحد الأساليب التي تساعد المؤسسة على معرفة مستوى أدائها قياساً بأداء منافسيها ولكونها أسلوباً للتحسين المستمر فإن أهميتها تبرز من خلال ما تحققة من منافع والتي يمكن تحديدها فيما يأتي⁶:

-ترشيد النفقات؛

-إتاحة فرص التعلم المستمر؛

-إتاحة الفرصة للمنظمة للتوجه -داخليا وخارجياً -نحو النماذج الأفضل؛

-تحسين القدرات الإبداعية والتجديدية لفريق العمل؛

-توفير فرص التعاون بين المنظمات أو الوحدات المحلية؛

-تمكين الإدارة العليا من الإجابة عن مجموعة من الأسئلة؛

-تبني ثقافة تنظيمية موجهة لحل المشاكل؛

-تساعد المؤسسة في التحديد الدقيق للفجوة بين أدائها وأداء المؤسسات الرائدة في مجال عملها؛

-تساعد على توفير المناخ الملائم، وتعزيز الرغبة لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو

أفضل وجديد؛

-تساعد على تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ وتسهم بشكل فاعل في تطوير الإبداع

الفردى والجماعي؛

-تسهم بشكل فاعل في زيادة احتمالات تحقيق منافع إضافية للمؤسسة؛

-إن التركيز الخارجي لأسلوب القياس المرجعي يوجد مقاييس تنافسية خارجية تؤدي بالضرورة إلى زيادة كفاية وفاعلية مقاييس

جودة الأداء الداخلية، وتجعلها أكثر تنافسية.

1.2.2 انماط القياس المرجعي:

وللقياس المرجعي عدة أنماط منها:⁷

أ- القياس المرجعي الداخلي والخارجي:

القياس المرجعي الداخلي يتم داخل المنظمات الكبيرة والتي لها عدة فروع ووحدات إدارية. ويمكن مقارنة أداء مدير أو إدارة بأداء مدير آخر أو إدارة أخرى في نفس المؤسسة. أما القياس المرجعي الخارجي فهو يتم بين المنظمات وبعضها البعض، حيث تتم مقارنة منظمة ما بمنظمة أخرى متماثلة أو غير متماثلة معها في النشاط.

ب - القياس المرجعي التنافسي:

يعتني هذا النمط بإجراء المقارنة بين المنافسين، ليس فقط من ناحية هيكلية الخدمات والسلع، ولكن من ناحية تفهم طرق العمل الخاصة بالمنافسين والاستراتيجيات التي يتبعونها للمحافظة على أوضاع المنافسة.

ج - القياس المرجعي التشغيلي:

تتم هنا المقارنة بين الوظائف أو العمليات الإدارية ذات الطبيعة الواحدة، بصرف النظر عن نشاط المؤسسة.

د - القياس المرجعي الاستراتيجي:

يستخدم القياس المرجعي الاستراتيجي، عندما تبحث المنظمات عن سبل تحسين لمجموع أعمالها، من خلال دراسة الاستراتيجيات الطويلة الأجل والمدخل العامة التي أدت إلى نجاح المنظمات الأخرى في هذه المجالات.

هـ- القياس المرجعي الوظيفي:

يتناول هذا النوع الأداء الوظيفي للمنظمات العاملة في ذات المجال بصورة شاملة تغطي المجال الذي تعمل فيه المؤسسة. وتتمثل في مقارنة أداء مجالات مثل عمليات البيع وخدمة العملاء مع نظيراتها في منظمات أخرى تعمل في نفس المجال.

3.2. التكامل بين القياس المرجعي وبطاقة الاداء المتوازن:

قبل التطرق إلى التكامل بينهما يمكن ايجاز أهم نقاط التشابه والاختلاف بين الأسلوبين باعتبارهما اداتين من أدوات المحاسبة الاستراتيجية وذلك كما يلي:⁸

1.3.2 أوجه الشبه:

وتتمثل في:

- كل من الأسلوبين يستخدمان كأدوات لقياس وتقييم وإدارة الأداء؛
- كل منهما يستخدم كأدوات لخدمة الإدارة الاستراتيجية؛
- كل منهما يعتبر أدوات تعلم استراتيجي وتوفران معلومات تغذية عكسية استراتيجية؛
- كل منهما يستخدم لتحسين الأداء الكلي لمنظمات الأعمال؛
- كل منهما يوفر معلومات عن انحرافات الأداء.

2.3.2 أوجه الاختلاف:

وتتلخص في:

- تركز بطاقة الأداء المتوازن على ما تم من عمل ومقارنة نتائجه المحققة بالمستهدف، بينما يركز أسلوب القياس المرجعي على توضيح الفجوة بين مستويات الأداء الكلي مقارنة بأفضل المنافسين أي بالوضع الأفضل؛
- بطاقة الأداء المتوازن تحسن الأداء اعتمادا بشكل أكبر على النظرة الداخلية، بينما أسلوب القياس المرجعي يحسن الأداء من خلال نقل وتكييف أفضل الممارسات والتعلم من رواد الصناعات؛
- تركز مهمة بطاقة الأداء المتوازن في تنفيذ الاستراتيجيات، بينما تركز مهمة أسلوب القياس المرجعي في التحسين المستمر للاستراتيجيات؛

- التعلم الاستراتيجي، في ظل أسلوب القياس المرجعي يتمثل في التعلم من الأفضل ومن الذات أما في بطاقة الأداء المتوازن يتمثل في التعلم من خلال الممارسة؛
 - وفقا لمنهج إدارة القيمة، يمكن الاعتماد على أسلوب القياس المرجعي في إدارة المنافسة والاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في إدارة الربحية.
 - وتبرز أهمية التكامل بين الأسلوبين من خلال ما يحققه التكامل بينهما من تحسين التعلم من الذات ومن أفضل الممارسات داخليا وخارجيا ويمكن توضيح ذلك من خلال:⁹
 - تقييم الأداء في ظل وجود معلومات عن المنافسين يمكن من تحديد الوضع الحقيقي للمؤسسة؛
 - تحسين الاداء المالي وغير المالي للمؤسسات بشكل دائم؛
 - توفير معلومات عن انحرافات الأداء وعن اداء أفضل المنافسين؛
 - توفير المعلومات اللازمة لجميع مراحل الادارة الاستراتيجية ورقابة وتقييم الاستراتيجية.
- وتبرز اهمية التكامل بينهما من خلال ما يحققه من تحسين في عملية التعلم من الذات ومن أفضل الممارسات داخليا وخارجيا ويمكن توضيح ذلك من خلال النقاط التالية¹⁰:
- تقييم الاداء في ظل وجود معلومات عن المنافسين يمكن من تحديد الوضع الحقيقي للمؤسسة يزيد من موضوعية التقييم؛

- توفير معلومات عن انحرافات الداء عن اداء أفضل المنافسين؛

- توفير المعلومات الازمة لجميع مراحل ادارة الاستراتيجية ورقابة وتقييم الاستراتيجية؛

- زيادة كفاءة تطبيق كل من بطاقة الاداء المتوازن والقياس المرجعي؛

- التعلم الاستراتيجي بشكل أفضل.

كما يساعد اسلوب القياس المرجعي على زيادة كفاءة تطبيق مقياس الاداء المتوازن عن طريق توفير المعلومات الخارجية خاصة عن المنافسين المتميزين في نفس مجال الصناعة كما يساعد على تحقيق التوازن بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن وادماج مجموعة من المؤشرات المرتبطة بها. في حين تساعد بطاقة الاداء المتوازن في زيادة فعالية تطبيق القياس المرجعي من خلال توفير معلومات تساعد على النظرة الدقيقة لجميع منتجات وعمليات المؤسسة وخاصة المعلومات المنتجة ذاتيا كما انه يساعد على فهم الذات قبل الابتكار ومحاسبة الآخرين، ومن ثم فان بطاقة الاداء المتوازن تؤدي الى زيادة فعالية القياس المرجعي وتوجيهه من مجرد تركيز على الارقام والبيانات الى تفعيل دوره كأسلوب استراتيجي فعال لتقييم ادارة الاداء الاستراتيجي للمنظمة.

4.2 أساسيات اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وان نجاح أي منشأة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة وتشعبت نواحي نشاطاتها.¹¹

حيث يعد اتخاذ القرار حسب هيربرت سيمون مرادف لعملية الإدارة كلها ذلك لأن وظائف الإدارة كلها تشمل على عملية اتخاذ القرارات.¹² كما يعرف أيضا حسب برنارد بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية او ردود افعال مباشرة.¹³ كما ينظر أحد الكتاب الى عملية اتخاذ القرارات على انها وظيفة او سلوك يتمركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها وفقا للمعلومات والبيانات في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة بحثا عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب.¹⁴

ويعرف الباحث عملية اتخاذ القرار بأنها عملية استخدام للمعلومات والبيانات المتاحة للوصول الى تحقيق الهدف او حل للمشكلة.

1.4.2 أهمية اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها

المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضًا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجرئها على الخطأ، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها¹⁵.

3. الجانِب التَطبيقي

يهدف معرفة مدى التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي في عملية اتخاذ القرار تم اختيار مؤسسة مطاحن الأغواط والمركبات التابعة لها بكل من الجلفة، سعيدة ومعسكر، إذ تعد هذه المؤسسة من أبرز وأهم المؤسسات في سوق منتجات الحبوب الجزائرية. ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع استمارة استبيان على الموظفين في هذه المؤسسة والمركبات التابعة لها.

1.3 تقديم مؤسسة مطاحن الأغواط:

شركة SPA مطاحن الأغواط هي شركة مساهمة ناتجة عن إعادة هيكلة مؤسسة الرياض تيارت في ديسمبر 1997، حيث تعتبر واحدة من أقوى الشركات التابعة للمجموعة. وتقع مؤسسة مطاحن الأغواط عند المخرج الجنوبي لمدينة الأغواط على مستوى المنطقة الصناعية " بوشاكر" وتحتل مساحة إجمالية قدرها 10 هكتارات. تنتج المؤسسة السميد والدقيق في جميع الفئات، ويغطي سوق الولايات: الأغواط-غرداية - تمنراست - البيض - تيارت.

تسعى مؤسسة مطاحن الأغواط إلى التميز والتفوق في سوق منتجات الحبوب الجزائرية، إذ تقدم منتجات مصنعة عديدة ومتنوعة وهي:

-سميد ممتاز:25 كلغ -10 كلغ.

-سميد عادي: 25 كلغ.

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

-دقيق المخازن:50 كلغ.

-النخالة: من القمح الصلب واللين.

-الكسكس:1كلغ-5 كلغ-10كلغ

وتحتوي المؤسسة على عمالة تقدر ب 208 عامل في 2017/12/31 موزعين على الشكل التالي¹⁶:

138 إطار.

50 عون تحكم.

- 20 عون تنفيذ.

2.3 عرض طريقة العمل:

يهدف الإجابة على مشكلة الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تشمل قسمين. يتضمن القسم الأول البيانات الشخصية للعينة، أما القسم الثاني فقد تم تخصيصه للتكامل بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة والقياس المرجعي التنافسي في المؤسسة الاقتصادية، بحيث تضمن أربعة محاور، أولها يستقصي التكامل بين البعد المالي والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرار والثاني التكامل بين بعد العمليات الداخلية والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرار، أما الثالث التكامل بين بعد العملاء والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرار، أما الرابع التكامل بين بعد النمو والتعلم والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرار حيث يرتبط كل محور بفرضية واحدة من فرضيات الدراسة.

تم استخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات وتم اعتماد سلم ليكارت الخماسي لإعطاء حرية أكبر للإجابة على اسئلة استبانة موزعة على عينة تقدر ب (30) فرد (استرجعت كلها)، في كل من مؤسسة مطاحن الأغواط

والمركبات التابعة لها بكل من الجلفة وسعيدة ومعسكر، ولاختبار الفرضيات تم استخدام اختبار (T-test) ، لاختبار فرضيات الدراسة حيث تكون الفرضية مقبولة احصائيا : بمعنى ان افراد العينة يوافقون على محتوى عباراتها ، اذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكر من قيمة (t) الجدولية (1.699) عند مستوى الدلالة (0.05) ، و المتوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي (3) (5/15) فإذا كان متوسط الفرضية يساوي او أكبر من 3 فهذا يعني قبول الفرضية وإذا كان أقل من 3 فيتم رفض الفرضية .

3.3 عرض وتحليل نتائج الدراسة:

يتم في هذا العنصر تقديم نتائج التحليل فيما يخص البيانات الشخصية وكذا القسم الثاني.

1.3.3 البيانات خاصة بالعاملين:

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها في الجدول التالي:

الجدول 1: بيانات خاصة بالعمال

الخصائص	الفئات	التكرار	النسبة
العمر	من 20 إلى أقل من 30 سنة	3	10%
	من 30 إلى أقل من 50 سنة	20	66.5%
	من 50 سنة فما فوق	7	23.5%
الشهادة التعليمية	ثانوي	8	26.6%
	ليسانس/ماستر	20	66.6%
	ماجستير/دكتوراه	2	6.8%
الوظيفة	محاسب	13	43.3%
	رئيس قسم	13	43.3%
	مدير	4	13.4%
الخبرة	اقل من 5 سنوات	13	43.4%
	من 5 إلى أقل من 10 سنة	7	23.3%
	من 10 سنة فما فوق	10	33.3%

المصدر: على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول نلاحظ ان ما نسبته (66.5%) من عينة الدراسة أعمارهم من 31 إلى 50 سنة وهذا ما يعتبر مؤشرا جيدا، لأن الشباب يعني الاستمرار والقدرة على الإبداع والمواصلة والتعلم واكتساب خبرات وهذا ما يتوافق مع طبيعة العمل والمناصب التي يشغلها هؤلاء. ونلاحظ ايضا أن المستوى التعليمي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي (66.6%) ثم يليه مستوى الثانوي بنسبة (26.6%)، أما النسبة الأقل فتمثلت في الأفراد الذين لديهم مستوى ماجستير/دكتوراه (6.8%). ونلاحظ ان ما نسبته (43.3%) من عينة الدراسة يشغلون منصب محاسب وبنفس النسبة لمنصب رئيس قسم اما باقي العينة المستجابة فيشغلون منصب مدير بالمؤسسات التابعة لمؤسسة مطاحن الاغواط. اما عن الخبرة المهنية فأن الفئة الغالبة سنوات خبرتهم اقل من 5 سنوات حيث تشكل نسبة (43.4%) من مجموع افراد العينة، في حين نجد الذين تتراوح سنوات خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة (33.3%)، وبالتالي فان الفئة الغالبة هم من العاملين الشباب، وهم يستمدون الخبرة يوما بعد يوم في التسيير الاداري والمحاسبي لاكتساب خبرات وتعلم التقنيات الحديثة للإدارة والتسيير.

2.3.3 عرض نتائج محاور الدراسة واختبار الفرضيات:

تجدد الإشارة إلى أن المقابلة التي تمت مع رئيس قسم المحاسبة والمالية ورئيس قسم التسويق بالمؤسسة المدروسة، حول استخدام أسلوب بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي في عملية اتخاذ القرارات، أسفرت عن غياب هذه المفاهيم أو استخدامها، لذا ركزت الفقرات الواردة في الاستمارة على التكامل بين ابعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة والقياس المرجعي التنافسي في عملية اتخاذ القرار.

ولاختبار مدى موافقة أفراد العينة العاملين بمؤسسة مطاحن الأغواط والمؤسسات التابعة لها على الفقرات الواردة في الاستبيان، تم استخراج التكرارات والنسب المئوية للإجابات، كما تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وهذا ما توضحه الجداول التالية:

الجدول 2: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الاول

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.477	4.32	-	-	-	-	-	-	76.7	23	23.3	7	1
0.00	4	-	-	-	-	-	-	100	30	-	-	2
0.395	3.82	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	-	-	3
0.395	4.82	-	-	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	4

المصدر: على ضوء مخرجات SPSS19

يبين الجدول الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الاول حيث جاءت الفقرة الرابعة (تخصص الإدارة ميزانيات محددة لضمان جودة منتجاتها بالمقارنة مع أفضل المنافسين) بأعلى وسط حسابي (4.82) وانحراف معياري (0.395) في حين اقل وسط حسابي كان للفقرتين الثالثة (يساعد استخدام القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات بالمؤسسة) والثانية (تجرى عمليات تغيير مدروسة لسياسات التمويل بعد مقارنة أفضل الممارسات للمنافسين).

أما فيما يخص المحور الثاني فكانت النتائج كما يلي:

الجدول 3: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثاني

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.45	4.73	-	-	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	5
0.00	4	-	-	-	-	-	-	100	30	-	-	6
0.45	3.73	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	-	-	7
0.45	4.73	-	-	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	8

المصدر: على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول (03) نجد ان الفقرتين الثامنة (تجرى عمليات تحسين مستمرة على عمليات المؤسسة بالمقارنة مع أفضل الممارسين يساعد في اتخاذ قرارات تحافظ على العملاء) والخامسة بأعلى متوسط حسابي (4.73) في حين كانت الفقرة السابعة (الرقابة على العمليات الداخلية باستخدام القياس المرجعي يساعد في اتخاذ قرارات جيدة) بأقل متوسط حسابي (3.73).

أما المحور الثالث فكانت نتائجه ممثلة في الجدول التالي:

الجدول 4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الثالث

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		الترتيب
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.45	3.73	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	-	-	09
0.45	3.73	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	-	-	10
0.45	3.73	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	-	-	11
0.45	3.73	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	-	-	12

المصدر: على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول (04) نجد أن جميع فقرات المحور لها نفس المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.45)، وأغلبهم موافقين على عبارات هذا المحور، التي تتضمن استخدام المؤسسة للقياس المرجعي في المحافظة على العملاء وتحقيق الرضا لهم وللعاملين وذلك بتقديم اسعار مناسبة لهم وفي الوقت المناسب.

أما المحور الرابع فكانت نتائجه ممثلة في الجدول التالي:

الجدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور الرابع

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	غ م بشدة		غ موافق		محايد		موافق		موافق بشدة		n
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	
0.477	4.32	-	-	-	-	-	-	76.7	23	23.3	7	13
0.00	4	-	-	-	-	-	-	100	30	-	-	14
0.395	3.82	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	-	-	15
0.395	4.82	-	-	-	-	-	-	26.7	8	73.3	22	16

المصدر: على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول (05) نجد ان الفقرة السادسة عشر (يتم تخطيط تكاليف تأهيل الموظفين مقارنة بباقي المنافسين يساعد في رفع كفاءة القرارات المتخذة) بأعلى متوسط حسابي (4.82) في حين كانت الفقرة الخامسة عشر (الاهتمام بنشاط التدريب وفقا لأفضل المنافسين يساعد في اتخاذ القرارات الفعالة والجيدة) بأقل متوسط حسابي (3.82).

ولغرض التحقق من قبول الفرضيات احصائيا تم استخدام اختبار (T-test) ، لاختبار فرضيات الدراسة حيث تكون الفرضية مقبولة احصائيا ، اذا كانت قيمة (t) المحسوبة اكر من قيمة (t) الجدولية (1.699) عند مستوى الدلالة (0.05) ، و المتوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي (3) ، وذلك كما يلي:

الجدول 6: نتائج اختبار (t) لرفض او قبول الفرضيات

الفرضية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
الفرضية الأولى	30	4.08	0.30	3.07	0.000
الفرضية الثانية	30	4.18	0.35	3.42	0.000
الفرضية الثالثة	30	3.73	0.44	3.14	0.000
الفرضية الرابعة	30	4.08	0.30	3.07	0.000

المصدر: على ضوء مخرجات SPSS19

من خلال الجدول السابق، يلاحظ بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين البعد المالي والقياس المرجعي التنافسي واتخاذ القرار بمؤسسة مطاحن الأغواط بلغ المتوسط الحسابي (4.08) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (3.07) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.699) عند مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من (0.05) وتكون بذلك دالة احصائيا وبهذا تم قبول الفرضية الأولى. اما بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص على ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين بعد العمليات الداخلية والقياس المرجعي التنافسي واتخاذ القرار فان المتوسط الحسابي لها بلغ (4.18) وهو اعلى من الوسط الفرضي (3) وبلغت قيمة (t) (3.42) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.699) عند مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من (0.05) وتكون بذلك دالة احصائيا وبهذا تم قبول الفرضية الثانية. أما فيما يخص الفرضية الثالثة والتي تنص على ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين بعد العملاء والقياس المرجعي التنافسي واتخاذ القرار ، فإن متوسطها الحسابي بلغ (3.73) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (3.14) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.699) عند مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من (0.05) وتكون بذلك دالة احصائيا وقبول الفرضية الثالثة، وفي الأخير الفرضية الرابعة والتي تنص على ان هناك علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين بعد النمو والتعلم والقياس المرجعي التنافسي واتخاذ القرار ، فإن

متوسطها الحسابي بلغ (4.08) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (3.07) وهي أكبر من قيمة (t) الجدولية (1.699) عند مستوى الدلالة 0.000 وهو اقل من (0.05) وتكون بذلك دالة احصائيا وقبول الفرضية الرابعة.

4. الاستنتاجات والتوصيات

من خلال ما تقدم يظهر ما يلي:

- هناك تطبيق جزئي لبطاقة الاداء المتوازن في مؤسسة مطاحن الأغواط، اذ اعتبرتها اداة مناسبة لاتخاذ القرارات في مختلف المستويات:

- هناك تطبيق للقياس المرجعي التنافسي ولكن بصفة غير مباشرة، وذلك عند البحث عن أفضل الممارسات للمنافسين للمقارنة:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين البعد المالي والقياس المرجعي التنافسي مما يؤثر ايجابيا على اتخاذ القرارات بالمؤسسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين بعد العمليات الداخلية والقياس المرجعي التنافسي مما يؤثر ايجابيا على اتخاذ القرارات بالمؤسسة:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين بعد العملاء والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرارات تحقق بها رضا العملاء من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية:

- يوجد علاقة ذات دلالة احصائية في التكامل بين بعد النمو والتعلم والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ قرارات تخص اجراء التطوير والتحسين المستمر على الانشطة:

- يوجد امكانية لتطبيق الأسلوبين بمؤسسة مطاحن الأغواط وهذا لتوفر الامكانيات المادية والبشرية لدى المؤسسة:

- بطاقة الاداء المتوازن وأسلوب القياس المرجعي اسلوبان حديثان من أساليب المحاسبة الاستراتيجية فهما يملكان مميزات ومقومات تشكل أساسا جيدا ودافعا قويا للتكامل بينهما لاتخاذ قرارات تنعكس على التنفيذ الناجح للاستراتيجية وتحسين الأداء وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

التوصيات:

- ضرورة قيام المؤسسة بتطبيق نظام بطاقة الاداء المتوازن وأسلوب القياس المرجعي بصورة كاملة باعتبارهما اسلوبان متكاملان ووسيلتان لترشيد القرارات الإدارية:

- على المؤسسة تكثيف الدورات التدريبية حول الأسلوبين لتدريب العاملين على كيفية تطبيقهما بشكل فعال:

- توصي الدراسة بضرورة قيام المؤسسات بتبني هاذين الاسلوبين وتطبيقهما معا، بحيث يجعل المؤسسة قادرة على المنافسة وتحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

5. الملاحق:

الاستبيان

البيانات الشخصية والوظيفية:

- 1- السن: من 20 الى أقل من 30 سنة من 30 الى أقل من 50 سنة من 50 سنة فما فوق
- 2- الشهادة التعليمية: ماجستير/دكتوراه ليسانس/ماستر ثانوي
- 3- المستوى الوظيفي: مدير رئيس قسم محاسب
- 4- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 الى أقل من 10 سنوات من 10 سنوات فما فوق

عبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غ موافق	غ موافق بشدة
أولاً: التكامل بين البعد المالي والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرار					
1 الجمع بين المنتجات المقدمة بالمقارنة مع أفضل المنافسين يعد من أهم القرارات المتخذة بالمؤسسة					
3 الجمع بين المقاييس المالية والغير مالية يساعد في عملية اتخاذ القرار.					
4 استخدام القياس المرجعي يساعد في اتخاذ قرارات لتحسين هامش الربح التشغيلي					
5 يساعد استخدام القياس المرجعي وبطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات بالمؤسسة					
ثانياً: التكامل بين بعد العمليات الداخلية والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرار					
6 الربط بين تنوع المنتجات وأسعار منافسة يساعد في كسب رضا العملاء					
7 الرقابة على العمليات الداخلية باستخدام القياس المرجعي يساعد في اتخاذ قرارات جيدة					
8 اتخاذ قرارات تخفيض تكلفة العمليات الداخلية من خلال تبسيطها يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة					
9 تجرى عمليات تحسين مستمرة على عمليات المؤسسة بالمقارنة مع أفضل الممارسين يساعد قرارات تحافظ على العملاء					
ثالثاً: التكامل بين بعد العملاء والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرار					
11 تستخدم المؤسسة القياس المرجعي في الحفاظ على العملاء ويساعد ذلك على اتخاذ القرار					
12 يمكن للمؤسسة تحقيق الرضا للعاملين والعملاء عند التكامل بين الأسلوبين					
13 تلبية المؤسسة لطلب عملائها بأسعار مناسبة وسرعة مناسبة مما يساعد في اتخاذ القرارات					
14 بحث المؤسسة عن أفضل الممارسات للمقارنة يساعد في اتخاذ القرارات					
رابعاً: التكامل بين بعد النمو والتعلم والقياس المرجعي التنافسي في اتخاذ القرار					
15 الاهتمام بنشاط التدريب وفقاً لأفضل المنافسين يساعد في اتخاذ القرارات الفعالة وال					
16 يتم تخطيط تكاليف تأهيل الموظفين مقارنة بباقي المنافسين يساعد في رفع كفاءة القرارات					
17 تتوفر لدى المؤسسة قدرات عقلية متفوقة في ابتكار الحلول يساهم في جودة القرارات المتخذة					
18 النمو المستمر في هيكلية وتصميم منتجات المؤسسة بالمقارنة مع باقي المؤسسات يعتبر مهم القرارات المتخذة					

- 1 Choffel, Denis.et Meyssonier, Francois.(30 Mars 2011)..*Dix ans de débats au tour du balanced scorecard* . HAL Id: halshs-00581157,https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00581157, Submitted , p. 8.
- 2 Simona.(P) . (May 22-23 .2009) .*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Results, The Ninth International Conference "Investments and Economic Recovery*, p. 216.
- 3 Alazard, C.et Sépari, S. (2010). *Control de Gestion : DCG. 2ed. Paris : DUNOD* , p. 552 .
- 4 الداعور ، جبرابراهيم (2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح –دراسة ميدانية-. مجلة الجامعة الإسلامية الاقتصادية والإدارية، غزة: المجلد 21، العدد 2، ص112.
- 5 عبد المحسن، توفيق محمد. (2001). بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية. مصر: دار النهضة العربية للنشر، ص 38.
- 6 والبرامجي. جامعة المؤسسي للاعتماد والتأهل للجودة التأسيس والقياس المرجعي. مشروع الأداء مؤشرات العبودي، فاطمة بنت محمد. (2013). الاميرة نورة بت عبد الرحمن. الرياض، السعودية، ص 41.
- 7 عبد الوهاب، سمير محمد. (4-1 نوفمبر، 2010). القياس المرجعي كمدخل لتقييم الاداء. المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، صفحة 10.
- 8 عبد الله، عبد السلام. (2011). استخدام اسلوب القياس المرجعي في تدعيم بطاقة الاداء المتوازن لتعظيم قيمة المنشأة. المجلة العلمية والدراسات التجارية جامعة حلوان، كلية التجارة: العدد الرابع، الجزء الاول،، ص 23.
- 9 وادي، امل ابراهيم احمد. (2015). فعالية التكامل بين الاساليب الحديثة لإدارة التكلفة ودورها في ترشيد القرارات الادارية لمنظمات الاعمال. اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، الخرطوم، السودان، ص 61.
- 10 وادي، مرجع سابق، ص ص 161 162.
- 11 الدببس، محمد هيثم. (2014). نظام التكلفة على اساس النشاط الموجه كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة دمشق، ص95.
- 12 كورتل، فريد، الخطيب، خالد. (2015). نظم المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات. زمزم ناشرون وموزعون. ص63،
- 13 جلد، سليم بطرس. (2009). اساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة. دار الراية للنشر والتوزيع. الأردن، ص15.
- 14 سليم بطرس جلد، مرجع سابق، ص17.
- 15 ماهر، أحمد. (2007). اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، ب.ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص ص:36-37.
- 16 من خلال وثائق المؤسسة