

الإدارة الإستراتيجية الحديثة ونظام المراقبة

Modern Strategic Management and Control system

د. سليمان مليكة، جامعة معسكر، الجزائر.

تاريخ التسليم: (2017/10/ 09)، تاريخ التقييم: (11 / 2017/11)، تاريخ القبول: (16 / 2017/11)

Abstract

Recent years have witnessed rising interest towards performance measurement and control systems . Total quality management (TQM) and balanced scorecard (BSC) are management 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

المخلص

شهدت السنوات الأخيرة اهتماما متزايدا نحو قياس الأداء ونظام المراقبة، وتعتبر إدارة الجودة الشاملة (TQM) وبطاقة الأداء المتوازن (BSC) مناهج حديثة في الإدارة، والتي نوقشت على نطاق واسع في مجال الأبحاث والدراسات، إلا أنها أصبحت حاليا مطبقة وتعتبر 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 لـ 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.

مقدمة

أصبحت دورة حياة المنتج في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصال قصيرة جدا ولذلك 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 والتطوير بشكل مستمر من خلال تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تلعب دورا أساسيا في تحقيق فعالية وكفاءة أداء المنظمات خاصة في ظل ظاهرة العولمة للتصدي للمنافسة الدولية وتحقيق المكانة السوقية الملائمة ، فالجودة تعتبر السلاح التنافسي الذي يقترن بالأداء الإنتاجي أو الخدمي لتحقيق الاستقرار و الاستمرار في السوق وتساهم الجودة الشاملة في تحقيق مؤشرات أساسية يتم التأكيد عليها وهي :

- تحسين المستوى المعيشي للفرد والمجتمع
- نمو التجارة العالمية في ظل العولمة
- تطوير الميادين الاستثمارية والتوسع في انجازها
- زيادة الإنتاجية وتحسينها
- التحسين المستمر باستخدام التكنولوجيا ودورها في تطوير المنتجات وتحسين الخدمات المراد تقديمها للمستهلك
- الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والمختلف الموارد المتوفرة لتحسين الأداء الإنتاجي والبيئي.

فالمراقبة بمفهومها الحديث تتمثل مهمتها في تطبيق الإستراتيجية والتأكد 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 وتسيير علاقات مع العملاء بمختلف أنواعهم أدى إلى الحاجة إلى توسيع عملية قياس الأداء .

وبالتالي نماذج المراقبة التي تم تطويرها خلال الخمسة والعشرين سنة الماضية ركزت على فهم الأداء الاقتصادي وقياس عوامل المنافسة ، والباحثون الحاليون يعتبرون الأداء الاجتماعي والبيئي للمنظمة أيضا عامل إستراتيجي يجب الاهتمام بقياس أدائه ، فكفاءة أداء المؤسسة هي متعددة الأبعاد

حسب (LAURENT CAPPELLETTI, mars 2006 (BURLAUND et ALL 2004) p 137) ، وهذه المراقبة الحالية مبنية وموجهة خصوصا للبحث عن المنافسة انطلاقا من التحكم في العلاقة (قيمة / تكلفة) فهي تتعلق بإدارة وقياس الأداء العام للمنظمة.

وهذا ما برهنه MEVELLEC 1990 المراقبة الحديثة تفوق الاهتمام بالسيطرة وقيادة الموارد المالية والمادية إلى تسيير الأداء العام أو ما يعرف بالأداء المستدام (البيئي و المالي والاجتماعي) ، وبالتالي تغير مفهوم الأداء من المفهوم المالي والاقتصادي إلى الأداء العام ، فحاليا لا تهتم المنظمة فقط بأداء الجودة الوظيفية للمنتوج وإنما الأداء البيئي والاجتماعي لها بحيث تحقق رضا العملاء وفي نفس الوقت تحقق الحماية البيئية وحماية صحة الأفراد من كل المخاطر التي يمكن أن تصاحب الاستعمال ، ونظرا لتفاعل الأداء الوظيفي والبيئي والاجتماعي 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 والبيئة وتوفر الحماية الصحية ، فالانتمية المستدامة ساعدت على ظهور شكل جديد للمراقبة الذي يسمح للمنظمة بقيادة أدائها البيئي إلى جانب أدائها الاقتصادي .

التحكم في الأداء وضبطه يهدف إلى استقراء العلاقات بين الفاعلين (Charles p 89 , 2001 DUCROCQ, Michel GERVAIS , Christophe HERRIALI) خاصة العلاقة بين العملاء والأطراف الأخرى ذات المصلحة بطريقة عادلة ، فنظام المراقبة يستلزم وضع نظام للمعلومات من أجل معرفة مستوى الانجاز وأثره على رضا العملاء ، ومعرفة التغير الحاصل على مستوى الموارد والوسائل المستعملة من خلال المقارنة المرجعية مع أحسن الفاعلين أو من خلال تقدير مستوى الجودة ومقارنته مع رأي العملاء وربطها بمستوى جودة الوسائل والموارد المستعملة.

وعليه طرحنا الإشكالية التالية: ما هي العلاقة التأثير الموجودة بين نظام المراقبة ونوع الإدارة الإستراتيجية المستهدفة؟

من أجل اختبار هذه الإشكالية ركزنا على بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر وسيلة حديثة لمراقبة التسيير والمحاویر الخمسة التي تقوم عليها تشمل كل من الأداء البيئي والاجتماعي والاقتصادي ، كما نلاحظ عند تحليل العناصر المكونة لهذه المحاویر 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 وتحسين 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 وتحسين 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 أجل الوصول إلى أهداف الدراسة تم استخدام الكتب والدراسات والأبحاث ذات العلاقة بالموضوع والدوريات والمقالات والتقارير والرسائل العلمية التي تناولت موضوع الدراسة من أجل دراسة الإطار النظري

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

أهمية الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أهمية تطبيق نظام المراقبة ودوره في تحسين الجودة وتخفيض التكاليف ورضا العملاء (الزبائن) في المؤسسات الصناعية ، أي تحديد مدى التكامل الموجود بين أدوات المراقبة الحديثة كبطاقة الأداء المتوازن والتكلفة المستهدفة وهندسة القيمة وعلاقتها بتحسين الإدارة المستهدفة من حيث الأداء الوظيفي والبيئي والاجتماعي ومساهمتها في تخفيض التكاليف وانعكاسات كل هذه العناصر على الاقتصاد والمؤسسة والمجتمع .

أهداف الدراسة :

تتمحور أهداف هذه الدراسة في العناصر الرئيسية التالية :

- إبراز دور سائل المراقبة في تطوير وتحسين أداء المنظمة وأسلوب الإدارة.
- توضيح مفهوم استراتيجية إدارة الجودة وعلاقتها برفع رضا العملاء وتحسين الموقع التنافسي للمنظمة
- توضيح أهمية الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية للمنظمة اتجاه المستهلك والبيئة وانعكاس 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 والجودة.

الدراسات السابقة

- دراسة قام بها ITNNER et LARKER سنة 1997 تهدف إلى البحث ما إذا كانت المنظمات التي تقوم بتطوير إستراتيجية تستند على الجودة توضع وسائل وأدوات للقيام بالمراقبة بما في ذلك مؤشرات متابعة الجودة ، وبينت نتائج الدراسة أن عرض الأداء الإداري غالبا ما يكون بالاعتماد على المؤشرات المالية خاصة في المؤسسات الأوربية والأمريكية على عكس اليابان التي تهتم بدمج المشاكل الإستراتيجية الطويلة المدى (الجودة والتنمية المستدامة) في عملية التسيير والمراقبة ، 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 وغير المالية ببعضها البعض وعلاقتها 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 والمتمثلة في اكتساب عملاء جدد نتيجة زيادة المبيعات للعملاء الحاليين ، كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد علاقة بين رضا العملاء وارتفاع 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 ، وهذه 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 وتوصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية : ارتباط رضا العملاء بالأداء المالي على المدى الطويل بدلا من المدى القصير وهذا يعني اخذ المؤشرات غير المالية في عملية التسيير والمراقبة ، 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 وهي التكلفة (التحكم في السعر) والجودة و الأداء ، وعرضت الدراسة ثمانية أساليب تساعد على تحقيق الأهداف السابقة من بينها بطاقة الأداء المتوازن ، وأظهرت نتائج الدراسة أن قدرة المنظمة على المنافسة تعتمد على قدرتها في تقديم منتجات ذات مستويات عالية من الجودة وبتكلفة اقل وهذا يكون بتحقيق التوازن بين التكلفة والأداء والجودة.

- دراسة JANG CHI , FENG HUNG 2010 في هذه الدراسة تم توضيح العلاقة السببية بين بطاقة الأداء المتوازن وتحقيق الهدف الاستراتيجي للجودة والأداء ، وتمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات المختصة في إنتاج البرمجيات ، وأظهرت النتائج أن المؤسسات التي تستخدم بطاقة الأداء المتوازن تحقق أهدافها بشكل أفضل من غيرها ويتحقق 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 والأبعاد المتعددة للتقييم ، شملت الدراسة 70 مؤسسة فرنسية من مختلف القطاعات (بنوك ، تأمينات، خدمات ، إنتاج) وأظهرت النتائج أن أداء المؤسسات التي تهتم بمؤشر العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو والتطوير المستمر والتنمية المستدامة أعلى من أداء المؤسسات التي تهتم بالمؤشر المالي فقط ، وتوصل 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 وفعالية من أجل تحقيق أقصى حد من الأهداف المالية وباستعمال اقل للموارد المتاحة (SEPARI, SOLLE, 2009, P 78)، ولكن هذا المفهوم تغير بسبب التغير البيئي المتواصل لينتقل مفهوم المراقبة على الأداء من خلال استعمال أساليب وأنظمة أخرى للمراقبة ذات طابع استراتيجي ، فالمهمة الأساسية للمنظمة ليست مهمة اقتصادية فقط بل هي أيضا مهمة إنسانية والبيئية واجتماعية (DJERBI, DURAND, SELMER, 2013, P 35) .

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

خلال أواخر سنوات الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي ظهرت مفاهيم وأدوات في إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والقياس 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 المساواة على النتائج و من أهم المفاهيم و الاتجاهات الحديثة لتحسين وتطوير الأداء المؤسسي:

(2-1) إدارة الجودة الشاملة : تطبيق الجودة الشاملة كمدخل للتحسين والتطوير المستمر

يساعد على تحقيق :

- درجة أعلى من الإشباع للعميل
- رفع قدرة المنظمة على الاحتفاظ بعملائها

- تقليل حجم الشكاوي
- زيادة الفعالية التنظيمية

ويتحقق ذلك من خلال التركيز على مبادئ إدارة الجودة الشاملة بالتركيز على العملاء داخل وخارج المنظمة، والتحسين الدائم، والقيادة والعمل الجماعي، والوقاية من الأخطاء قبل وقوعها، والتحسين المستمر للعمليات بالإضافة إلى مبادئ إدارة الجودة المنظمة تحتاج إلى توفر المتطلبات التالية : خلق ثقافة متكاملة وتشجع الابتكار والتجديد والتطوير والعمل الجماعي - تطوير اللوائح التنظيمية والإدارية وتبسيط الإجراءات - تطوير القيادات - تطوير عملية التعامل والاتصال مع العملاء ، وهذه الوسائل تساعد في تحديد الأهداف كما ونوعا وتحديد النتائج ومعايير تقييم الأداء وتوضيحها للعمال .

2-2) القياس المقارن Benchmarking (المقارنة المرجعية) : تعرف المقارنة المرجعية بأنها "إجراء إداري مستمر يساعد المنظمات على تقييم منافسيها وذاتها واستعمال المعلومات الناتجة عن المقارنة في صياغة الخطة الإستراتيجية لتحقيق التفوق في سوق العمل" (القرار، الحديثي ، كوربل ، 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 وخدمة العملاء (BOUIN, SIMON, 2009, P75)

فالقياس المقارن هو عملية قياس مستمرة حيث تتم المقارنة بين المنظمة والمنظمات الأخرى الرائدة في نفس النشاط وذلك من اجل التعلم منها عن طريق تحسين وتطوير أساليب الأداء وخدمة العملاء ويتضمن العناصر التالية (BOUIN, SIMON, 2009, P75) :

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

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

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

2-3) بطاقة الأداء المتوازن :

لوحة القيادة للمؤشرات المالية وغير 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 وأهم 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 وبين خصوصية المؤشرات المالية ، 1992 fisher ، kaplan et norton 1992-1996 ، bruns et mc kinnon 1992 ، (BOUQUIN , KUSZLA , 2014 , p531) .

المفهوم الأصلي لبطاقة الأداء المتوازن يعود لسنة 1992 أما التطبيق الفعلي لها كان حتى منتصف سنة 2000 حيث بدا الاهتمام أكثر بأغراض واستخدامات بطاقة الأداء المتوازن BSC ، وبالتالي بطاقة الأداء المتوازن تم تطويرها عام 1992 على يد "روبرت كابلان" وهو 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 وهذا نظرا لاقتران المشاركين بان طرق قياس الأداء التقليدية غير كافية لاتخاذ القرارات الفعالة وقد استغرقت الدراسة سنة كاملة، ولخصت النتائج التي تم التوصل إليها في كتاب تحت عنوان " بطاقة الأداء المتوازن (WEGMANN 2011 , P 6) ، والهدف من BSC هو وضع جدول لقياس الكفاءة من خلال متابعة الترابط والتناسق 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 ، الجودة) أما بالنسبة لكيفية الاستمرار في تحسين وخلق القيمة فهو يتعلق بالموارد والكفاءة .

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من خمسة محاور : محور المالية، والعمليات الداخلية، والتعلم والنمو، والعملاء، والمسؤولية 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 والقيادة حيث يعمل كل محور على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتوسيع الحصة السوقية مع الأخذ في الاعتبار ملائمة السلوك الأخلاقي من خلال المسؤولية الاجتماعية والبيئية، فمع ظهور مفهوم التنمية المستدامة تم تعديل بطاقة الأداء المتوازن بإضافة المحور الخامس وهو المسؤولية الاجتماعية ودمجها في نظام المراقبة وقياس الأداء وأصبحت تسمى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) وهدفها الملائمة بين الإدارة والإستراتيجية للتنمية المستدامة لخلق قيمة مستدامة على المدى الطويل الأجل، حيث دمجت الأبعاد الثلاثة للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي ، الاجتماعي والبيئي) 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 أجل تطوير بطاقة أداء متوازن مستدامة.

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

نميز نوعين من بطاقة الأداء المتوازن (WEGMANN,Orsay p5) فهناك نسخة انجلوسكسونية anglo-saxonne وأخرى اسكندنافية scandinave ، واللوحه الأكثر شهرة هي

اللوحة التي قدمها Norton et caplan أي النسخة الانجلوسكسونية التي تؤكد الاهتمام بالإبعاد المالية وغير المالية.

بالنسبة للنسخة الاسكندنافية ل Navigateur et Edvinsson من شركة سويدية فهي تهتم بأبعاد القيادة الداخلية وتشمل الموارد البشرية والموارد التكنولوجية والتنظيمية وتستند على إستراتيجية تقوم على الموارد والكفاءات .

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

1-3-2) المحور المالي :

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

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 ، ونقصد برضا المستهلك (محمد 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 وبين الأداء الفعلي " ، حيث أن تحقيق أهداف العملاء يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال الإيرادات المحققة الناتج عن استمرار التعامل معهم ووفائهم للمنظمة

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

2-3-3) محور العمليات الداخلية :

تعرف بمؤشرات التحسين الداخلية أي تحسين الإنتاجية والجودة بتكلفة اقل باستعمال عمليات هندسة القيمة والتحسين المستمر (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، وهذا يستوجب تقييم العمليات الداخلية التي لها اكبر تأثير على رضا العملاء مثل : الزمن ، الجودة ، الخبرة (الموظفين) أي تقييم الكفاءات الأساسية والتكنولوجيا 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 والانتهاء بتقديم السلعة له.

2-3-4) محور التعلم والنمو:

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 والمساهمين ، جانب التعلم والنمو يتحقق من خلال الاهتمام بجلب الكفاءات ونظام التدريب والتحفيز المطبق في المنظمة من اجل توفير القدرات والمهارات المطلوبة .

محور العملاء والعمليات الداخلية يحدد أهم المعايير والأكثر أهمية للمنظمة للقيام بعملية المنافسة العالمية يستوجب العمل باستمرار على التحسين المنتجات والعمليات أو عرض منتجات جديدة ، حيث أن هناك علاقة مباشرة بين قيمة المنظمة وقدرتها على الابتكار والتحسين المستمر (2011 afnor)، فتسويق منتجات مبتكرة يخلق قيمة مضافة للعملاء وبالتالي 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 والبيئي وتعرف 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 والأهداف البيئية للمنظمة"

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

لا نركز هنا على التفكير في أن المشكلة في هذا التحول تتمثل في تقديم السلع والخدمات تتناسب مع احتياجات العملاء فقط ، بل هو ما يحقق من نتائج مباشرة وغير مباشرة في نجاح النمو الاقتصادي وانعكاسه على جوانب متعددة في المجتمع والبيئة عن طريق القضاء على التأثيرات السلبية (OCDE 2014) التي تتمثل في الظلم الذي تعرض له المستهلك نتيجة الغش في مستوى جودة السلع والتلاعب في السعار ، ولخفاء المعلومات الصحيحة التي تتعلق بالسلع والتهديدات التي تصيب صحة وسلامة المستهلك والتلوث البيئي الذي ارتفع بسبب العمليات الصناعية والنفايات 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 وتحليلها ، ولكن يجب الذهاب إلى ابعد من ذلك من اجل اخذ التوجهات الإستراتيجية المتمثلة في تسيير الثنائية (تكلفة / قيمة) أي يجب دائما الانتباه إلى الإجراءات العملية والأنشطة المتعلقة بالمنتج الذي يعتبر عنصر مكون للإستراتيجية وعلى هذا تسيير التكاليف يستلزم أيضا تسيير القيمة المتوقعة للزبائن الناتجة عن الجودة والابتكار المستمر، وهذا 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 والمعنوية التي يعترف بها ، وبالنسبة للمساهم تتمثل في العوائد على رؤوس الأموال المستثمرة ، أما بالنسبة للمجتمع فعادة تتمثل في مدى احترام المؤسسة للطبيعة وحماية البيئة وصحة المستهلك ورضا المجتمع وبنفس الطريقة يتم تحديد القيمة لباقي الأطراف ذات المصلحة كالعمال والموردين .

وعليه الأداء يشمل كل من مفهوم التكلفة والقيمة حيث أن المؤسسة تقوم باستهلاك مجموعة من الموارد من اجل الاستجابة لطلبات الزبائن مما يؤدي إلى خلق تكلفة ومن خلال تلبية احتياجاتهم ورغبات 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 وتحقيق المردودية والاستمرار والنمو وهي الأهداف الإستراتيجية الثلاثة التي حددها (BUCHET , CARON , 2006, p11) HENRI BOUQUIN

المنظمة لا تواجه فقط مشكلة الحصول على الموارد وإنما أيضا مشكلة الملائمة الاقتصادية والاجتماعية والبيئية من خلال تحقيق الانسجام بين كل الأصول المعنية، وهذا ما استدعى تطوير الإستراتيجية وأدوات المراقبة المناسبة ، من خلال إدارة الخطر والقيمة وحاليا يسمى " بنموذج الأعمال . MOLHO, DOMINIQUE FERNANDEZ. POISSON, 2009 , P 12) (DENIS"

(4)المراقبة ومعايير كفاءة الأداء المستدام (العام)

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

وهذا ما برهنه MEVELLEC 1990 (DENIS MALHO, DOMINIQUE) " المراقبة الحديثة تفوق الاهتمام بالسيطرة وقيادة الموارد المالية FERNANDEZ, , 2009 p 104 والمادية إلى تسيير الأداء العام (البيئي والمالي والاجتماعي).

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

وبهذا 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) ونقصد 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 والاجتماعي من خلال توفير الحماية البيئية والعلاقة الاجتماعية والمعلومة المقدمة للمستهلك، فالمسؤولية الاجتماعية يجب أن تغطي الجانب الاجتماعي والبيئي ولا تكون منفصلة عن الإستراتيجية والعمليات التجارية ، حيث عرف الأداء المستدام بأنه ' تجميع للأداء الاقتصادي والاجتماعي والبيئي ' (GEMAIN, TREBOCQ, 2004, P 38)

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

الأداء المالي : وضع نظام للحاسبة لقياس مؤشرات النتائج والاستغلال (فائض الاستغلال ، القيمة الحالية الصافية VAN....) وذلك من أجل تحقيق احتياجات الأطراف المعنية .

- **الأداء الوظيفي:** يتعلق بعمليات الإنتاج (سلع أو خدمات) ويركز 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 ومستوى الحماية والرفاهية التي توفرها للعمال من جهة ومن جهة أخرى تحقيق الرفاهية والحماية وتلبية حاجات المجتمع والتقليل من الآثار الجانبية لاستهلاك السلع والخدمات على المجتمع (BADDACHE, 2010 , p14)

- الأداء البيئي (BERLAND , 2009 , P 123): كل منظمة لها اثر معين على البيئة وهو يختلف من منظمة إلى أخرى ووضع منهج الإدارة البيئية من اجل تحسين الأداء البيئي وقياس الآثار الجانبية للإنتاج و الاستهلاك (السلع و الخدمات) على المجتمع والبيئة 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 drive Google formes 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 ب 70 % 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 ب 0.66 حيث :

يضاف الطول إلى الإجابة رقم 1 و يصبح المدى يساوي $1 + 0.66 = 1.66$ 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 الحسابي 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)

للاشارة 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 التناسق في نتائج الاستبيان في حالة ما أعيد استعمالها مرة أخرى و التأكد من أن الاستبيان مناسب لما نريد قياسه ، و من اجل اختبار مدى التناسق الداخلي لفقرات الاستبيان استخدمنا معامل ألفا كرونباخ α 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 ($\alpha > 0.60$) 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 أجل 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 أقل 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 أقل 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 أقل 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: $Y = 1.121 + 0.395X$

X

حيث γ تمثل المتغير التابع (الإدارة المستهدفة)

و X تمثل المتغير المستقل (تطبيق بطاقة الأداء المتوازن)

يتضح من خلال الجدول أن قيمة t و هي قيمة احصاء 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 والمادية 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 الموضوعة.

الجودة هي الميزة الأساسية للأداء المستهدف وبذلك تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل المدخل الأساسي لتحسين إدارة المنظمة ككل، فضمان الجودة يقود إلى زيادة الحصة السوقية وتقليص التكاليف وكلاهما يؤثر على الربحية وتحسين سمعة المنظمة وزيادة حجم المبيعات ويعطي مجال أكبر في تحديد الأسعار ، كما أن مفهوم تكلفة الجودة يركز على الأداء ومدى تحكم المنظمة في عملياتها ومراحل تحقيقها للجودة المطلوبة.

يعتبر قياس الأداء الهدف الأول لإستراتيجية المنظمة فهو يوفر البيانات التي يتم جمعها وتحليلها لاستخدامها في اتخاذ القرارات ، فقياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية

والوظيفية من خلال التوزيع الأمثل للموارد والتعرف إلى نقاط القوة والضعف في النظام الداخلي والخارجي للمنظمة.

من هذه الدراسة نجد أن تبني نظام الجودة بمعناها الواسع والجديد بالنسبة للمنظمات التي تسعى نحو التفوق والريادة والحفاظ على مركزها التنافسي في السوق المحلية والعالمية هو أمر ضروري من أجل حماية موقعها التنافسي ومواجهة المنافسة من المنتجات العالمية في الأسواق المحلية والعالمية .

نظرا لتزايد أهمية الحصول على شهادة الايزو واعتبارها شرطا من شروط التعاملات الدولية في مجال التصدير والاستيراد ، 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 ، وتستعمل بطاقة الأداء المتوازن كوسيلة حديثة لمراقبة ادارة الجودة من خلال المحاور الخمسة المتمثلة في محور المالية العمليات الداخلية التعلم والنمو والعملاء والمسؤولية 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 ورأس مال العملاء والعمليات الداخلية والتعلم والمسؤولية الاجتماعية هي وسيلة لتحقيق الأهداف المالية ، حيث نجد المهارة البشرية تسمح بالتطوير التنظيمي وتحسين العمليات الداخلية والتي تساهم كلها في تحسين الإنتاج وبالتالي تحقيق رضا العملاء وفي الأخير خدمة الأهداف المالية وهذا ما قام به NORTON ET CAPLAN من خلال الربط بين المؤشرات القبلية والمؤشرات البعدية من خلال العلاقة السببية (سبب/ نتيجة) للمؤشرات " المالية – العملاء - التنظيمية -البشرية- البيئية والاجتماعية "

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 والتعلم (5 %)

وبالتالي توصلنا أن الأداء الاجتماعي والبيئي لجودة السلع و الخدمات أيضا عامل استراتيجي يجب الاهتمام بقياس أدائه، فكفاءة إدارة أداء المنظمة هي متعددة الأبعاد وعملية المراقبة مبنية وموجهة خصوصا للبحث عن المنافسة انطلاقا من التحكم في العلاقة (قيمة / تكلفة) فهي تتعلق بإدارة وقياس 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
Y3	المسؤولية الاجتماعية	12-9
Y4	الصورة المدركة	16-13
Y5	التحكم في مستوى الأسعار (سعر/قيمة)	20-17
X	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	25-21

الجدول رقم (02) : سلم ليكارت لتحديد الإجابات

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

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

الرقم	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

0.910	تحقيق العلاقة (قيمة / سعر)	5
0.908	تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	6
0.912	جميع الفقرات كوحدة واحدة	

الجدول رقم (04): معامل الصديق لأسئلة الاستثمار

المتغير	عدد الأسئلة	معامل الثبات	معامل الصديق
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	
Y5	Y4	Y3	Y2	Y1		
0.370	0.491	0.375	0.563	0.396	0.440	X 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

قائمة 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} congres 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, FRONCOIS-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