

إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في شركات الاتصالات الجزائرية

لتقييم أدائها الاستراتيجي

—دراسة ميدانية شاملة لمتعاملي الهاتف النقال بولاية سطيف—

أ. ضامن وهيبة جامعة سطيف 1

ملخص:

يهدف البحث إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الإستراتيجي لشركات الاتصالات في الجزائر، إذ يعتبر هذا الأسلوب من أحسن الأدوات المتاحة للمنظمات الحديثة للوصول إلى أحسن أداء استراتيجي لأنه يعتمد على مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية والمقاييس غير المالية.

شملت الدراسة الميدانية كل المديريات والوكالات التجارية لمتعاملي الهاتف النقال الثلاث العاملة بولاية سطيف، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج مفادها أن هناك قابلية لاستخدام شركات الاتصالات الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أدائها الاستراتيجي.

الكلمات الدالة: بطاقة الأداء المتوازن، الأداء الاستراتيجي، تقييم الأداء الاستراتيجي، شركات الاتصالات الجزائرية.

Abstract

The research aims to determine the possibility of using the Balanced Scorecard (BSC) In Strategic Performance Evaluation In the Algerian telecommunications companies, This method is one of the best tools available to modern organizations To access the best strategic performance Because it depends on an integrated set of financial performance measures and non-financial measures.

The field study included all directorates and Commercial Agencies of the three mobile phone operating state of Sétif, this study concluded To a set of the most important results That there is a susceptibility That the Algerian telecommunications companies used balanced Scorecard with all the basic dimensions card in addition to the environmental and social dimension in the evaluation of strategic performance.

Key words: Balanced Scorecard, strategic performance, strategic performance evaluation, the Algerian telecom companies.

تمهيد:

يعد تقييم الأداء الاستراتيجي من أهم الأسس التي توفر اعتبارات ومنطلقات هامة من أجل إحداث التطوير وتحقيق الارتقاء بالإنجازات وتصحيح المسار الاستراتيجي للمؤسسات على كافة أنماطها، الأمر الذي يتطلب ضرورة توافر الأدوات التي تستطيع هذه الأخيرة من خلالها القيام بذلك، لكن أغلب المؤسسات الجزائرية تفتقر للخبرات العملية في هذا المجال نتيجة لضعف الاهتمام بتفعيل الممارسات التطبيقية ذات العلاقة وافتقاد المعرفة والدراية بكيفية القيام بذلك، ومع التطور الهائل في عالم الإدارة وفي ظل المتغيرات التي أصبحت تعيش في ظلها المؤسسات الوطنية، وبشكل خاص تلك العاملة في مجال الاتصالات والتي تواجه تحديات مضاعفة بالقياس إلى فجوة التقنية في هذا المجال التي تفصلها عن مؤسسات العالم المتقدم، كان لا بد من البحث عن أساليب حديثة تتلاءم وحجم التغير والتطورات التي تواجهها هذه الأخيرة والتي يجب أن تنطلق من الأهداف الإستراتيجية لها، ومن جانب آخر ينبغي ضرورة العمل على صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الرئيسية والتي تعبر عن النتائج والمتحصلات التي يجب تحقيقها في الأجلين الطويل والقصير في صورة كمية وكيفية تلبية المتطلبات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بترجمتها إلى مجموعة من الجوانب والتي تعبر عن الأداء المطلوب تحقيقه، وأصبح مفهوم التميز مستوى الأداء الوحيد والمقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، عصر سيادة تقنية الاتصالات والمعلومات، وباعتبار أن امتلاك مقومات التميز وتفعيلها هو السبيل لبقاء المؤسسات واستمرارها في عالم اليوم يجب على شركات الاتصالات التوجه نحو تطبيق بعض نماذج قياس الأداء الاستراتيجي مثل بطاقة الأداء المتوازن (The Balanced Scorecard (BSC).

وعليه سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة محاور يتناول المحور الأول مدخل لتقييم الأداء الإستراتيجي، أما المحور الثاني فيتناول بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتقييم الأداء الإستراتيجي، والمحور الثالث الدراسة الميدانية للبحث والتي ستخصص لعرض وتحليل نتائجه بالإضافة إلى أهم الاستنتاجات والتوصيات. إشكالية البحث: على ضوء ما تقدم، يمكن صياغة إشكالية هذا البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك قابلية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات

الاتصالات الجزائرية؟

يندرج تحت هذه الإشكالية سؤالين فرعيين هما:

✓ هل لدى شركات الاتصالات الجزائرية المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

✓ هل تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؟

فرضيات البحث: للإجابة على الإشكالية المطروحة، سيتم حصر البحث في فرضية رئيسية مفادها: لا توجد قابلية لاستخدام شركات الاتصالات الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أدائها الاستراتيجي.

تدرج تحت هذه الفرضية فرضيتين فرعيتين، هما:

✓ **الفرضية الأولى:** لا تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

✓ **الفرضية الثانية:** لا تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. أهمية البحث: تنبع أهمية البحث من حاجة شركات الاتصالات الجزائرية إلى نظام ملائم لتقييم أدائها خاصة من المنظور الاستراتيجي، في وقت زاد فيه حجم التحديات التي تعصف بالمؤسسات نتيجة اقتصرها على استخدام الأساليب التقليدية المعتمدة على البعد المالي فقط، فأحد مؤسسي نظام بطاقة الأداء المتوازن robert s . kaplan يقول "إن الذي يعتمد في تقييم أداء الشركات على الأداء المالي فقط فإنه كالذي يقود السفينة وهو ينظر إلى الخلف"، ونظرا لأهمية وخصوصية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاد الوطني، فإنه لا بد من الرفع من كفاءتها وبذلك تظهر الحاجة لاستخدام نظام متكامل لتقييم أدائها الاستراتيجي، إن مثل هذا النظام يجب أن يعتمد على نوعين من المقاييس، المقاييس المالية المعروفة التي تعتمد عليها نظم تقييم الأداء الحالية والمقاييس غير المالية التي تمتاز عن الأولى بأنها تقيس أداء المؤسسات من خلال الأنشطة التي تريد من قدرتها التنافسية كجودة المنتجات، عامل الوقت، الخدمات المقدمة للعملاء... الخ، هذا النظام المتكامل لتقييم الأداء الاستراتيجي هو ما يطلق عليه اسم بطاقة الأداء المتوازن.

منهج البحث: لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن الأسئلة المطروحة سوف يتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على الأسس النظرية للموضوع، ومنهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية.

المحور الأول: مدخل لتقييم الأداء الاستراتيجي

لقد استفاد علم الإدارة من التراكم المعرفي العميق المحتوى والواسع الأفق فيما يخص موضوع أداء المنظمة، حيث سعى الباحثون إلى اعتماد منهج الانتقاء عند اختيار أدوات تقييم الأداء الاستراتيجي

مرشحين تلك التي تصلح أداة يستدل بها على مستوى ذلك الأداء لمدة تتراوح بين خمسة وخمسة وعشرين سنة (5-25 سنة)، ويكون ذلك ركيزة للتنبؤ بمستوياته ومعدلاته لآفاق مستقبلية يتناسب مع دورة حياة المؤسسة ومراحلها، ويحدد الأهداف ويرسم معالم التوجه الاستراتيجي وما يليه من تحليل واختيار استراتيجي حاضرا ومستقبلا.

1- مفهوم الأداء الاستراتيجي: حضي الأداء على صعيد الإدارة الإستراتيجية باهتمام استثنائي وذلك لكونه يعكس حقيقة التوجه الاستراتيجي المعتمد، كما أنه يوضح أبعاد وحالات التكيف الاستراتيجي للمنظمة مع بيئتها، فالأداء الاستراتيجي من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال والجدول الموالي يدرج إسهامات بعض الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء الإستراتيجي:

الجدول رقم (01): إسهامات بعض الكتاب والباحثين حول تعريف الأداء الإستراتيجي

| التعريف | المصدر | تعريف الأداء الإستراتيجي |
|---------|--|---|
| 01 | أحمد يوسف دودين ¹ | التركيز على الأداء المستقبلي للمنظمات وقدرتها في تحقيق مزايا تنافسية لأنشطتها الأساسية والمتمثلة في العمليات، التسويق، الموارد البشرية، التمويل والبحث والتطوير. |
| 02 | Miller & Dess, ² | درجة مساهمة الأنشطة الوظيفية المختلفة في تحقيق رسالة المنظمة |
| 03 | David ³ | نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية. |
| 04 | فلاح حسن عدادى الحسيني مأخوذ من venkatraman ramanujam ⁴ | نتيجة لدالة العمليات والمراحل الإستراتيجية المختلفة وأي خلل أو إخفاق في أي من هذه العمليات أو المراحل لابد وأن يعكسه أو يؤشره الأداء الاستراتيجي والذي يعد مرآة وجوه وقلب الإدارة الإستراتيجية. |
| 05 | Pitts R. & Lei D ⁵ | ما تتمتع به المنظمة من جوانب القوة وما تنصف به من جوانب الضعف مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس المجال، إذ يمكن من خلال تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات أن تضع المنظمة الإستراتيجية المناسبة لها، وذلك من خلال الاستفادة من جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف لكسب أفضل الفرص المتاحة لها، وتجنب التهديدات من أجل تحقيق التفوق في أدائها الاستراتيجي. |
| 06 | Wheelen & Hunger ⁶ | النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها. |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المذكورة أعلاه

من العرض السابق يتضح أن الأداء الاستراتيجي مفهوم واسع ومتشعب وذلك نظرا لتباين الفلسفات والمدخل والاهتمامات، ومع ذلك فإنه يمكننا تعريفه على أنه " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية لخلق ميزة تنافسية لأنشطتها الأساسية بهدف النمو والبقاء في الأمد المنظور وذلك الاستراتيجي".

2- مفهوم تقييم الأداء الاستراتيجي: إن رفع تقييم الأداء إلى المستوى الاستراتيجي أمر بالغ الأهمية، فتقييم الأداء الاستراتيجي له مدلولات وانعكاسات متعددة الأبعاد، و يمكن تعريفه كما يلي:

➤ "هو نشاط المدراء الخاص بمقارنة النتائج المتحققة للإستراتيجية مع مستوى الأداء المتوقع للأهداف"⁷.

➤ "هو تقديم المعلومات والبيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء السابقة واللاحقة وبما يمكننا من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها، وكذا كل ما يتعلق ببرامجها الإستراتيجية"⁸.

➤ "هو نظام يسمح بترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها، إذ يضم مؤشرات مالية، تشغيلية وأخرى إستراتيجية، لتقييم مدى تحقيق المنظمة لأهدافها"⁹.

➤ " هو مجموعة من العمليات الإدارية المتكاملة مع بعضها البعض، والتي تقوم بربط الإستراتيجية بالتنفيذ"¹⁰.

مما سبق ومن خلال هذه النظرة الموجزة حول تقييم الأداء الاستراتيجي، فإنه تبرز ثلاث ملاحظات هي:

➤ أن التغير في بيئة الأعمال هو الذي يجبر منظمات الأعمال على إعادة التفكير فيما تفعله حيال أربعة جوانب عريضة للأداء والتي هي الإستراتيجية، العمليات، الأفراد ونظم المعلومات.

➤ تقييم الأداء يكون محددًا وموجهًا للتغيير والتحسين حين يتم تفسيره استراتيجيًا وإعادة ربطه وتنسيقه تبعًا لذلك، ولهذا فإن تقييم الأداء موضوع تنافسي في حد ذاته.

➤ يجب أن يتم التقييم ويحقق نتائجه في سياق من التوقعات المتصاعدة من جانب أطراف عديدة ومتنوعة (كالعملاء، العاملين، حملة الأسهم، الموردين... الخ)، أي العمل من أجل البقاء والاستمرارية.

وعليه يمكن تعريف تقييم الأداء الاستراتيجي على أنه: "مجموعة متكاملة من العمليات الإدارية المترابطة مع بعضها البعض، تعتمد على عدد من المؤشرات المتابعة لتنفيذ الإستراتيجية الموضوعية من طرف المنظمة للوقوف على مدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

3- الأساليب الحديثة لتقييم الأداء الإستراتيجي: بغرض مواكبة التحديات البيئية استحدثت عدة أساليب لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات أهمها:

3-1- لوحة القياس: ظهر مفهوم لوحة القياس في فرنسا كأحد أساليب تقييم الأداء والتي تحتوي على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية، و تصمم بحسب المستوى الإداري الذي تقيس أداؤه¹¹.

3-2- نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية: يتكون هذا النموذج من ستة مجموعات تمثل مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي، وهي المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والعملاء، المؤشرات التنافسية، مؤشرات العمليات الداخلية، مؤشرات الموارد البشرية وأخيرا المؤشرات المالية¹².

3-3- بطاقة الأداء المتوازن (BSC): تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تعتمد على الإدارة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، وتتكون هذه البطاقة من أربعة محاور رئيسية تعمل معا في سبيل تحقيق الإستراتيجية الموضوعية، هذه المحاور هي: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو.

المحور الثاني: بطاقة الأداء المتوازن نموذج لتقييم الأداء الإستراتيجي

1- تعريف بطاقة الأداء المتوازن (BSC): في عام 1992 قدم كل Robert S. Kaplan

و David P. Norton مفهوم بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة وذلك في مقالة نشرت في مجلة هارفرد للأعمال، إذ اعتبرت أداة لقياس نشاطات المنظمة مقارنة بأهدافها من خلال ربطها برؤيتها وإستراتيجيتها، وهذا يتم من خلال التركيز على الجوانب المالية وغير المالية في هذه الأخيرة، جلبت هذه المقالة انتباه الكثير نحوها وما جاء في مضمونها حول تطبيقها في المنظمات وما ينتج عنها من فوائد كثيرة، فأعيد نشرها في عام 1996.

لقد وردت عدت تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن منها:

تعريف Kaplan & Norton (1992): "هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية تقدم للإدارة العليا صورة واضحة وشاملة وسريعة لأداء المؤسسات"¹³.

تعريف Kaplan & Norton (1996): "هي نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخارطة مسار شمولي للمنظمات لمتابعة ترجمة رؤيتها الإستراتيجية ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، إذ تساهم هذه المقاييس في انجاز الأعمال ووضع إستراتيجيتها والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولاً إلى أهداف الإدارة"¹⁴.

تعريف Robinson: "هي نموذج يعرض طرقاً متنوعة لإدارة المنظمة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الإستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار المنعكسة على كل من المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وقياسه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية لأهداف قصيرة وطويلة الأجل"¹⁵.

تعريف Toru Morisawa, Hiroshi Kurosaki: "هي تقرير يتضمن الأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، بالإضافة إلى بيان مقاييس الأداء المستخدمة لتحديد مدى تحقيق الخطط، ومستوى الأداء المطلوب بالنسبة لكل مقياس من مقاييس الأداء"¹⁶. ويساعد نموذج بطاقة الأداء المتوازن إدارة المنظمة في تحديد الاستراتيجيات والأهداف وترجمتها إلى مقاييس أداء سهلة وواضحة ويسمح بدمج كل من المقاييس المالية وغير المالية بما يساعد بالموازنة بين:¹⁷

- الأهداف بعيدة وقصيرة الأجل.
- مقاييس الأداء الخارجية والداخلية.
- العائد المستهدف والأداء المطلوب لتحقيق هذا العائد.

من خلال ما تقدم يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام لترجمة رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء التي توفر الإطار الكامل لتنفيذ استراتيجياتها، ولا تعتمد على تحقيق الأهداف المالية فحسب، بل تؤكد أيضاً على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة وذلك لمقابلة أهدافها المالية، أي أن بطاقة الأداء المتوازن هي أداة للربط بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء، فهي إذا آلية لتطبيق الإستراتيجيات ومتابعة الأداء بناء على الخطط المرسومة والناבעة بدورها من إستراتيجيات المنظمة، ويمكن تصور دور بطاقة الأداء المتوازن في معالجة قصور المقاييس المالية في تنفيذ الإستراتيجية كما يلي:

الشكل رقم (01): ربط بطاقة الأداء المتوازن بالمقاييس المالية وغير المالية وتنفيذ الإستراتيجية



المصدر: محمد مظهر أحمد، "تقوم ومراجعة الأداء المتوازن في منظمات الأعمال وأثر ذلك على نظرية المراجعة"، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة أم درمان، السودان، ص 89.

2- مميزات بطاقة الأداء المتوازن (BSC): يشير Kaplan و Norton إلى أن مقاييس الأداء

التي يتضمنها مدخل قياس الأداء المتوازن بمحاوره الأساسية الأربعة (المحور المالي، العملاء، العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) تختلف عن مقاييس الأداء التي تتضمنها مداخل قياس الأداء التقليدية ويمكن توضيح هذا الاختلاف في النقاط التالية:¹⁸

➤ مقاييس الأداء في مدخل بطاقة الأداء المتوازن. يتم تحديدها على أساس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ومتطلبات البيئة التنافسية التي تعمل بها، فالمقاييس تعكس الرؤية والإستراتيجية والتي يعبر عنها في المحاور الأربعة للنموذج.

➤ مقاييس الأداء في مدخل بطاقة الأداء المتوازن تعتبر عنصرا أساسيا لمتابعة مدى نجاح المنظمة في تنفيذ إستراتيجيتها، وهذا على عكس ما تقوم به نظم قياس الأداء المتعارف عليها حيث يقتصر دورها على نتائج الماضي دون تحديد إمكانية التحسين والتطوير في المستقبل.

➤ المعلومات التي يوفرها مدخل قياس الأداء المتوازن من خلال محاوره الأربعة تعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة الأطراف الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة دون أن يؤثر ذلك على العوامل الجوهرية التي تتعلق بنجاح المنظمة.

➤ يتصف مدخل قياس الأداء المتوازن بالمرونة حيث تنقل الأولويات الإستراتيجية في المنظمة إلى مختلف المستويات الإدارية، كما يمكن المنظمة من إحداث التعديل والتغيير في هذه المقاييس بما يتلاءم مع ظروف المنظمة.

3- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (BSC): إن الأساس في مدخل قياس الأداء المتوازن المقدم من

طرف Kaplan & Norton هو استخدام مجموعة متكاملة من المقاييس والمؤشرات الخاصة

بالأداء، تضم مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية تعكس بوضوح الجوانب المختلفة لأداء المنظمة، ومدى تحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل متوازن من خلال التركيز على المحاور الأربعة التالية:

3-1- المحور المالي: يركز هذا المحور على الوفاء باحتياجات حاملي الأسهم أي تحقيق ما يريد حاملي الأسهم فهل تحقق المنظمة عائدا مناسباً على الاستثمار، وهل تزيد من قيمة المنظمة في السوق مما يؤدي إلى زيادة ثروة حاملي الأسهم؟ ويهدف هذا المحور إلى الإجابة عن التساؤلات التالية¹⁹:

✓ هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين؟

✓ كيف تبدو صورة المؤسسة في أعين المساهمين؟

3-2- محور العملاء: يركز هذا المحور على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المنظمة من منظور هذا الأخير، حيث تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية لإرضاء العملاء، والأداء المنخفض في هذا المنظور مؤشر رئيسي للتراجع مستقبلاً، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة، ويسعى هذا المحور إلى تقييم مجموعة من الجوانب مثل:²⁰

✓ كيف ينظر العملاء إلى المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها؟

✓ هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين؟

3-3- محور العمليات الداخلية: يعمل هذا المحور على تحقيق أهداف كل من المحور المالي ومحور العميل، وهو يشمل سلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمنظمة ككل، والتي تهدف إلى الوفاء بمتطلبات العميل الحالية والمستقبلية، وتطوير وإيجاد الحلول اللازمة لتحقيق هذه الاحتياجات²¹، فهو يهتم بالعمليات التي تتفوق فيها المنظمة وذلك من خلال تقييم:

✓ ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة؟

✓ كيف يتم ترشيد التكاليف؟

3-4- محور التعلم والنمو: يعتبر هذا المنظور أحد محددات نجاح المنظمات واستمراريتها في المنافسة، حيث يعتمد في الأساس على قدرات ومهارات العاملين على الإبداع والتطوير والابتكار، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة تتميز بتكنولوجيا متطورة وذات كفاءة عالية، بهدف الوصول إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية وتقصير زمن الإنتاج وتخفيض

معدلات العيوب ويتطلب ذلك بذل جهود إضافية في تعليم وتدريب العاملين وزيادة مشاركتهم للقيام بمهام مختلفة، ويسعى هذا المحور إلى تقييم: ²²

✓ كيف تقوي المؤسسة قدرتها على التغيير والتحسين المستمر؟

✓ هل للمؤسسة القدرة على التعلم والابتكار؟

بالإضافة إلى المحاور الأساسية الأربعة السابقة الذكر، يقترح البعض إضافة بعد خامس إلى البطاقة يتمثل في المحور البيئي أو الاجتماعي ²³، والذي يسعى إلى تقييم مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع، ولا شك إن إدخال المعلومات البيئية في نظم تقييم الأداء يعطي صورة أكثر شمولية عن وضع المؤسسات مستقبلاً، ويحقق تحسناً في الأداء من خلال تحقيق وفورات في التكاليف، ولذا فإنه من الأهمية بمكان بناء اعتقاد قوى بأن تحسين الأداء البيئي يساعد على تحقيق النمو الاقتصادي، مما يؤكد العلاقة السببية بين المؤشرات البيئية والتكاليف.

المحور الثالث: الدراسة الميدانية

مما سبق يتبين أن نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء تضم مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، تتوزع بين خمسة محاور تتمثل في المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات الداخلية، محور التعلم والنمو ومحور الأداء البيئي والاجتماعي، وتمكن هذه البطاقة من التوفيق بين مختلف مصالح الأطراف ذات الصلة بنشاط المؤسسات، لذا فإن الأمر يستلزم التعرف على إمكانية وضع نموذج بطاقة الأداء المتوازن موضع التطبيق العملي في شركات الاتصالات الجزائرية، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر مقومات تطبيق النموذج، ومدى توفر البيانات اللازمة في كل بعد من أبعاد البطاقة لدى هذه الشركات.

1-1- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1-1-1- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من قطاع الهاتف النقال في الجزائر والذي يعد من القطاعات الحديثة في الجزائر، إذ نشأ سنة 1994 بتكنولوجيا Radio Téléphonie Mobil: NMY/NOKIA، ويضم حالياً ثلاث شركات اتصال، هي: موبيليس "ATM"، دجيزي "OTA" وأوريدو "WTA"، أما عينة الدراسة فتمثلت في كل المديرية والوكالات التجارية لشركات القطاع الثلاث العاملة في ولاية سطيف والبالغ عددها 10 وكالات تجارية ومديرية واحدة، كما نبينه في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): توزيع عينة الدراسة

| الشركة | موبيليس ATM | دجيزي OTA | أوريدو "WTA" |
|--|---|--|----------------|
| مقر المديريات والوكالات التجارية | مدينة سطيف مدينة سطيف مدينة سطيف مدينة العلمة مدينة بوقاعة مدينة عين ولمان مدينة عين آزال | مدينة سطيف مدينة سطيف مدينة العلمة | مدينة سطيف |
| العدد الإجمالي | 6 وكالات ومديرية واحدة | 3 وكالات تجارية | 1 وكالة تجارية |

المصدر: من إعداد الباحثة

1-2- أدوات الدراسة: تمت الاستعانة بعدة أدوات للدراسة هي:

➤ **الاستبيان:** تم توجيه الاستبيان للمديرين العاملين في المديريات، ورؤساء الوكالات التجارية ورؤساء المصالح لشركات الهاتف النقال المنتشرة عبر كامل ولاية سطيف، يحتوي على ثلاثة أجزاء، وقد تم توزيع الاستبيانات بالطريقتين أي بالتسليم المباشر والتسليم غير المباشر، والجدول الموالي يوضح الاستبيانات الموزعة والمستردة:

الجدول رقم (03): الاستبيانات الموزعة والمستردة

| البيان | الأفراد | النسبة |
|-----------------------------|---------|--------|
| الاستبيانات الموزعة | 22 | - |
| الاستبيانات المسترجعة | 19 | 86.36% |
| الاستبيانات القابلة للتحليل | 19 | 86.36% |

المصدر: من إعداد الباحثة

➤ **المقابلة:** وذلك بهدف شرح بعض بنود الاستبيان في حال عدم استيعابها من طرف المستجوبين.

1-3- **تصميم الاستبيان:** تم الاعتماد على الأسئلة المغلقة ليتسنى لنا تحديد إجابات المستقصى منهم تحديدا دقيقا وذلك باستخدام مقياس "ليكارت" الخماسي، بحيث تم تحديد مجالات الإجابة على الأسئلة وأوزان الإجابات على النحو التالي:

الجدول رقم (04): مجالات الإجابة على أسئلة الاستبيان وأوزانها

| | | | | |
|-----------------|-----------|-------|-------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| غير موافق تماما | غير موافق | محايد | موافق | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الباحثة

أما تحديد اتجاه إجابة أفراد العينة فتكون بحساب المتوسط الحسابي، ثم مقارنتها بالمعايير التالية:

الجدول رقم (05): معايير الإجابة

| | | | | | |
|-------------|-----------|----------|-----------|-----------------|----------------|
| 5-4.2 | 4.19-3.40 | 3.39-2.6 | 2.59-1.8 | 1.79 - 1 | المتوسط المرجح |
| موافق تماما | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق تماما | الرأي |

المصدر: من إعداد الباحثة

1-4- الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل البيانات تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 20)، ومن خلاله تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المثوية لإظهار نسب إجابات أفراد عينة الدراسة، معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة ثبات الاستبيان، المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين عن الأسئلة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن القيمة المتوسطة، بالإضافة إلى اختبار T للعينة الواحدة و Kolmogorov-Smirnov و Shapiro- Wilk لاختبار الفرضيات.

1-5- أداة ثبات الدراسة: لغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ

| | |
|-------------|--------------|
| عدد العناصر | ألفا كرونباخ |
| 59 | 0.902 |

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج SPSS

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 90.2% من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة إحصائيا (60%) وتعتبر عن درجة عالية من الثبات، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

2- عرض وتحليل نتائج الاستبيان: تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، ومن ثم تم تحليل إجابات العينة باستخدام الأساليب المشار إليها سابقا، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

2-1- الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة نتائجه موضحة في مايلي:

الجدول رقم (07): وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

| المتغير | النوع/ الفئات | التكرار | النسبة |
|---------------|-------------------|---------|--------|
| المؤسسة | موبيليس "ATM" | 12 | 63.2% |
| | دجيزي "OTA" | 4 | 21% |
| | أوريدو "WTA" | 3 | 15.8% |
| الجنس | ذكر | 14 | 73.7% |
| | أنثى | 5 | 26.3% |
| السن | أقل من 30 سنة | 5 | 26.3% |
| | من 30 إلى 40 | 11 | 57.9% |
| | من 41 إلى 50 | 3 | 15.8% |
| | أكبر من 51 | 0 | 0% |
| المؤهل العلمي | ثانوي | 0 | 0% |
| | ليسانس | 16 | 84.2% |
| | ماجستير | 3 | 15.8% |
| | دكتوراه | 0 | 0% |
| الوظيفة | مدير | 1 | 5.3% |
| | نائب مدير | 4 | 21.1% |
| | رئيس وكالة | 9 | 47.3% |
| | رئيس مصلحة | 5 | 26.3% |
| الخبرة | أقل من 5 سنوات | 4 | 21.1% |
| | من 5 إلى 10 سنوات | 9 | 47.3% |
| | من 11 إلى 20 سنة | 7 | 31.6% |
| | أكثر من 20 سنة | 0 | 0% |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

تشير نتائج الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسة موبيليس "ATM" بنسبة قدرت بـ 63.2%، ويعود ذلك إلى الانتشار الكبير لوكالاتها التجارية عبر مختلف الولاية بالإضافة إلى تواجد مديرية عامة للمؤسسة، وهذا أمر منطقي كون هذه الأخيرة المؤسسة الجزائرية الوحيدة في

القطاع، كما يلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور بنسبة قدرت بـ 73.7%، وفيما يخص الفئة العمرية تركزت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) في المرتبة الأولى بنسبة 57.9% مما يدل على اتجاه المؤسسات نحو توظيف الطاقات الشابة، أما فيما يخص المؤهل العلمي فإن أغلب أفراد العينة من حاملي شهادة ليسانس بنسبة بلغت 84.2%، وبالنسبة للوظيفة فإن ما نسبته 47.3% من الأفراد يشغلون منصب رئيس وكالة تجارية في حين يتوزع باقي الأفراد على الوظائف الأخرى، وأخيرا وفيما يخص عدد سنوات الخبرة فقد تركزت الفئة (من 5 إلى 10 سنوات) في المرتبة الأولى بنسبة بلغت 47.3% وهذا يعود إلى كون أغلب الأفراد هم من فئة الشباب.

2-2- عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات: كالتالي:

➤ الجزء الأول (مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الجزائرية): نتائجه موضحة كما يلي:

الجدول رقم (08): مدى توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الجزائرية

| الرقم | العبرة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|--|-------------------|----------------------|---------------|
| 1 | لدى مؤسساتكم رؤية إستراتيجية. | 4.4212 | 0.60698 | موافق تماما |
| 2 | الرؤية الإستراتيجية واضحة ومعلنة لكل الموظفين. | 3.8947 | 0.93659 | موافق |
| 3 | لدى مؤسساتكم رسالة محددة. | 4.2632 | 0.73349 | موافق تماما |
| 4 | الرسالة واضحة ومعلنة لكل الموظفين. | 4.2105 | 0.78733 | موافق تماما |
| 5 | يشترك جميع أفراد الإدارة والموظفين مؤسساتكم في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والإستراتيجية اللازمة لتحقيقها. | 3.3158 | 1.05686 | محايد |
| 6 | الأهداف العامة التي تسعى مؤسساتكم لتحقيقها واضحة ومفهومة لكل الموظفين. | 4.2105 | 0.41885 | موافق تماما |
| 7 | تتوفر لدى مؤسساتكم الإمكانيات المادية والكفاءات البشرية التي يمكن أن تحقق الأهداف. | 4.1579 | 0.89834 | موافق |
| 8 | لدى مؤسساتكم نظام معلومات حديث لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء. | 4.1053 | 0.65784 | موافق |
| 9 | تتوفر مؤسساتكم على الموارد المادية والبشرية اللازمة لتشغيل النظام. | 4.0000 | 0.74536 | موافق |
| 10 | يوفر النظام الحالي للمعلومات جميع المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار. | 3.9474 | 0.70504 | موافق |
| 11 | من أهداف مؤسساتكم الرئيسية التميز والتفوق على المنافسين في تقديم المنتجات وخدمات الاتصال | 4.7368 | 0.45241 | موافق تماما |

| | | | | |
|-------|---------|--------|-----------------------|---|
| موافق | 0.88523 | 3.6842 | 12 | تركز مؤسستكم على تحقيق أهدافها طويلة الأجل حتى لو كان ذلك على حساب تحقيق أهدافها قصيرة الأجل. |
| موافق | 0.35516 | 4.0789 | المتوسط الحسابي العام | |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال النتائج أن اتجاه أغلب إجابات أفراد عينة البحث تراوح ما بين موافق وموافق تماما، باستثناء العبارة رقم (05) المتعلقة باشتراك جميع أفراد الإدارة والموظفين في تحديد رؤية المؤسسة ورسالتها والإستراتيجية اللازمة لتحقيقها التي كانت محايدة، كما تبين أن أعلى متوسط حسابي قابل للعبارة رقم (11) والتي ترى أن من أهداف المؤسسة الرئيسية التميز والتفوق على المنافسين في تقديم المنتجات وخدمات الاتصال بقيمة 4.7368، أما أدنى متوسط فهو للعبارة رقم (05) السابق الإشارة إليها بقيمة 3.3158، وبلغ المتوسط الحسابي العام 4.0789 بدرجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد العينة على توافر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الجزء الثاني (مدى توافر المعلومات في أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لدى ش ا ج):

✓ المحور الأول (مدى توافر المعلومات في البعد المالي): نتائجه موضحة كمايلي:

الجدول رقم (09): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المعلومات في البعد المالي

| الرقم | العبارة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|---|-------------------|----------------------|---------------|
| 1 | تقوم مؤسستكم بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقا. | 4.2632 | 0.45241 | موافق تماما |
| 2 | تستخدم مؤسستكم مقاييس مالية محددة لقياس وتقييم أدائها المالي. | 4.1053 | 0.65784 | موافق |
| 3 | المقاييس المالية المستخدمة ترتبط بإستراتيجية المؤسسة وترجم أهدافها. | 3.9474 | 0.52427 | موافق |
| 4 | يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة واضحة وشاملة عن الوضع المالي للمؤسسة. | 4.0000 | 0.66667 | موافق |
| 5 | تقوم مؤسستكم بالتركيز على الخدمات والمنتجات التي تعطي أكبر عائد على الاستثمار. | 4.2105 | 0.63060 | موافق تماما |
| 6 | تستغل مؤسستكم الموارد والإمكانيات المتاحة بأليات تمكن من تحقيق أرباح فوق المستوى المطلوب. | 4.2632 | 0.80568 | موافق تماما |

| | | | | |
|-----------------------|---|--------|---------|-------------|
| 7 | يتناسب حجم هذه الأرباح مع حجم الاستثمارات التي قامت بها مؤسساتكم. | 4.0526 | 0.62126 | موافق |
| 8 | من الأهداف التي تسعى إليها مؤسساتكم هي زيادة معدل النمو لكل من المبيعات والأرباح. | 4.7368 | 0.45241 | موافق تماما |
| 9 | تقوم مؤسساتكم بمقارنة أدائها المالي بأداء المؤسسات المنافسة لها. | 4.0526 | 0.84811 | موافق |
| المتوسط الحسابي العام | | 4.1813 | 0.40268 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

نلاحظ من خلال النتائج أن اتجاه كل إجابات أفراد عينة البحث تراوح ما بين موافق وموافق تماما، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 4.1813 بدرجة موافق مما يدل على موافقة أفراد العينة على توافر المعلومات في البعد المالي لدى شركات الاتصالات الجزائرية المدروسة، أما الانحراف المعياري فهو 0.40268 وهو أقل من الواحد الصحيح مما يدل على وجود تجانس في الإجابات.

✓ **المحور الثاني (مدى توافر المعلومات في بعد العملاء):** الجدول التالي يبين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بمحور العملاء، وذلك بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات المحور:

الجدول رقم (10): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المعلومات في بعد العملاء

| الرقم | العبرة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|--|-------------------|-------------------|---------------|
| 1 | يعتبر الاحتفاظ بالزبائن هدفا استراتيجيا تسعى مؤسساتكم لتحقيقه. | 4.7368 | 0.45241 | موافق تماما |
| 2 | تأخذ إستراتيجية المؤسسة احتياجات الزبائن بعين الاعتبار. | 4.4737 | 0.51299 | موافق تماما |
| 3 | تمتلك مؤسساتكم قاعدة بيانات لزيائنها. | 4.6842 | 0.58239 | موافق تماما |
| 4 | توفر مؤسساتكم قنوات اتصال مع الزبائن. | 4.4737 | 0.77233 | موافق تماما |
| 5 | تعتبر مؤسساتكم أن الاحتفاظ بالزبائن الحاليين يستلزم إيجاد منتجات وخدمات تلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية. | 4.5789 | 0.50726 | موافق تماما |
| 6 | تقدم مؤسساتكم خدمات اتصال تختلف عن خدمات المؤسسات المنافسة الأخرى تحدف إلى تحقيق رضا الزبائن. | 4.3158 | 0.58239 | موافق تماما |

| | | | | |
|----|--|--------|---------|-------------|
| 7 | تعمل مؤسستكم على توفير خدمات لزيائنها في أقل وقت ممكن. | 4.2105 | 0.63060 | موافق تماما |
| 8 | تلقي شكاوى الزبائن اهتمام الإدارة. | 4.3684 | 0.76089 | موافق تماما |
| 9 | هناك انخفاض في عدد شكاوى الزبائن. | 3.8947 | 0.80930 | موافق |
| 10 | هناك زيادة في عدد الزبائن الجدد. | 4.4211 | 0.60698 | موافق تماما |
| 11 | هناك انخفاض في عدد الشرائح الملعاة. | 3.9474 | 0.77986 | موافق |
| | المتوسط الحسابي العام | 4.7368 | 0.29207 | موافق تماما |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال النتائج يتضح أن الاتجاه العام لإجابات أفراد العينة هو الموافقة بدرجة عالية على توافر المعلومات في بعد العملاء لدى شركات الاتصالات الجزائرية المدروسة بمتوسط حسابي عام يقدر بـ 4.7368 وانحراف معياري قدره 0.29207 مما يدل على وجود تجانس في الإجابات. ✓ المحور الثالث (مدى توافر المعلومات في بعد العمليات الداخلية): الجدول التالي يبين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بمحور العمليات الداخلية: الجدول رقم (11): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المعلومات في بعد

العمليات الداخلية

| الرقم | العبرة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|---|----------------|-------------------|---------------|
| 1 | هناك استعمال للتكنولوجيا والتجهيزات المتطورة داخل مؤسستكم. | 4.2632 | 0.56195 | موافق تماما |
| 2 | تحصلت مؤسستكم على شهادة الايزو 9000 الخاصة بالجودة. | 3.7895 | 0.85498 | موافق |
| 3 | هناك إجراءات معينة للارتقاء بجودة الخدمات لتناسب مع القيمة المدفوعة من طرف الزبائن. | 3.9474 | 0.40465 | موافق |
| 4 | هناك انخفاض في عدد الإجراءات الخاطئة من مجموع الإجراءات السنوية. | 3.7368 | 0.65338 | موافق |
| 5 | هناك ارتفاع في عدد الخدمات والمنتجات الفعلية مقارنة بالمستهدفة. | 4.1053 | 0.65784 | موافق |
| 6 | هناك ارتفاع في عدد الخدمات والمنتجات الجديدة في السنة. | 4.2105 | 0.41885 | موافق تماما |
| 7 | هناك تجاوب من طرف الموظفين للأوامر والإجراءات المفروضة من الإدارة. | 4.2105 | 0.53530 | موافق تماما |
| 8 | تستهدف عمليات التحسين والتطوير تخفيض معدل تضيق الوقت. | 4.1053 | 0.45883 | موافق |

| | | | | |
|---|---|--------|---------|-------------|
| 9 | تهدف مؤسساتكم إلى تقديم منتجات وخدمات تتميز بمستوى كبير من التقنية لمنافسة المعايير العالمية. | 4.3684 | 0.59726 | موافق تماما |
| | المتوسط الحسابي العام | 4.0819 | 0.27924 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال النتائج يتضح أن اتجاه كل إجابات أفراد عينة البحث تراوح ما بين موافق وموافق تماما، وقد جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الأولى والتي ترى بأن المؤسسة تهدف إلى تقديم منتجات وخدمات تتميز بمستوى كبير من التقنية لمنافسة المعايير العالمية بمتوسط حسابي 4.3684، أما أدنى متوسط فهو للعبارة رقم (04) والتي تتضمن أن هناك انخفاض في عدد الإجراءات الخاطئة من مجموع الإجراءات السنوية بمتوسط حسابي 3.7368، وبلغ المتوسط الحسابي العام 4.0819 بدرجة موافق، مما يدل على موافقة أفراد العينة على توافر المعلومات في بعد العمليات الداخلية لدى شركات الاتصالات الجزائرية المدروسة، أما الانحراف المعياري فهو 0.27924 ويدل على وجود تجانس في الإجابات.

✓ المحور الرابع (مدى توافر المعلومات في بعد التعلم والنمو): الجدول التالي يبين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بمحور التعلم والنمو:

الجدول رقم (12): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المعلومات في بعد

التعلم والنمو

| الرقم | العبارة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|--|-------------------|-------------------|---------------|
| 1 | تتحم مؤسساتكم بالعوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين. | 4.0526 | 0.70504 | موافق |
| 2 | تنظم مؤسساتكم دورات تدريبية لتنمية الموظفين مهنيا كل حسب تخصصه. | 4.2105 | 0.91766 | موافق تماما |
| 3 | لدى مؤسساتكم موظفون يتميزون بقدرات عقلية متفوقة و متميزة في الابتكار الحلول وتطوير الأداء. | 4.0000 | 0.74536 | موافق |
| 4 | تحرص مؤسساتكم على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتحمهم وتحفزهم. | 3.8421 | 0.95819 | موافق |
| 5 | يتم بشكل مستمر تقييم أداء الموظفين من أجل ترقيتهم. | 3.8947 | 0.80930 | موافق |
| 6 | تحرص مؤسساتكم على متابعة أساليب تقييم أداء الموظفين من أجل تحسينها وتطويرها. | 3.8947 | 0.73747 | موافق |

| | | | | |
|-----------------------|---|--------|---------|-------|
| 7 | تسعى مؤسساتكم لتوفير كافة السبل والوسائل لتنمية مهارات وكفاءات الموظفين خاصة فيما يخص التقدم التكنولوجي وتشجيعهم على الإبداع. | 4.0526 | 0.70504 | موافق |
| 8 | تحرص مؤسساتكم على تزويد الموظفين بكل تغيير يطرأ على سياستها وتعليماتها. | 4.1053 | 0.45883 | موافق |
| 9 | تستفيد مؤسساتكم من الخبرات والكوادر العلمية والمهنية الموجودة لديها لتطوير أداؤها | 4.1579 | 0.50146 | موافق |
| المتوسط الحسابي العام | | 4.0234 | 0.52974 | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال النتائج يتضح أن اتجاه كل إجابات أفراد عينة البحث يتراوح ما بين موافق وموافق تماما، مما انجر عنه اتجاه عام للإجابات بدرجة موافقة على توافر المعلومات في بعد العمليات التعلم والنمو لدى شركات الاتصالات الجزائرية المدروسة، وذلك بمتوسط حسابي عام يقدر بـ 4.0234 وانحراف معياري قدره 0.52974 مما يدل على تجانس إجابات أفراد العينة.

✓ المحور الخامس (مدى توافر المعلومات في البعد البيئي والاجتماعي): الجدول التالي يبين اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المتعلقة بالبعد البيئي والاجتماعي:
الجدول رقم (13): إجابات أفراد العينة حول الأسئلة المتعلقة بمدى توافر المعلومات في

البعد البيئي والاجتماعي

| الرقم | العبرة | المتوسط المرجح | الانحراف المعياري | اتجاه الإجابة |
|-------|--|-------------------|----------------------|---------------|
| 1 | يعد تحقيق أهداف مؤسساتكم تحقيقا للأهداف العامة للدولة في الوصول إلى الرفاهية للمجتمع الجزائري. | 9474.3 | 621260. | موافق |
| 2 | تتخذ إدارة مؤسساتكم إجراءات تتضمن تطبيق أخلاقيات العمل والمهنة والالتزام بما من طرف كل الموظفين. | 0526.4 | 621260. | موافق |
| 3 | تساهم مؤسساتكم في حملات دعائية ذات منفعة عامة وتحسيسية لأفراد المجتمع الجزائري في مجالات مختلفة كالصحة مثلا. | 1053.4 | 657840. | موافق |
| 4 | تساهم مؤسساتكم في رعاية نشاطات رياضية وثقافية واجتماعية مختلفة. | 5263.4 | 611780. | موافق تماما |
| 5 | تقوم مؤسساتكم بتقديم عروض مكالمات خاصة في المناسبات الدينية والوطنية. | 0000.4 | 00000.1 | موافق |

| | | | | |
|---|---|--------|---------|-------------|
| 6 | تقوم مؤسساتكم بنشاطات خيرية مختلفة لمساعدة المعوزين والفقراء تخص مجالات الصحة، التعليم، السكن... الخ. | 5263.4 | 696690. | موافق تماما |
| 7 | تحتم مؤسساتكم بنشر القيم الدينية في المجتمع عن طريق مساهمتها في تشييد مساجد، زوايا ومراكز دينية مختلفة. | 5789.3 | 01739.1 | موافق |
| 8 | تساهم مؤسساتكم في إنعاش الاقتصاد الوطني من خلال تنظيم ملتقيات ومنتديات اقتصادية وطنية ودولية. | 0000.4 | 816500. | موافق |
| 9 | تقوم مؤسساتكم بتنظيم نشاطات للحفاظ على البيئة كغرس الأشجار، تنظيف الشواطئ... الخ. | 1053.4 | 875260. | موافق |
| | المتوسط الحسابي العام | 4.0936 | 500020. | موافق |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

من خلال النتائج يتضح أن اتجاه أغلب إجابات أفراد عينة البحث هو الموافقة، مما انجر عنه اتجاه عام للإجابات بدرجة موافقة على توافر المعلومات في البعد البيئي والاجتماعي لدى شركات الاتصالات الجزائرية المدروسة، وذلك بمتوسط حسابي عام يقدر بـ 4.0936 وانحراف معياري قدره 0.50002 مما يدل على تجانس الإجابات.

2-3- اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: بعد التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة البحث سنقوم فيما يلي باختبار الفرضيات، لكن قبل ذلك يجب اختبار إذا ما كانت عينة البحث تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الاختبار بالنسبة لكل محور على حدى:

الفرضية المبدئية: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. **Z**

الفرضية البديلة: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (14): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة

| Shapiro-Wilk | | Kolmogorov-Smirnov | | المحور |
|------------------------|---------------|------------------------|-----------------|--------------------------|
| المعنوية الإحصائية Sig | قيمة الاختبار | المعنوية الإحصائية Sig | قيمة الاختبار Z | |
| 0.210 | 0.935 | 0.200 | 0.149 | مقومات تطبيق (BSC) |
| 0.992 | 0.987 | 0.200 | 0.095 | المحور المالي |
| 0.379 | 0.949 | 0.074 | 0.189 | محور العملاء |
| 0.123 | 0.922 | 0.200 | 0.143 | محور العمليات الداخلية |
| 0.181 | 0.931 | 0.117 | 0.219 | محور التعلم والنمو |
| 0.210 | 0.935 | 0.200 | 0.138 | المحور البيئي والاجتماعي |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يتضح من خلال النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية Sig بالنسبة لكل محاور الاستبيان كان أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرضية المبدئية التي تنص على أن توزيع مجتمع العينة يتوزع توزيعاً طبيعياً.

2-4- اختبار الفرضيات: تم الاعتماد على اختبار One Sample t-test والذي يقوم بمقارنة المتوسط العام لإجابات مفردات العينة مع المتوسط الفرضي لسلم ليكارت الخماسي $(1+2+3+4+5)/3=5$ ، واختبار الفرضية الرئيسية للبحث تمت صياغتها كالتالي:

H_0 : لا توجد قابلية لاستخدام شركات الاتصالات الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أدائها الاستراتيجي.

H_1 : توجد قابلية لاستخدام شركات الاتصالات الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أدائها الاستراتيجي.

لاختبار هذه الفرضية نقوم باختبار الفرضيتين الفرعيتين لها، كما يلي:

➤ **اختبار الفرضية الأولى:** H_{a1} : لا تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

H_{a2} : تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المتطلبات اللازمة

لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

الجدول رقم (15): نتائج اختبار T للفرضية الأولى

| الفرق المتوسطي | تباين مجال الثقة 95% | | المعنوية الإحصائية Sig | قيمة t الجدولية | قيمة t المحسوبة |
|----------------|----------------------|-----------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| | أقل قيمة | أكبر قيمة | | | |
| 1.07895 | 0.9078 | 1.2501 | 0.000 | 1.7 | 13.242 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على نتائج SPSS

تشير المعطيات الإحصائية إلى أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة لإحصائية المحسوب Sig $(0.000) \geq 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى في صورتها العدمية H_{a1} ونقبل الفرضية البديلة H_{a2} والتي تنص على أنه "تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن".

➤ اختبار الفرضية الثانية: H_{b1} : لا تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

H_{b2} : تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

للإجابة على هذه الفرضية يتم تقسيمها إلى خمس فرضيات فرعية، هي:

✓ الفرضية الفرعية الأولى: H_{b11} : لا تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في البعد المالي.

H_{b21} : تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في البعد المالي.

الجدول رقم (16): نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الأولى

| الفرق المتوسطي | تباين مجال الثقة 95% | | المعنوية الإحصائية Sig | قيمة t الجدولية | قيمة t المحسوبة |
|----------------|----------------------|-----------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| | أقل قيمة | أكبر قيمة | | | |
| 1.18129 | 0.9872 | 1.3754 | 0.000 | 1.7 | 12.787 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

تشير النتائج إلى ارتفاع قيمة t المحسوبة إذ تبلغ 12.787 عند معنوية إحصائية Sig (0.000) ≥ 0.05 ، وبالتالي نرفض الفرضية الفرعية الأولى بصورتها العدمية H_{b11} ونقبل الفرضية البديلة H_{b21} والتي تنص على أنه "تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في البعد المالي".

✓ الفرضية الفرعية الثانية: H_{b12} : لا تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في بعد العملاء.

H_{b22} : تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في بعد العملاء.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثانية

| الفرق المتوسطي | تباين مجال الثقة 95% | | المعنوية الإحصائية Sig | قيمة t الجدولية | قيمة t المحسوبة |
|----------------|----------------------|-----------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| | أقل قيمة | أكبر قيمة | | | |
| 1.37321 | 1.2324 | 1.5140 | 0.000 | 1.7 | 20.494 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

يُبين من خلال النتائج ارتفاع قيمة t المحسوبة إذ تبلغ 20.494 عند معنوية إحصائية Sig (0.000) ≥ 0.05 ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الثانية بصورتها العدمية H_{b12} وقبول الفرضية البديلة H_{b22} والتي تنص على أنه "تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في بعد العملاء".
 ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: H_{b13} : لا تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في بعد العمليات الداخلية.

H_{b23} : تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في بعد العمليات الداخلية.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الثالثة

| الفرق المتوسطي | تباين مجال الثقة 95% | | المعنوية الإحصائية Sig | قيمة t الجدولية | قيمة t المحسوبة |
|----------------|----------------------|-----------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| | أقل قيمة | أكبر قيمة | | | |
| 1.08187 | 0.9473 | 1.2165 | 0.000 | 1.7 | 16.888 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

تظهر النتائج ارتفاع قيمة t المحسوبة إذ تبلغ 16.888 عند معنوية إحصائية Sig (0.000) ≥ 0.05 ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الثالثة بصورتها العدمية H_{b13} وقبول الفرضية البديلة H_{b23} والتي تنص على أنه "تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في بعد العمليات الداخلية".

✓ الفرضية الفرعية الرابعة: H_{b14} : لا تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في بعد التعلم والنمو.

H_{b24} : تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في بعد التعلم والنمو.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الرابعة

| الفرق المتوسطي | تباين مجال الثقة 95% | | المعنوية الإحصائية Sig | قيمة t الجدولية | قيمة t المحسوبة |
|----------------|----------------------|-----------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| | أقل قيمة | أكبر قيمة | | | |
| 1.02339 | 0.7681 | 1.2787 | 0.000 | 1.7 | 8.421 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

تظهر النتائج ارتفاع قيمة t المحسوبة إذ تبلغ 8.421 عند معنوية إحصائية Sig (0.000) ≥ 0.05 ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الرابعة بصورتها العدمية H_{b14} وقبول الفرضية البديلة H_{b24} والتي تنص على أنه " تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في بعد التعلم والنمو".

الفرضية الفرعية الخامسة: H_{b15} : لا تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في البعد البيئي والاجتماعي.

H_{b25} : تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في البعد البيئي والاجتماعي.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار T للفرضية الفرعية الخامسة

| الفرق المتوسطي | تباين مجال الثقة 95% | | المعنوية الإحصائية Sig | قيمة t الجدولية | قيمة t المحسوبة |
|----------------|----------------------|-----------|---------------------------|-----------------|-----------------|
| | أقل قيمة | أكبر قيمة | | | |
| 1.09357 | 0.8526 | 1.3346 | 0.000 | 1.7 | 9.533 |

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج SPSS

تظهر النتائج ارتفاع قيمة t المحسوبة إذ تبلغ 9.533 عند معنوية إحصائية Sig (0.000) ≥ 0.05 ، وبالتالي يتم رفض الفرضية الخامسة بصورتها العدمية H_{b15} وقبول الفرضية البديلة H_{b25} والتي تنص على أنه " تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على المعلومات في البعد البيئي والاجتماعي".
 مما سبق يتضح أنه يجب رفض الفرضية الثانية في صورتها العدمية H_{b1} وقبول الفرضية البديلة H_{b2} التي تنص على أنه " تتوفر شركات الاتصالات الجزائرية على كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن".
 أخيرا، وبناء على نتائج التحليل السابق سيتم رفض الفرضية الرئيسية في صورتها العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تنص على أنه "توجد قابلية لاستخدام شركات الاتصالات الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي في تقييم أدائها الاستراتيجي".

خلاصة: تمثل بطاقة الأداء المتوازن (BSC) استجابة متكاملة للتغيرات التي حدثت في الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، هذه التغيرات أوجدت الحاجة إلى إحداث تطوير في أنظمة قياس وتقييم

الأداء الاستراتيجي للمنظمات، وبعد هذا العرض التحليلي والتطبيقي لموضوع البحث، يمكن استنتاج الآتي:

الاستنتاجات:

- إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة للرقابة العملية، وهذه ميزة تخلو منها مقاييس الأداء المالية التقليدية.
 - إن نظام بطاقة الأداء المتوازن يتمتع بمرونة عالية، حيث يمكن إضافة مقاييس وحذف مقاييس أخرى، كما أن الأهداف يمكن تعديلها وفق ظروف عمل المنظمة وبيئتها المحيطة.
 - إن استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب جملة من المستلزمات منها أن تكون للمنظمة رؤية وإستراتيجية واضحة، وأهداف معبر عنها كمياً وقابلة للقياس ومقاييس تحددها في ظروف وواقع عملها.
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ لدى شركات الاتصالات الجزائرية الاستعداد الكامل والمقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هذه الشركات تتوفر على كل المعلومات المتعلقة بكافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هذه الشركات تتبنى بالإضافة إلى المقاييس المالية المعروفة، المقاييس غير المالية المكونة لبطاقة الأداء المتوازن.
 - أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنه توجد إمكانية لاستخدام هذه الشركات لبطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأربعة الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي.
- المقترحات والتوصيات:** من أبرز التوصيات التي نتقدم بها في ضوء نتائج الدراسة ما يلي:
- أهمية متابعة واطلاع شركات الاتصالات الجزائرية على التقنيات والأساليب الحديثة التي تم تطويرها في السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال، وذلك تبعاً للتغيرات التكنولوجية وثورة المعلوماتية التي تتطلب أساليب عمل مختلفة عن تلك التي كانت سائدة في بيئة العمل التقليدية.
 - يجب على إدارة شركات الاتصالات الجزائرية الثلاث تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لأنها أداة إستراتيجية مهمة للمنافسة مع الشركات العالمية إذا ما أرادت أن يكون لها تواجد في السوق العالمي.

- يجب على إدارة شركات الاتصالات الجزائرية الثلاث أن تتبنى تطبيق هذه الوسيلة الإدارية المبتكرة لمساعدة المنظمات على تطبيق الإستراتيجية من خلال ترجمة الرؤية والخطط الإستراتيجية داخل مجموعة الأهداف التشغيلية التي تستطيع أن تقود سلوك المنظمة ومن ثم أدائها.
- ضرورة إعادة النظر في أساليب التخطيط الاستراتيجي، بما يضمن الاستفادة بشكل فعال من المقاييس غير المالية التي تم تبنيتها من طرف هذه الشركات.
- يجب على إدارة هذه الشركات تأهيل الكوادر البشرية لديها من خلال تدريبهم على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء الاستراتيجي لها.
- التوصية بضرورة قيام هذه شركات باستقطاب الخبراء المتتمرسين في استخدام بطاقة الأداء المتوازن حتى وإن كانوا من خارج الوطن، وتشجيع الأطارات الجزائرية على الإبداع والتميز بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم، لغرض تحسين أداء هذه الشركات.

¹ أحمد يوسف دودين، "بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص.17.

²Samson, D. & Terziovski M. "The Relationships Between Total Quality Management Practices And Operational Performance", Journal of Operations Management, Vol. 17, 1999, p.398.

³ David, Fred R, " Strategic management : concept and cases", 8 ed, Prentice Hall, New Jersey,USA ,2001,p.308.

⁴ فلاح حسن عدادي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها- مداخلها- عمليات معاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص.232.

⁵Pitts R. & Lei D. "Strategic Management", Building & Sustaining Competitive Advantage West Pub. USA, 1996, p.10.

⁶ Wheelen ,Thomas L, Hunger, J. David, " Strategic Management and Business Policy", 12 ed, Pearson Education,Inc.,Prentice Hall ,New Jersey, USA, 2010, P.380.

⁷ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهب جلاب، "الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.404.

⁸ أحمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص.17.

⁹ Franco-Santos Monika, "Towards a definition of business performance measurement system", International journal of operations production management, vol.27(8),2007,P.791.

¹⁰ IBID, P.792.

¹¹ Epstine.marc j & Mazoni. Jean Francois, "Translating Strategy Into Action", Management Accounting Magazine, 1997, PP 28-36.

- ¹² منال جبار سرور، صبيحة صالح، "استعمال تكاليف الجودة في تقويم الأداء الإستراتيجي"، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 32، جامعة بغداد، العراق، 2013، ص 111.
- ¹³ R.S. Kaplan, P.D. Norton, "The balanced scorecard: Measures that drive performance", Harvard Business Review, Vol. 64,1992.,P.71.
- ¹⁴ Bernardo Guimaraes, Pedro Simões, and Rui Cunha Marques: "Does performance evaluation help public managers? A Balanced Scorecard approach in urban waste services", Journal of Environmental Management, Volume 91, Issue 12, December 2010, P. 2632.
- ¹⁵ إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص.73.
- ¹⁶ Toru Morisawa, Hiroshi Kurosaki. " Using the Balanced Scorecard in Reforming Corporate Management Systems" Nomura Research Institute, No 71,Tokyo, Japan, December, 2003. p 2.
- ¹⁷ طلعت عبد العظيم متولي، "نموذج وصفي لقياس أداء رأس المال الفكري باستخدام إستراتيجية القياس المتوازن للأداء"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، العدد الأول، طنطا، مصر، 2003، ص. 108.
- ¹⁸ Robert S. Kaplan . & David P. Norton, "Putting The Balanced Scorecard To Work", Harvard Business Review, September-October, 1993, PP.134-135.
- ¹⁹ Chow, Chee W, Haddad, Kamal M and Williamson, James E., " Applying the Balanced scorecard to Small Compani" , Management Accounting, August,1998, p. 21.
- ²⁰ H. Bouquin," Le contrôle de gestion ", 7ème édition, PUF, France, 2006, P. 455.
- ²¹ Salterio, Steven. E & lipe, Marlys Gascho, "The balanced Scorecard: Judgmental Effects of common and Unique performance Measures ", The Accounting Review, Volume 75, n. 3, July, 2000, p. 283.
- ²² بهاء محمد حسين منصور، " المداخل المقترحة لقياس وتقييم الأداء المالي والتشغيلي والإستراتيجي"، مجلة البحوث العلمية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002، ص. 306.
- ²³ صفاء محمد عبد الدائم، "مدخل مقترح لتقييم الأداء البيئي كبعد خامس في منظومة الأداء المتوازن - دراسة ميدانية-"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 4، العدد 1، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، سبتمبر 2003، ص ص 21-25.