

عنوان المقال : الإدارة الإستراتيجية الحديثة و نظام المراقبة

Article Title: Modern Strategic Management and Control system

المخلص

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا نحو قياس الأداء ونظام المراقبة، و تعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) و بطاقة الأداء المتوازن (BSC) مناهج حديثة في الإدارة ، والتي نوقشت على نطاق واسع في مجال الأبحاث و الدراسات ، إلا أنها أصبحت حاليا مطبقة و تعتبر منهج للإدارة في مختلف منظمات الأعمال . الهدف من هذه الورقة هو توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء إدارة الجودة الشاملة من خلال خمس محاور (المالية، والعملاء ، والإبداع والتعلم ، والعمليات الداخلية ، المسؤولية الاجتماعية) باستخدام تقنية بطاقة الأداء المتوازن .

دراسة ميدانية ل 46 مؤسسة اقتصادية جزائرية بمختلف أحجامها سمحت بتأكيد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يرفع الأداء الاستراتيجي .

الكلمات المفتاحية : بطاقة الأداء المتوازن ، إدارة الجودة الشاملة ، أداء، نظام المراقبة.

تصنيف JEL: L25 ، L15 ، P17 ، M49 .

Abstract :

Recent years have witnessed rising interest towards performance measurement and control Total quality management (TQM) and balanced scorecard (BSC) are management .systems philosophies that have been widely discussed only in academic word but also business word.

The aim of this paper to clarification the role of balanced scorecard in evaluating the performance of total quality management from five perspectives (financial, customers , innovative and learning , internal business processes , and social responsibility) using the balanced scorecard technique .

We conducted a quantitative study with 46 Algerian companies of different sizes . The results confirm that the use of BSC Increases strategic performance.

Keywords : balanced scorecard, Total quality management, performance, control system

Jel Classification Codes : L25 , L15 , P17, M49

مقدمة

أصبحت دورة حياة المنتج في عصر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال قصيرة جدا و لذلك أطلق على هذا الاقتصاد العالمي الحالي مصطلح الاقتصاد السريع حيث تتحرك فيه دورة حياة المنتج بشكل أسرع مما

يشير إلى أهمية التركيز على نشاط التحديث و التطوير بشكل مستمر من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تلعب دورا أساسيا في تحقيق فعالية و كفاءة أداء المنظمات خاصة في ظل ظاهرة العولمة للتصدي لمنافسة الدولية و تحقيق المكانة السوقية الملائمة ، فالجودة تعتبر السلاح التنافسي الذي يقترن بالأداء الإنتاجي أو الخدمي لتحقيق الاستقرار و الاستمرار في السوق و تساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها و هي :

- تحسين المستوى المعيشي للفرد و المجتمع
- نمو التجارة العالمية في ظل العولمة
- تطوير الميادين الاستثمارية و التوسع في انجازها
- زيادة الإنتاجية و تحسينها
- التحسين المستمر باستخدام التكنولوجيا و دورها في تطوير المنتجات و تحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلك
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية و المختلف الموارد المتوفرة لتحسين الأداء الإنتاجي و البيئي .

فالمراقبة بمفهومها الحديث تتمثل مهمتها في تطبيق الإستراتيجية و التأكد من أن المهام اليومية تسيير بشكل جيد حسب الإستراتيجية المحددة عكس المراقبة التقليدية التي تهتم بالعامل المالي (كالمحاسبة العامة و المحاسبة التحليلية و الميزانية) التي فشلت في التعامل بشكل مناسب مع الأداء في المستقبل ، بالإضافة إلى الضغوط التنافسية كزيادة عدم التأكد في البيئة و عرض منتجات أكثر تعقيدا و تطورا ، و زيادة الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة و تسيير علاقات مع العملاء بمختلف أنواعهم أدى إلى الحاجة إلى توسيع عملية قياس الأداء .

و بالتالي نماذج المراقبة التي تم تطويرها خلال الخمسة و العشرين سنة الماضية ركزت على فهم الأداء الاقتصادي و قياس عوامل المنافسة ، و الباحثون الحاليون يعتبرون الأداء الاجتماعي و البيئي للمنظمة أيضا عامل استراتيجي يجب الاهتمام بقياس أدائه ، فكفاءة أداء المؤسسة هي متعددة الأبعاد حسب (BURLAUND et ALL 2004) (LAURENT CAPPELLETTI, mars 2006 p 137)، وهذه المراقبة الحالية مبنية و موجهة خصوصا للبحث عن المنافسة انطلاقا من التحكم في العلاقة (قيمة / تكلفة) فهي تتعلق بإدارة و قياس الأداء العام للمنظمة.

و هذا ما برهنه MEVELLEC 1990 المراقبة الحديثة تفوق الاهتمام بالسيطرة و قيادة الموارد المالية و المادية إلى تسيير الأداء العام أو ما يعرف بالأداء المستدام (البيئي و المالي و الاجتماعي) ، و بالتالي تغير مفهوم الأداء من المفهوم المالي و الاقتصادي إلى الأداء العام ، فحاليا لا تهتم المنظمة فقط بأداء الجودة الوظيفية للمنتج و إنما الأداء البيئي و الاجتماعي لها بحيث تحقق رضا العملاء و في نفس الوقت تحقق الحماية البيئية و حماية صحة الأفراد من كل المخاطر التي يمكن أن تصاحب الاستعمال ، و نظرا

لتفاعل الأداء الوظيفي و البيئي و الاجتماعي للمنتوج جعل عملية المراقبة أكثر تعقيدا ، كما أن عملية تحليل التكاليف يجب أن تأخذ في الاعتبار هذا التنوع في المفهوم مما يشكل صعوبة في تحديد المعايير التي تقيس الجودة الوظيفية و البيئة و توفر الحماية الصحية ، فالتنمية المستدامة ساعدت على ظهور شكل جديد للمراقبة الذي يسمح للمنظمة بقيادة أدائها البيئي إلى جانب أدائها الاقتصادي .

التحكم في الأداء و ضبطه يهدف إلى استقرار العلاقات بين الفاعلين (Charles DUCROCQ, Michel GERVAIS , Christophe HERRIALI , 2001 p 89) خاصة العلاقة بين العملاء و الأطراف الأخرى ذات المصلحة بطريقة عادلة ، فنظام المراقبة يستلزم وضع نظام للمعلومات من أجل معرفة مستوى الانجاز و أثره على رضا العملاء ، و معرفة التغير الحاصل على مستوى الموارد و الوسائل المستعملة من خلال المقارنة المرجعية مع أحسن الفاعلين أو من خلال تقدير مستوى الجودة و مقارنته مع رأي العملاء و ربطها بمستوى جودة الوسائل و الموارد المستعملة.

و عليه طرحنا الإشكالية التالية: ما هي العلاقة التأثير الموجودة بين نظام المراقبة و نوع الإدارة الإستراتيجية المستهدفة؟

من أجل اختبار هذه الإشكالية ركزنا على بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر وسيلة حديثة لمراقبة التسيير و المحاور الخمسة التي تقوم عليها تشمل كل من الأداء البيئي و الاجتماعي و الاقتصادي ، كما نلاحظ عند تحليل العناصر المكونة لهذه المحاور أنها تشمل نفس المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة .

أما بالنسبة للفرضيات التي تم اقتراحها هي كالتالي:

الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و تحسين الإدارة الإستراتيجية

فرضية الصفرية H_0 : عدم وجود علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن تحسين الإدارة الإستراتيجية

الفرضية البديلة H_1 : وجود علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و تحسين الإدارة الإستراتيجية

الفرضية الثانية: وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الإدارة الإستراتيجية

الفرضية الصفرية H_0 : عدم وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الإدارة الإستراتيجية

الفرضية البديلة H_1 : وجود علاقة تأثير معنوي ذات دلالة إحصائية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الإدارة الإستراتيجية

تعتبر هذه الدراسة ضمن المنهج الوصفي التحليلي فمن اجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام الكتب و الدراسات و الأبحاث ذات العلاقة بالموضوع و الدوريات و المقالات و التقارير و الرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من اجل دراسة الإطار النظري

أما بالنسبة للجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء و التحليل الإحصائي للبيانات خلال استجواب مجموعة من المؤسسات الصناعية الجزائرية من خلال تصميم استمارة استجواب دراسة المتغيرات المستهدفة و اختبار الفرضيات الموضوعية باستعمال الأدوات الإحصائية المناسبة

أهمية الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام المراقبة و دوره في تحسين الجودة و تخفيض التكاليف و رضا العملاء (الزبائن) في المؤسسات الصناعية ، أي تحديد مدى التكامل الموجود بين أدوات المراقبة الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن و التكلفة المستهدفة و هندسة القيمة و علاقتها بتحسين الإدارة المستهدفة من حيث الأداء الوظيفي و البيئي و الاجتماعي و مساهمتها في تخفيض التكاليف و انعكاسات كل هذه العناصر على الاقتصاد و المؤسسة و المجتمع .

أهداف الدراسة :

تتمحور أهداف هذه الدراسة في العناصر الرئيسية التالية :

- إبراز دور سائل المراقبة في تطوير و تحسين أداء المنظمة و أسلوب الإدارة.
- توضيح مفهوم استراتيجية إدارة الجودة و علاقتها برفع رضا العملاء و تحسين الموقع التنافسي للمنظمة
- توضيح أهمية الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه المستهلك و البيئة و انعكاس ذلك على أداء المنظمة في السوق .
- تسليط الضوء على أهمية اهتمام المنظمة بالمؤشرات غير المالية إلى جانب المؤشرات المالية.
- دراسة سلوك المؤسسات الصناعية الجزائرية اتجاه تطبيق مفاهيم وسائل المراقبة و الجودة.

الدراسات السابقة

- دراسة قام بها ITNNER et LARKER سنة 1997 تهدف إلى البحث ما إذا كانت المنظمات التي تقوم بتطوير إستراتيجية تستند على الجودة تضع وسائل و أدوات للقيام بالمراقبة بما في ذلك مؤشرات متابعة الجودة ، و بينت نتائج الدراسة أن عرض الأداء الإداري غالبا ما يكون بالاعتماد على المؤشرات المالية خاصة في المؤسسات الأوروبية و الأمريكية على عكس اليابان التي تهتم بدمج المشاكل الإستراتيجية الطويلة المدى (الجودة و التنمية المستدامة) في عملية التسيير و المراقبة ، كما بينت نتائج

الدراسة أن المؤسسات التي تهتم بإستراتيجية الجودة الشاملة تميل إلى استخدام أدوات متخصصة في عملية مراقبة الأداء .

- في بحث ل ITNNER et LARKE 1998 حول علاقة المؤشرات المالية و غير المالية ببعضها البعض و علاقتها بتحقيق رضا المستهلك بينت نتيجة الدراسة أن رضا العملاء له تأثير ايجابي على السلوك المستقبلي للعملاء ، فرضا العملاء يؤدي إلى زيادة الأرباح بالإضافة إلى آثار غير مباشرة و المتمثلة في اكتساب عملاء جدد نتيجة زيادة المبيعات للعملاء الحاليين ، كما توصلت الدراسة إلى انه لا يوجد علاقة بين رضا العملاء و ارتفاع مستوى الإنفاق بشكل عالي ، كما أن المنظمة التي تحقق رضا العملاء تتميز بقدرتها على التحكم في التكاليف ، وتوصلوا أيضا إلى أن رضا العملاء يعتبر كمؤشر أداء رئيسي للتدفقات النقدية المستقبلية ، و هذه النتائج تبرر سبب إضافة مؤشر قياس أداء العملاء في وسائل المراقبة الحديثة.

- دراسة قام بها BANKER et POTTER et SRINIVASEN سنة 2000 بدراسة للمؤشرات غير المالية و توصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية : ارتباط رضا العملاء بالأداء المالي على المدى الطويل بدلا من المدى القصير و هذا يعني اخذ المؤشرات غير المالية في عملية التسيير و المراقبة ، بالإضافة إلى أن قياس الأداء عن طريق اتخاذ التدابير غير المالية بدمجها في خطة العمل يؤدي ذلك إلى تحسين الأداء .

- دراسة COOPER , RAIBON 2002 أكدت هذه الدراسة أن نجاح المؤسسة في البيئة الحالية يكون بتحقيق التوازن بين ثلاثة عناصر أساسية و هي التكلفة (التحكم في السعر) و الجودة و الأداء ، و عرضت الدراسة ثمانية أساليب تساعد على تحقيق الأهداف السابقة من بينها بطاقة الأداء المتوازن، و أظهرت نتائج الدراسة أن قدرة المنظمة على المنافسة تعتمد على قدرتها في تقديم منتجات ذات مستويات عالية من الجودة و بتكلفة اقل و هذا يكون بتحقيق التوازن بين التكلفة و الأداء و الجودة.

- دراسة JANG CHI , FENG HUNG 2010 في هذه الدراسة تم توضيح العلاقة السببية بين بطاقة الأداء المتوازن و تحقيق الهدف الاستراتيجي للجودة و الأداء ، و تمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات المختصة في إنتاج البرمجيات، و أظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن تحقق أهدافها بشكل أفضل من غيرها و يتحقق التحسين في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة .

- دراسة قام بها ERRAMIY سنة 2014 لاختبار التأثير المباشر لبطاقة الأداء المتوازن على الأبعاد المتعددة في قياس الأداء ، حيث تمثلت فرضية الدراسة أن وجود بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة يرفع من مؤشرات المراقبة و الأبعاد المتعددة للتقييم ، شملت الدراسة 70 مؤسسة فرنسية من مختلف القطاعات (بنوك ، تأمينات، خدمات ، إنتاج) و أظهرت النتائج أن أداء المؤسسات التي تهتم بمؤشر العملاء و العمليات الداخلية و التعلم و النمو و التطوير المستمر والتنمية المستدامة أعلى من أداء المؤسسات التي تهتم بالمؤشر المالي

فقط ، و توصل إلى نتيجة تؤكد وجود اثر ايجابي لبطاقة الأداء المتوازن في تطوير تقييم الأداء المتعدد الأبعاد (ERRAMIY , 2014, p 34-42).

(1) أساليب قياس الأداء التقليدية (الأداء الاقتصادي) :

ارتبطت مراقبة التسيير التقليدية حتى نهاية الثمانينات بمفهومها الاقتصادي المغلق المتعلق باستعمال الموارد بكفاءة و فعالية من اجل تحقيق أقصى حد من الأهداف المالية و باستعمال اقل للموارد المتاحة (SABINE SEPARI, GUY SOLLE, 2009, P 78)، و لكن هذا المفهوم تغير بسبب التغير البيئي المتواصل لينتقل مفهوم المراقبة على الأداء من خلال استعمال أساليب و أنظمة أخرى للمراقبة ذات طابع استراتيجي ، فالمهمة الأساسية للمنظمة ليست مهمة اقتصادية فقط بل هي أيضا مهمة إنسانية و البيئية و اجتماعية . (ZOUHIR DJERBI, ZAVIER DURAND, CAROLINE SELMER, 2013, P 35).

(2) الاتجاه المعاصر لقياس الأداء (الأداء الاستراتيجي) :

خلال أواخر سنوات الثمانينات و بداية التسعينات من القرن الماضي ظهرت مفاهيم و أدوات في إدارة الجودة الشاملة و إعادة هندسة العمليات و القياس المقارن benchmarking مما كان له اثر كبير على مفاهيم إدارة الأداء سواء في المنظمات الخاصة أو العامة فقد تحول الاتجاه إلى إدارة الأداء و تحسين الخدمات و المساءلة على النتائج و من أهم المفاهيم و الاتجاهات الحديثة لتحسين و تطوير الأداء المؤسسي :

1-2) إدارة الجودة الشاملة : تطبيق الجودة الشاملة كمدخل للتحسين و التطوير المستمر يساعد على تحقيق :

- درجة أعلى من الإشباع للعميل
- رفع قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملائها
- تقليل حجم الشكاوي
- زيادة الفعالية التنظيمية

و يتحقق ذلك من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العملاء داخل وخارج المنظمة، و التحسين الدائم، و القيادة و العمل الجماعي، و الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، و التحسين المستمر للعمليات بالإضافة إلى مبادئ إدارة الجودة المنظمة تحتاج إلى توفر المتطلبات التالية : خلق ثقافة متكاملة و تشجع الابتكار و التجديد و التطوير و العمل الجماعي - تطوير اللوائح التنظيمية و الإدارية و تبسيط الإجراءات - تطوير القيادات - تطوير عملية التعامل و الاتصال مع العملاء ، و هذه الوسائل تساعد في تحديد الأهداف كما و نوعا و تحديد النتائج و معايير تقييم الأداء و توضيحها للعمال .

2-2) القياس المقارن Benchmarking (المقارنة المرجعية) : تعرف المقارنة المرجعية بأنها "إجراء إداري مستمر يساعد المنظمات على تقييم منافسيها و ذاتها ، و استعمال المعلومات الناتجة عن

المقارنة في صياغة الخطة الإستراتيجية لتحقيق التفوق في سوق العمل" (اسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديفي، عادل عبد الملك كوريل ، 2009 ، ص154).

القياس المقارن هو عملية قياس مستمرة و تتم المقارنة بين المنظمة و المنظمات الأخرى الرائدة في نفس النشاط و ذلك من اجل التعلم منها عن طريق تحسين و تطوير أساليب الأداء و خدمة العملاء (XAVIER BOUIN, FRANCOIS XAVIER SIMON, 2009, P75)

فالقياس المقارن هو عملية قياس مستمرة حيث تتم المقارنة بين المنظمة و المنظمات الأخرى الرائدة في نفس النشاط و ذلك من اجل التعلم منها عن طريق تحسين و تطوير أساليب الأداء و خدمة العملاء و يتضمن العناصر التالية (XAVIER BOUIN, FRANCOIS XAVIER SIMON, 2009, P75) :

- عملية تتم من خلال التركيز على المنافسين الخارجيين
- التعلم من الآخرين (المؤسسة محل المقارنة)
- عملية تركز على المقارنة و ليس قياس الأداء فقط
- تهدف إلى إدخال التغيير لتحقيق التحسين و ليس مجرد التقييم

فكرة و تقنية المقارنة المرجعية (القياس المقارن) تبنى على أساس ما يسمى ب " دورة المقارنة المرجعية التي تتكون من أربعة أنشطة متتالية ، و هي على الترتيب :

- تحديد العناصر المؤثرة على النجاح
- تحديد أفضل المنتجين في السوق من بين المنافسين
- وضع خطة و برنامج لتحقيق ذلك
- متابعة دورة المقارنة المرجعية في الأداء و قياس التقدم بطريقة تضمن استمرارية التحسين و التطوير .

2-3) بطاقة الأداء المتوازن :

لوحة القيادة للمؤشرات المالية و غير المالية أو ما يسمى "بطاقة الأداء المتوازن " التي تعتبر كتطور للوحة القيادة le tableaux de bord التي كانت تهتم بعرض و مراقبة المؤشرات المالية فقط لتتطور لأبعد من ذلك من خلال الاهتمام بمؤشرات أخرى غير مالية ، حيث ظهرت في أمريكا الشمالية خلال سنوات 1990 و أهم المفكرين الذين ساهموا في ظهور هذه الأداة : johnson et kaplan 1987 من خلال كتاب "الملائمة المفقودة la pertinence perdue" الذي وضع أول خطوة للمحاسبة على أساس الأنشطة و بين خصوصية المؤشرات المالية ، fisher 1992 ، kaplan et norton 1992-1996 ، bruns et mc kinnon 1992 (HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA , 2014 , p531) .

المفهوم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن يعود لسنة 1992 أما التطبيق الفعلي لها كان حتى منتصف سنة 2000 حيث بدأ الاهتمام أكثر بأغراض و استخدامات بطاقة الأداء المتوازن BSC ، و بالتالي بطاقة الأداء المتوازن تم تطويرها عام 1992 على يد "روبارت كابلان" و هو أستاذ في إدارة الأعمال بجامعة هارفرد و "ديفيد نورتون" مؤسس شركة العالمية للاستثمارات Renaissance solutions، حيث قاما بإجراء دراسة بعنوان " قياس الأداء في منشأة المستقبل" بمشاركة 12 شركة في مجالات مختلفة و هذا نظرا لاقتناع المشاركين بان طرق قياس الأداء التقليدية غير كافية لاتخاذ القرارات الفعالة و قد استغرقت الدراسة سنة كاملة، و لخصت النتائج التي تم التوصل إليها في كتاب تحت عنوان " بطاقة الأداء المتوازن " (Grégory WEGMANN, 2011, P 6)، والهدف من BSC هو وضع جدول لقياس الكفاءة من خلال متابعة الترابط و التناسق بين المؤشرات ، فبالنسبة لمؤشر الزبائن يكون من خلال (الحصة السوقية ، مستوى السعار ، رضا المستهلك)، أما مراقبة الكفاءة فتكون من خلال (الوقت المستغرق لرد الفعل ، التكلفة ، و الجودة) أما بالنسبة لكيفية الاستمرار في تحسين و خلق القيمة فهو يتعلق بالموارد و الكفاءة .

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من خمسة محاور: محور المالية، و العمليات الداخلية، و التعلم و النمو، و العملاء، و المسؤولية الاجتماعية حيث نلاحظ أن مكونات هذه المحاور هي نفسها مبادئ إدارة الجودة أي بطاقة الأداء المتوازن تقوم بالمراقبة الشاملة لكل مبادئ إدارة الجودة من خلال هذه المحاور .

بطاقة الأداء المتوازن تترجم أهداف المنظمة من خلال الربط بين مؤشرات الكفاءة و القيادة حيث يعمل كل محور على تحقيق الأهداف الإستراتيجية و توسيع الحصة السوقية مع الأخذ في الاعتبار ملائمة السلوك الأخلاقي من خلال المسؤولية الاجتماعية و البيئية ، فمع ظهور مفهوم التنمية المستدامة تم تعديل بطاقة الأداء المتوازن بإضافة المحور الخامس و هو المسؤولية الاجتماعية و دمجها في نظام المراقبة و قياس الأداء و أصبحت تسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) و هدفها الملائمة بين الإدارة و الإستراتيجية للتنمية المستدامة لخلق قيمة مستدامة على المدى الطويل الأجل ، حيث دمجت الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي ، الاجتماعي ، و البيئي) بثلاث طرق مختلفة (FANA RASOLOFO-DISTLER ,mai2010p8)

الطريقة الأولى : حسب KAPLAN et REISEN 2003 إضافة محور خامس يهتم بالمؤشر الاجتماعي للمنظمة .

الطريقة الثانية : حسب FEGGE et AL 2002 دمج التنمية المستدامة يكون بدمج المؤشرات الاجتماعية في كل جزء من المحاور الأربعة من اجل تطوير بطاقة أداء متوازن مستدامة.

الطريقة الثالثة: اقترحها BIEKER 2003 تكون بالتعريف الواضح لإستراتيجية المنظمة و هو ما يضمن التوافق بين الإستراتيجية و الأداة.

نميز نوعين من بطاقة الأداء المتوازن (GREGORY WEGMANN, Orsay p5) فهناك نسخة انجلوسكسونية anglo-saxonne و أخرى اسكندنافية scandinave ، و اللوحة الأكثر شهرة هي اللوحة التي قدمها Norton et caplan أي النسخة الانجلوسكسونية التي تؤكد الاهتمام بالإبعاد المالية و غير المالية. بالنسبة للنسخة الاسكندنافية ل Navigateur et Edvinsson من شركة سويدية فهي تهتم بأبعاد القيادة الداخلية و تشمل الموارد البشرية و الموارد التكنولوجية و التنظيمية و تستند على إستراتيجية تقوم على الموارد و الكفاءات .

أما بالنسبة للنسخة الانجلوسكسونية ل Norton et Caplan فكانت تهتم بأربعة أبعاد و مؤخرا تم إضافة المحور الخامس و هذه المحاور هي كالتالي : المالية ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم و النمو، المسؤولية الاجتماعية و يكون الترابط فيما بينها أي التوفيق و التنسيق بين المؤشرات السابقة، فعند حدوث خلل في محور من المحاور الأربعة السابقة يؤثر ذلك على المحاور الأخرى نظرا لوجود علاقة سبب و نتيجة بين المحاور الخمسة (مُجد محمود يوسف ، 2005 ، ص 162) .

1-3-2) المحور المالي :

يمثل الأهداف الاقتصادية القصيرة الأجل و عادة الأهداف المالية تتمثل في رقم الأعمال و الربحية و معدل النمو و القيمة المحققة للمساهمين بالإضافة إلى البقاء و الازدهار، اي يقيس هذا المحور الربحية الإستراتيجية و مستوى التكاليف يتم قياس البقاء من خلال التدفق النقدي و زيادة الحصة السوقية (NICOLAS BERLAND, FRONCOIS-XAVIER SIMON, , 2010 , p 126

2-3-2) محور العملاء :

قياس رضا المستهلك يعتبر مؤشر من مؤشرات المراقبة على أداء المنظمة ، فانخفاض هذا المؤشر أو عدم نموه بمعدل المنافسين يضع المنظمة في مشكلة كبيرة ، و نقصد برضا المستهلك (مُجد الصريفي ، 2009، ص 299)"الحالة أو الوضع الذي يشعر به الفرد عند قيامه باستهلاك معين استطاع به إشباع توقعاته ، كما أن درجة الرضا تعتمد على الطريقة التي يعالج بها الفرد الفجوة الواقعة بين توقعاته و بين الأداء الفعلي " ، حيث أن تحقيق أهداف العملاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإيرادات المحققة الناتج عن استمرار التعامل معهم و وفائهم للمنظمة

أظهرت الدراسات أن العمل مع عملاء راضين يصبح أكثر ربحية مع الوقت ، فولاء العميل يبلغ ذروته نموذجيا من خلال زيادة كمية مشترياتهم و تقليل التكلفة لخدمة العملاء الجدد و في نفس الوقت رغبة العميل في دفع سعر معين في سلعة يثق بها ، فزيادة 5 % من ولاء العملاء ينتج عنه زيادة في الربح ب 25 % (مُجد الصريفي ، 2009، ص 299)

3-3-2) محور العمليات الداخلية :

تعرف بمؤشرات التحسين الداخلية أي تحسين الإنتاجية و الجودة بتكلفة اقل باستعمال عمليات هندسة القيمة و التحسين المستمر (HELENE LORING et autre, , 2008, p160) ، فبعد التعرف على حاجات العملاء في المحور العملاء يتم التعرف على ما يجب القيام به داخليا لتلبية هذا الطلب من خلال تحديد العمليات التي تخدم هذا الاتجاه، و هذا يستوجب تقييم العمليات الداخلية التي لها اكبر تأثير على رضا العملاء مثل : الزمن ، الجودة ، الخبرة (الموظفين) أي تقييم الكفاءات الأساسية و التكنولوجيا التي تمكن من المحافظة على صورتها في السوق، يمكن الاعتماد في ذلك على نموذج porter المسمى سلسلة القيمة la chaine de valeur حيث يتضمن هذا النموذج وصفا لكل عمليات المنظمة ابتداء من تحليل احتياجات العملاء و الانتهاء بتقديم السلعة له.

4-3-2) محور التعلم و النمو:

يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن توفرها المنظمة من اجل تحقيق جانب العمليات الداخلية بأعلى مستوى من جل خلق اكبر مستوى من القيمة للعملاء و المساهمين ، جانب التعلم و النمو يتحقق من خلال الاهتمام بجلب الكفاءات و نظام التدريب و التحفيز المطبق في المنظمة من اجل توفير القدرات و المهارات المطلوبة .

محور العملاء و العمليات الداخلية يحدد أهم المعايير و الأكثر أهمية للمنظمة للقيام بعملية المنافسة العالمية يستوجب العمل باستمرار على التحسين المنتجات و العمليات أو عرض منتجات جديدة ، حيث أن هناك علاقة مباشرة بين قيمة المنظمة و قدرتها على الابتكار و التحسين المستمر (afnor 2011)، فتسويق منتجات مبتكرة يخلق قيمة مضافة للعملاء و بالتالي زيادة القيمة للمساهمين.

5-3-2) محور المسؤولية الاجتماعية : المفهوم الإداري للمسؤولية الاجتماعية للمنظمة ناتج من

تحليل نظرية أصحاب المصلحة ، فدمج المسؤولية الاجتماعية مع النظام يتطلب السيطرة على الأداء الاجتماعي و البيئي و تعرف منظمة الايزو الأداء البيئي على انه (Norme internationale ISO 14031, 1999) "النتائج الكمية القابلة للقياس لنظام الإدارة البيئية ذات العلاقة بالأبعاد البيئية التي تم وضعها على أساس السياسة و الأهداف البيئية للمنظمة"

فحسب LAURE LAVORATA عرف المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة على أنها " هي دمج تطوعي للانشغالات الاجتماعية ، و البيئية للمؤسسة اتجاه نشاطها التجاري و علاقتها مع كل الأطراف المعنية الداخلية و الخارجية من اجل تحقيق التزاماتها القانونية المطبقة من خلال الاستثمار في رأس المال الإنساني و احترام محيطها البيئي (Laur Lavorata, 2010, p 12) "أي تحقيق الكفاءة الثلاثية التي تعرف ب(P 3 , Plante, Profit, People) (الربح ، الأفراد، البيئة) (FARID BADDACHE, 2010 , p14)

لا نركز هنا على التفكير في أن المشكلة في هذا التحول تتمثل في تقديم السلع و الخدمات تتناسب مع احتياجات العملاء فقط ، بل هو ما يحقق من نتائج مباشرة و غير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي و انعكاسه على جوانب متعددة في المجتمع و البيئة عن طريق القضاء على التأثيرات السلبية(OECD 2014) التي تتمثل في الظلم الذي تعرض له المستهلك نتيجة الغش في مستوى جودة السلع و التلاعب في السعار ، و إخفاء المعلومات الصحيحة التي تتعلق بالسلع و التهديدات التي تصيب صحة و سلامة المستهلك والتلوث البيئي الذي ارتفع بسبب العمليات الصناعية و النفايات الاستهلاكية بسبب قصر العمر الاستهلاكي للسلع .

(3) الثنائية(تكلفة /قيمة)

تعرضت الثنائية (فعالة/ كفاءة) إلى عدة انتقادات في السنوات الأخيرة فعموما تستند مراقبة التسيير على محاسبة التكاليف و تحليلها ، و لكن يجب الذهاب إلى ابعد من ذلك من اجل اخذ التوجهات الإستراتيجية المتمثلة في تسيير الثنائية (تكلفة / قيمة) أي يجب دائما الانتباه إلى الإجراءات العملية و الأنشطة المتعلقة بالمنتج الذي يعتبر عنصر مكون للإستراتيجية و على هذا تسيير التكاليف يستلزم أيضا تسيير القيمة المتوقعة للزبائن الناتجة عن الجودة و الابتكار المستمر، و هذا يستلزم فهم معايير القيمة من خلال (الزمن، الجودة، التقدم التقني، التكلفة).

عند التحدث على مفهوم القيمة فهي تبقى ذاتية يحددها الطرف الذي أنتجت من اجله فبالنسبة للزبون تتمثل القيمة في الخصائص المادية و المعنوية التي يعترف بها ، و بالنسبة للمساهم تتمثل في العوائد على رؤوس الأموال المستثمرة ، أما بالنسبة للمجتمع فعادة تتمثل في مدى احترام المؤسسة للطبيعة و حماية البيئة و صحة المستهلك و رضا المجتمع و بنفس الطريقة يتم تحديد القيمة لباقي الأطراف ذات المصلحة كالعمال و الموردين .

و عليه الأداء يشمل كل من مفهوم التكلفة و القيمة حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من اجل الاستجابة لطلبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة و من خلال تلبية احتياجاتهم و رغبات الزبائن يولد قيمة لديهم ، فإذا كانت استهلاك الموارد يتناسب مع القيمة المقدمة للزبائن سيكون هناك زبائن مستعدين للدفع مقابل إشباع رغباتهم التي وفرتها لهم المؤسسة الأمر الذي يمكن المنظمة من المنافسة و تحقيق المردودية و الاستمرار و النمو و هي الأهداف الإستراتيجية الثلاثة التي حددها HENRI BOUQUIN (FREDREIC BUCHET , NICOLAS CARON , 2006, p11)

المنظمة لا تواجه فقط مشكلة الحصول على الموارد و إنما أيضا مشكلة الملائمة الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية من خلال تحقيق الانسجام بين كل الأصول المعنية، و هذا ما استدعى تطوير الإستراتيجية و أدوات المراقبة المناسبة ، من خلال إدارة الخطر و القيمة و حاليا يسمى " بنموذج الأعمال " (DENIS) .MOLHO, DOMINIQUE FERNANDEZ. POISSON, 2009 , P 12)

4) المراقبة و معايير كفاءة الأداء المستدام (العام)

الباحثون الحاليون يعتبرون الأداء الاجتماعي و البيئي للمنظمة أيضا عامل استراتيجي يجب الاهتمام بقياس أدائه، فكفاءة أداء المؤسسة هي متعددة الأبعاد حسب (BURLAUND et ALL 2004) (LAURENT) (CAPPELLETTI, 2012, p137) ، فهذه المراقبة مبنية و موجهة خصوصا للبحث عن المنافسة انطلاقا من التحكم في العلاقة (قيمة / تكلفة) فهي تتعلق بإدارة و قياس الأداء العام.

و هذا ما برهنه MEVELLEC 1990 (DENIS MALHO, DOMINIQUE FERNANDEZ, 2009 p 104) " المراقبة الحديثة تفوق الاهتمام بالسيطرة و قيادة الموارد المالية و المادية إلى تسيير الأداء العام (البيئي و المالي و الاجتماعي).

أما (JOHNSON 1992) (LAURENT CAPPELLETTI, 2006 , p142) بين أن كل الأطراف الفاعلة في المنظمة هم مصدر تحقيق المنافسة من خلال نشاطهم في خلق القيمة و في نفس الوقت المولد للتكلفة.

و بهذا تحولت النظرة من shareholder نحو النظرة إلى stakeholder ، فنظرة shareholder التي تهتم بالشركاء (المساهمين) هي نظرة تقليدية للأداء تركز على الأداء المالي الموجه إلى تحقيق نصيب أكبر للمساهمين ، أما نظرة stakeholders (الأطراف المعنية) و نقصد بالأطراف المعنية (CARTIER MANUEL et autre , 2010, P 18) " كل فرد أو مجموعة من الأفراد قد تتأثر مصالحهم بدرجة تحقيق أهداف المنظمة أو تؤثر فيها " ، أي توسع مفهوم الأداء ليشمل مجموع الفاعلين (الزبائن ، العمال ، المجتمع ، الموردون ...) مع عدم إقصاء التوجه الحالي نحو المسؤولية الاجتماعية بمفهومها البيئي و الاجتماعي من خلال توفير الحماية البيئية و العلاقة الاجتماعية و المعلومة المقدمة للمستهلك، فالمسؤولية الاجتماعية يجب أن تغطي الجانب الاجتماعي و البيئي و لا تكون منفصلة عن الإستراتيجية و العمليات التجارية ، حيث عرف الأداء المستدام بأنه ' تجميع للأداء الاقتصادي و الاجتماعي و البيئي ' (CHRISTOPHE GEMAIN, STEPHANE TREBOCQ, 2004, P 38)

المنظمة تعمل على وضع معايير الأداء العام (الكلي) من خلال دمج المعايير الاقتصادية مع المعايير البيئية و الاجتماعية من اجل تحقيق مختلف أبعاد الأداء التي تتمثل في الأداء البيئي ، الأداء الاجتماعي ، الأداء المالي (ZOUHIR DJERBI, ZAVIER DURAND, CAROLINE SELMER, 2013, P95)

الأداء المالي : وضع نظام للمحاسبة لقياس مؤشرات النتائج و الاستغلال (فائض الاستغلال ، القيمة الحالية الصافية VAN....) و ذلك من اجل تحقيق احتياجات الأطراف المعنية .

- **الأداء الوظيفي:** يتعلق بعمليات الإنتاج (سلع أو خدمات) و يركز على تسيير التكاليف العملية أو ما يعرف بالقيمة أي إدراك الزبون للقيمة المحصل عليها من المنتج .

- **الأداء الاجتماعي:** الأداء الاجتماعي يتعلق باختيار الأنشطة على مستوى المنظمة و مستوى الحماية و الرفاهية التي توفرها للعمال من جهة و من جهة أخرى تحقيق الرفاهية و الحماية و تلبية حاجات المجتمع و التقليل من الآثار الجانبية لاستهلاك السلع و الخدمات على المجتمع (FARID (BADDACHE, 2010 , p14
- **الأداء البيئي**(NICOLAS BERLAND , 2009 , P 123) : كل منظمة لها اثر معين على البيئة و هو يختلف من منظمة إلى أخرى ووضع منهج الإدارة البيئية من اجل تحسين الأداء البيئي و قياس الآثار الجانبية للإنتاج و الاستهلاك (السلع و الخدمات) على المجتمع والبيئية من خلال عملية تسيير النفايات و التحليل الدقيق لكل العناصر المكونة للمنتوج .

(5) الدراسة الميدانية

شملت الدراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها (صغيرة متوسطة و كبيرة) التي تتوزع على مختلف مناطق الوطن وتم الاتصال الكترونيا ب 60 مؤسسة ناشطة في مجال الصناعة و الإنتاج من خلال توزيع استمارة معدة الكترونيا باستعمال Google formes - Google drive ولكن تم استرجاع 49 استمارة فقط ومن بينها ثلاث استمارات لم تكن فيها الإجابة كاملة فتم إقصاؤها من العينة المدروسة، وبالتالي اقتصرت العينة على 46 مؤسسة فقط أي قدرت نسبة استجابة المؤسسات محل الدراسة ب70 % من العينة وهي نسبة مقبولة يمكن استخدام البيانات المتوفرة من خلالها لجراء التحليلات اللازمة لمحاور الدراسة.

تتضمن الاستمارة ثلاثة أجزاء أساسية تعبر عن المتغيرات المعتمدة، حيث يتضمن الجزء الأول معلومات خاصة بالمؤسسات المدروسة أما الجزئين المتبقين فيخصان متغيرات الدراسة التي وزعت إلى متغيرات تابعة ومستقلة كما هي موضحة في الجدول رقم(01).

قاعدة القرارات لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة:

لتحديد الإجابات المتعلقة بمحاور الدراسة المعبر عنها في أجزاء الاستمارة الثانية و الثالثة تم اعتماد مقياس ليكارت الثلاثي انظر الجدول رقم (02) و على أساسه تم تحديد قاعدة القرار كما يلي :

حساب المدى : لقيم المقياس الثلاثي كالتالي : المدى = 3-1=2

حساب طول الفئة بقسمة المدى على عدد خلايا المقياس أي $0.66 = 3/2$ و الهدف من ذلك هو تحديد الطول الفعلي لمجال كل إجابة حيث قدر ب0.66 حيث :

يضاف الطول إلى الإجابة رقم 1 و يصبح المدى يساوي $1.66 = 0.66+1$ و بالتالي يحدد مجال الإجابة الأولى بالمجال التالي [1-1.66] أي أن كل متوسط يقع في هذا المجال تكون الإجابة(نعم)

مجال الإجابة الثانية $0.66+1.67 = 2.33$ و يكون المجال [1.67-2.33] أي أن كل متوسط حسابي الذي يقع في هذا المجال تكون الإجابة محايد (بدون رأي)

أما مجال الإجابة الثالثة $0.66+2.34 = 3$ و يكون المجال [2.34- 3] أي أن كل متوسط حسابي يقع في هذا المجال تكون الإجابة (لا)

للإشارة حددت قيمة المتوسط الفرضي ب 1.66 باعتبارها أقصى درجة للموافقة

الأدوات الإحصائية المستعملة :

تم استعمال برنامج SPSS (الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية) في تحليل البيانات من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي يوفرها برنامج SPSS من بينها :

1 - استخدام أساليب الإحصاء الوصفي : بالاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية و من بين هذه الأساليب :

- التكرارات و النسب المئوية: لوصف البيانات الخاصة بالمؤسسات المدروسة و توزيع إجاباتها حسب الإجابات المقترحة و حسب التوزيعات التكرارية و النسب المئوية لتحليل بيانات و دراسة الخصائص .
- حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري: المتوسطات الحسابية هي احد مقاييس النزعة المركزية أما الانحراف المعياري فهو احد مقاييس التشتت لتحديد درجة الموافقة من عدمها، و معرفة مدى تشتت الإجابات عن الإجابة المتوسطة.
- حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ : لقياس مدى الاتساق الداخلي بين العبارات و المحاور الخاصة بالاستبيان من اجل معرفة قدرتها على قياس المتغيرات المدروسة و اخذ النسبة المعتمدة في العلوم الاجتماعية و المالية و هي 60 % فكما زد معامل الثبات عن هذه القيمة دل على ثبات و مصداقية الأداة و إمكانية الاعتماد عليها .

2 - استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي: من خلال الاعتماد على بعض أساليب الإحصاء الاستدلالي لدراسة العلاقة بين المتغيرات المختلفة و اختبار الفرضيات عند مستوى الدلالة 5 % و من بين هذه الأساليب:

- استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة بمقارنة المتوسط العام للإجابات مع المتوسط الفرضي
- استخدام تحليل التباين الأحادي ONE WAY ANOVA لتحليل الفروق الموجودة حيث أن قاعدة القرار المعتمدة في هذه الحالة هي تستند إلى قوة الدلالة الإحصائية فيشر F عند مستوى معنوية اقل من 0.05 عندها تقبل الفرضية و في حالة العكس ترفض الفرضية .
- استخدام معامل الارتباط من اجل قياس درجة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة.

(6) النتائج ومناقشتها :

ثبات الاستبيان

يعرف الثبات بأنه التماسق في نتائج الاستبيان في حالة ما أعيد استعمالها مرة أخرى و التأكد من أن الاستبيان مناسب لما نريد قياسه ، و من اجل اختبار مدى التماسق الداخلي لفقرات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ alpha de cronbach .

- باستخدام برنامج SPSS تم حساب معامل ألفا كرونباخ لجميع أسئلة الاستمارة و كان يساوي 0.912 و بالتالي الأداة تعتبر ذات ثبات مقبول بدرجة عالية فهو يقترب من 1 حيث تجاوز معامل ألفا 0.60 أي Alpha (60 > 0.60) هو الحد الأدنى للثبات في العلوم المالية و الإدارية (انظر الجدول رقم 03)

حساب معامل الصدق :

يتم حساب معامل الصدق من خلال حساب جذر معامل الثبات و يعني أن المقياس يقيس فعلا ما وضع لقياسه و يمكن توضيح النتائج الخاصة بمعامل الصدق في الجدول رقم 04 تبرز معطيات الجدول درجة الاتساق الداخلي بين عبارات كل محور من محاور الدراسة و انسجامها مع بعضها مما يدعم مصداقية الاعتماد على استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات الضرورية للتحليل و اختبار الفرضيات حيث تجاوزت معاملات الثبات لكل متغير 0.94 كما أن معاملات الصدق كانت مقبولة بحيث تعكس قدرة الأداة على قياس المتغيرات المحددة في الدراسة.

تحليل و اختبار علاقة الارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الإدارة المستهدفة

من اجل قبول الفرضية الأولى قامت الباحثة باختبار قيمة معامل الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05 أي 5 % بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن (X) و تحسين أسلوب الإدارة المستهدف (y) الموضحة في الجدول رقم (05)

يشير نتائج الجدول رقم (05) إلى وجود علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X و تحسين الإدارة المستهدفة Y حيث بلغ معامل الارتباط 0.440 و هو و اقل من 0.7 و يقترب من الصفر أي تشير هذه القيمة إلى ضعف العلاقة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و تحقيقي الإدارة المستهدفة وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسات الجزائرية و بيئة الأعمال الجزائرية.

مستوى الدلالة يساوي 0.002 و هو اقل من 0.05 و بالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية H0 و نقبل الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين محور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الإدارة المستهدفة أي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X و تحقيق رضا العملاء Y1 حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.396 و بمستوى دلالة 0.006 أي اقل من 0.05 و

مما تقدم يتضح أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في تحقيق رضا العملاء بالشكل المطلوب.

كما نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط متوسطة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X و محور الحصة السوقية $Y2$ حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.563 و بمستوى دلالة 0.000 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في رفع الحصة السوقية .

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X و تحقيق صورة مدركة $Y3$ حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.375 و بمستوى دلالة 0.01 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في تحقيق صورة مدركة جيدة لدى العملاء و التي تساهم بدورها في رفع مستوى الأرباح و الموقع التنافسي .

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X و محور تحقيق المسؤولية الاجتماعية $Y4$ حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.491 و بمستوى دلالة 0.01 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في تحقيق الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة اتجاه البيئة و المستهلك (المجتمع).

نلاحظ من الجدول السابق أيضا وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X و محور تحقيق العلاقة (سعر / قيمة) $Y5$ حيث كان معامل الارتباط يساوي 0.370 و بمستوى دلالة 0.011 أي اقل من 0.05 و مما تقدم يتضح أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالشكل الذي يساهم في تحقيق العلاقة (سعر / قيمة).

قياس اثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أسلوب الإدارة المستهدف

استخدمت الباحثة لهذا الغرض تحليل نموذج الانحدار الخطي البسيط و المتعدد و من خلاله سيتم تحديد تأثير تطبيق أدوات المراقبة (بطاقة الأداء المتوازن) في تحسين الإدارة المستهدفة.

أيضا سيتم استخدام معامل التفسير R^2 الذي يستخدم لقياس مقدار مساهمة تطبيق أدوات المراقبة لتفسير التغيرات التي تطرأ على تحسين الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

من اجل اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط استخدمت الباحثة قيمة احصاء الاختبار (t) و مستوى الدلالة لها و مقارنته بمستوى الدلالة 0.05

من اجل قبول الفرضية الفرعية من عدمها تم استخدام اختبار معنوية نموذج الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول رقم (06)

من خلال نتائج الجدول رقم 06 يمكن كتابة صيغة المعادلة كالتالي: $Y=1.121 + 0.395 X$

حيث Y تمثل المتغير التابع (الإدارة المستهدفة)

و X تمثل المتغير المستقل (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t و هي قيمة احصاءة الاختبار تساوي 5.090 و مستوى الدلالة لها يساوي 0.002 و هو اقل من 0.05 لهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة أي وجود انحدار خطي أي أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن له تأثير على أسلوب الإدارة الإستراتيجية المستهدفة

من الجدول يتضح أيضا أن معامل التفسير R^2 بلغت قيمته 0.194 أي أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى 19.4% من التغيرات التي تطرأ على تغير أداء الإدارة الإستراتيجية المستهدفة أما النسبة المتبقية 81% فتعود إلى تأثيرات متغيرات أخرى .

خاتمة:

يتضح من خلال هذه الدراسة أن تحقيق التميز و الاستمرار في السوق من أهم المشاكل التي تواجهها المنظمة لارتباط ذلك بعدة عوامل داخلية و خارجية ، و الوصول إلى الأداء المتميز يعتمد على مدى قدرتها على القيادة الإستراتيجية للأداء الذي يتم قياسه من خلال الاعتماد على عدة أدوات و أساليب للمراقبة، و تحتاج عملية المراقبة إلى مجموعة من الوسائل المالية و المادية و البشرية الضرورية للقيام بها بالإضافة إلى الموارد المعلوماتية التي تحتاج لها المنظمة في عملية دراسة السوق لتحديد أهدافها الإستراتيجية باعتبار عملية المراقبة تتم من خلال الأهداف الموضوعية.

الجودة هي الميزة الأساسية للأداء المستهدف و بذلك تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل المدخل الأساسي لتحسين إدارة المنظمة ككل، ف ضمان الجودة يقود إلى زيادة الحصة السوقية و تقليص التكاليف و كلاهما يؤثر على الربحية و تحسين سمعة المنظمة و زيادة حجم المبيعات و يعطي مجال اكبر في تحديد الأسعار ، كما أن مفهوم تكلفة الجودة يركز على الأداء و مدى تحكم المنظمة في عملياتها و مراحل تحقيقها للجودة المطلوبة.

يعتبر قياس الأداء الهدف الأول لإستراتيجية المنظمة فهو يوفر البيانات التي يتم جمعها و تحليلها لاستخدامها في اتخاذ القرارات ، ف قياس الأداء يوجه أعمال و أنشطة مختلف الوحدات التنظيمية و الوظيفية من خلال التوزيع الأمثل للموارد و التعرف إلى نقاط القوة و الضعف في النظام الداخلي و الخارجي للمنظمة.

من هذه الدراسة نجد أن تبني نظام الجودة بمعناها الواسع و الجديد بالنسبة للمنظمات التي تسعى نحو التفوق و الريادة و الحفاظ على مركزها التنافسي في السوق المحلية و العالمية هو أمر ضروري من اجل حماية موقعها التنافسي و مواجهة المنافسة من المنتوجات العالمية في الأسواق المحلية و العالمية .

نظرا لتزايد أهمية الحصول على شهادة الايزو و اعتبارها شرطا من شروط التعاملات الدولية في مجال التصدير و الاستيراد ، فالمنظمات التي لم تحصل على هذه الشهادة تكون قد حكمت على نفسها بعدم تخطي الحدود الدولية للمبادلات التجارية ، خاصة بعد إصدار قانون سنة 2000 الذي يشترط من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى الأسواق العالمية (مجال التصدير) يجب أن تكون حاصلة على إحدى شهادات الايزو 9000 ، و تستعمل بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة حديثة لمراقبة ادارة الجودة من خلال المحاور الخمسة المتمثلة في محور المالية العمليات الداخلية التعلم و النمو والعملاء و المسؤولية الاجتماعية حيث نلاحظ أن مكونات هذه المحاور هي نفسها مبادئ إدارة الجودة أي بطاقة الأداء المتوازن تقوم بالمراقبة الشاملة لكل مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتبقى الأهداف المالية هي الهدف النهائي و رأس مال العملاء و العمليات الداخلية و التعلم و المسؤولية الاجتماعية هي وسيلة لتحقيق الأهداف المالية ، حيث نجد المهارة البشرية تسمح بالتطوير التنظيمي و تحسين العمليات الداخلية و التي تساهم كلها في تحسين الإنتاج و بالتالي تحقيق رضا العملاء و في الأخير خدمة الأهداف المالية و هذا ما قام به NORTON ET CAPLAN من خلال الربط بين المؤشرات القبلية و المؤشرات البعدية من خلال العلاقة السببية (سبب/نتيجة) للمؤشرات " المالية - العملاء - التنظيمية -البشرية- البيئية و الاجتماعية "

فبطاقة التقييم المتوازن سلطت الضوء على أهمية المؤشرات غير المالية حيث تشير الدراسات (NICOLAS BERLAND , 2009 , P 123) أن معظم المنظمات لا تزال تعطي اهتماما اكبر للمؤشرات المالية (56 % من المؤشرات) تليها مؤشرات العملاء (19 %) ثم المؤشرات العمليات الداخلية (12 %) ثم مؤشرات الابتكار و التعلم (5 %)

و بالتالي توصلنا أن الأداء الاجتماعي و البيئي لجودة السلع و الخدمات أيضا عامل استراتيجي يجب الاهتمام بقياس أدائه، فكفاءة إدارة أداء المنظمة هي متعددة الأبعاد و عملية المراقبة مبنية و موجهة خصوصا للبحث عن المنافسة انطلاقا من التحكم في العلاقة (قيمة / تكلفة) فهي تتعلق بإدارة و قياس الأداء المستدام.

- ملحق الجداول والأشكال البيانية :

الجدول رقم (01): متغيرات الدراسة

الرمز	المتغير	الأسئلة الخاصة بكل متغير
Y	التحسين أسلوب الإدارة المستهدف	1-20
Y1	رضا العملاء	4-1
Y2	الربحية و الحصة السوقية	8-5

12-9	المسؤولية الاجتماعية	Y3
16-13	الصورة المدركة	Y4
20-17	التحكم في مستوى الأسعار (سعر/قيمة)	Y5
25-21	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	X

الجدول رقم (02) : سلم ليكارت لتحديد الإجابات

3	2	1	الرقم
لا	محايد (بدون رأي)	نعم	الإجابة

الجدول رقم (03): معامل الثبات و الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبيان (ألفا كرونباخ)

رقم	المتغير	قيمة ألفا
1	رضا العملاء	0.911
2	الربحية و الحصة السوقية	0.908
3	الصورة المدركة	0.911
4	المسؤولية الاجتماعية	0.909
5	تحقيق العلاقة (قيمة / سعر)	0.910
6	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	0.908
0.912	جميع الفقرات كوحدة واحدة	

الجدول رقم (04): معامل الصدق لأسئلة الاستمارة

المتغير	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصدق
رضا العملاء	04	0.911	0.950
الربحية و الحصة السوقية	04	0.908	0.952
الصورة المدركة	04	0.911	0.951
المسؤولية الاجتماعية	04	0.909	0.955
تحقيق العلاقة (قيمة / سعر)	04	0.910	0.952
تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	05	0.908	0.953
جميع الأسئلة	25	0.912	0.953

الجدول رقم (05) نتائج علاقات الارتباط بين تطبيق بطاقة الأداء المتوازن و الإدارة المستهدف

مؤشرات الإدارة المستهدفة					Y	X
Y5	Y4	Y3	Y2	Y1		
0.370	0.491	0.375	0.563	0.396	0.440	معامل الارتباط
0.011	0.001	0.010	0.000	0.006	0.002	مستوى الدلالة

الجدول رقم (06) نتائج الانحدار الخطي البسيط

sig	t	R ²	R	X1	(Constant)	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن X
				β_1	β_0	
0.002	5.090	0.194	0.440	0.395	1.121	الإدارة المستهدفة Y

المراجع :

- اسماعيل إبراهيم القزاز، رامي حكمت الحديثي، عادل عبد المالك كوريل ، أساليب حديثة أخرى في إدارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للنشر ، الأردن ، 2009
- محمد الصريفي ، إدارة التسويق ، المؤسسة الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2009
- محمد محمود يوسف ، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 2005 ،
- CARTIER MANUEL et autre , maxi fiches de stratégie ,édition DUNOD , PARIS , 2010,
- Charles DUCROCQ, Michel GERVAIS , Christophe HERRIALI , le suivi de la qualité et des couts dans les entreprises se servis , une enquête sur les pratiques et les outils employer par les départements de contrôle de gestion , revue finance-contrôle stratégie , VILUME 4 N° 03 septembre 2001
- CHRISTOPHE GEMAIN, STEPHANE TREBOCQ, la performance globale de l'entreprise et son pilotage, semaine sociale , PARIS , 2004
- DENIS MALHO, DOMINIQUE FERNANDEZ, tableau de bord outil de performance, édition EYROLLES, france, 2009
- DENIS MOLHO, DOMINIQUE FERNANDEZ. POISSON, tableau de bord outil de performance , édition EYROLLES, France, 2009
- ERRAMIY, l'incidence de l'utilisation de balanced scorecard sur la multi dimensionnalité de la mesure de la performance , revue de management et de stratégie , 2014, www.revue-rms.fr
- FANA RASOLOFO-DISTLER , conception d'un system de tableaux de bord intégration de développement durable , une démarche qui articule méthode OVAR et BSC , revue contrôle et stratégie France, 27MAI 2010.
- FARID BADDACHE, le développement durable, édition EYROLLES, France , 2010 .
- FREDREIC BUCHET , NICOLAS CARON , les tableaux de bord de la fonction commerciale , édition DUNOD, PARIS , 2006.
- GREGORY WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques –analyse typologique proposition d'un guide de mise en place et description d'un processus d'élaboration, paris 1-Orsay .
- Grégory WEGMANN, les tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion , 22^{ème} congrès de l'AFC , avril 2011 , France .
- HELENE LORING et autre, contrôle de gestion, 3^{ème} édition DUNOD, paris, 2008.
- HENRI BOUQUIN, CATHERINE KUSZLA , le contrôle de gestion presse universitaire de France , 1^{ère} édition novembre 1986 10^{ème} édition janvier 2014 .
- Laur Lavorata , marketing durable , édition Bréal, paris ,2010.
- LAURENT CAPPELLETTI, contrôle de gestion immatériel, édition DUNOD, paris, 2012
- LAURENT CAPPELLETTI, le contrôle de gestion socioéconomique de la performance (enjeux , conception , et implantation), revue finance – contrôle stratégie , volume 9n°01 mars 2006 .

- LAURENT CAPPELLETTI, le contrôle de gestion socio-économique de la performance enjeux conception et implantation , revue finance contrôle stratégie volume 9 n° 1 , mars 2006 .
- NICOLAS BERLAND, mesurer et piloter la performance , paris , 2009 , P 123 E-book www.management.free.fr.
- NICOLAS BERLAND, FRANCOIS-XAVIER SIMON, le contrôle de gestion et mouvement , édition EYROLLES, France , 2010 .
- Norme internationale ISO 14031, management environnemental, évaluation de la performance environnementale, AFNOR 1999
- SABINE SEPARI, GUY SOLLE, management et contrôle de gestion DSCG 3, édition DUNOD, paris, 2009
- www.afnor.fr rapport « qualité et contrôle de gestion » 2011
- www.ocde.org