

دراسة استطلاعية لمدى إدراك كلٍّ من المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب الحلزونية ALFA PIPE و مخبر الأشغال العمومية في جنوب بلاد الجزائر LTPS لكفاءة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن - ولاية غرداية-

An exploratory study of the extent of awareness of the Algerian Foundation for the Manufacture of Spiral Pipes ALFA PIPE and the Laboratory of Public Works in the South of Algeria LTPS of the efficiency of implementing the dimensions of the Balanced Scorecard – Ghardaia-

د. مروة موسى*

Dr . Maroua Mouissi

¹ جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، (الجزائر)، m.mouissi@univ-dbkm.dz

تاريخ الاستلام: 2021/06/27 ؛ تاريخ القبول : 2021/12/04 ؛ تاريخ النشر : 2021/12/31

ملخص: تهدف الدراسة لتسليط الضوء على بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها تقنية شاملة ووسيلة للمقارنة الأهداف المحققة مع المخططة، بُعِثَ تحقيق الكفاءة في الأداء أصبح أمراً ضرورياً لاستغناء على الطرق التقليدية والتركيز على الطرق الحديثة خاصة في ظل الرقمنة الأنظمة، وعلى هذا الأساس تم اختيار عينة عشوائية في كلٍّ من مؤسسة الأنابيب الحلزونية ومخبر الأشغال العمومية بجنوب الجزائر ولاية غرداية من أجل معرفة مدى إدراك أبعادها، قمنا بدراسة استطلاعية إستعانة بأداة الاستبيان والمقابلة تم الإعتماد على برنامج Excel وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (spss) v 21، بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة قمنا بتحليل الاستبيان توصلت الدراسة إلى النتائج: - زيادة وعي المدراء والمُديرين بالإضافة إلى الموظفين بمتطلبات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونشر الثقافة والمسؤولية في كامل المؤسسة والمخبر - بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين البُعد الاقتصادي من خلال البقاء والاستمرار والدعم، زيادة القدرة على المنافسة واكتساح أسواق جديدة، و البُعد الاجتماعي والبيئي عن طريق تطبيق القوانين إحترام وحماية البيئة.

كلمات مفتاحية: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، أداء مؤسسة.

تصنيفات JEL : D23 L15

Abstract: The study aims to the balanced scorecard is a comprehensive technique and means for comparing the goals achieved with the planned, in order to achieve efficiency in performance, it has become necessary to dispense with traditional methods and focus. On modern methods, especially in light of the digitization and modernization of the systems, and on this basis, a random sample was selected in each of the Spiral Pipes Corporation and the Public Works Laboratory in Algiers, Ghardaia Province, in order to find out the extent of awareness of its dimensions, we conducted an exploratory study using the questionnaire and the interview we using the Excel program and (spss) v 21, using appropriate statistical methods we analyzed the questionnaire information, the study reached the results:- Increasing the awareness of managers, managers and officials, in addition to the employees, of the requirements and dimensions of the balanced scorecard, and spreading culture and responsibility throughout the organization and the informant.- The balanced scorecard combines the economic dimension through survival, sustainability and sustainability, increasing the ability to compete and sweeping new markets, and the social and environmental dimension through the application of laws, respect and protection of the environment.

Keywords: Dimensions of Balanced Scorecard, Enterprise Performance.

JEL Classification Cdoes : D23 L15

*-المؤلف المرسل : د. مروة موسى، marouaquine@gmail.com

تمهيد

نظراً لدور الأساسي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسات عامةً بمختلف نشاطاتها ومستوياتها سواء كانت إنتاجية أو خدمية عمومية أو خاصة لأجل البقاء والاستمرار، بطاقة الأداء المتوازن من المفاهيم والتقنيات الحديثة نسبياً، لأهميتها وشموليتها باعتبار أنّ الجزائر على العموم و ولاية غرداية بالخصوص تُعاني الكثير من النقائص في قطاع الإنتاج والخدمات كغياب العمل الجماعي وغياب التكوين وطرق التقييم الحديثة إلى جانب نقص الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة أو سوء إستعمالها وبالرغم من الجهود المبذولة بالمؤسسة والمخبر بصفة خاصة وما تنتهجه من تعديلات وتصحيحات بهدف التحسين والتطوير المستمر في سير العمل إلا أنّها ما زلت لم تصل إلى المطلوب لمواكبة التطورات السريعة الحاصلة، إنّ تحقيق الكفاءة يستوجب التخلي عن المبادئ التقليدية لأنها لا تتماشى نسبياً مع الاستراتيجيات الحديثة المُنتهجة بالمؤسسات المعاصرة، لذا لا بد من الانتقال والاعتماد على مقاييس أداء أخرى تتجاوز المؤشرات المالية كمحور العملاء، محور النمو والتعلم، محور العمليات الداخلية، إضافة إلى محور التنمية المستدامة (المسؤولية الاجتماعية) الذي أعتد مؤخرًا والذي يتعلق بحماية البيئة والمجتمع.

الإشكالية:

ما مدى انعكاس تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على تحسين كفاءة الأداء بمؤسسة الأنابيب الحلزونية ومخبر الأشغال العمومية بجنوب البلاد ولاية غرداية؟

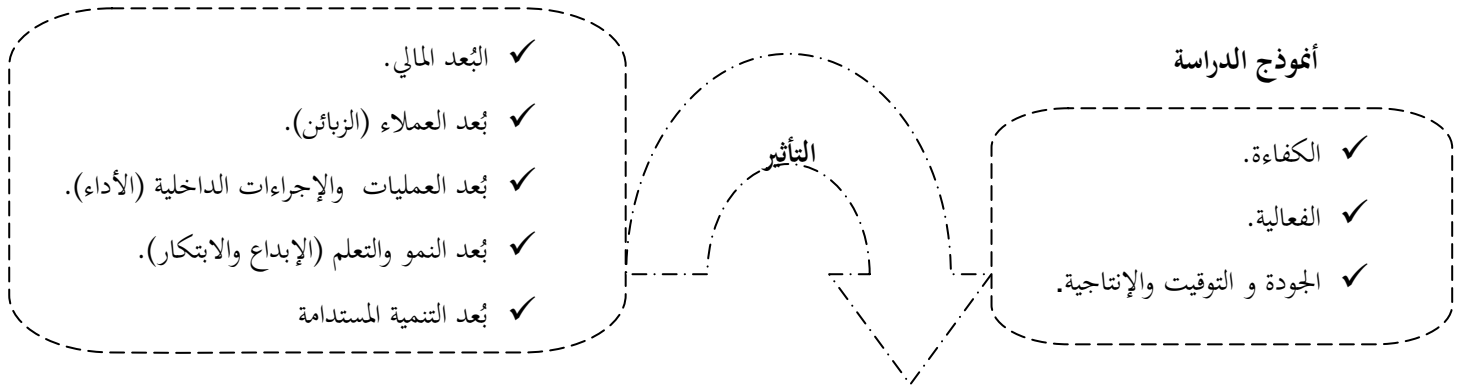
الأسئلة الفرعية:

- ما المقصود ببطاقة الأداء المتوازن وما هي محاورها؟
- كيف تُساعد بطاقة الأداء المتوازن في صياغة الإستراتيجيات والأهداف؟
- فيما يتمثل واقعها بمؤسسة الأنابيب الحلزونية ومخبر الأشغال العمومية بجنوب البلاد؟

فرضيات الدراسة:

- بطاقة الأداء المتوازن أداة تسييره تساعد المؤسسة والمخبر على تقييم أدائها.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونجاح المؤسسة والمخبر في تحقيق أهدافها.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة أداء المؤسسة والمخبر (الكفاءة والفعالية).
- أهمية الدراسة:** الأهمية النظرية: تُبين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمؤسسة والمخبر في ظل المُعطيات الجديدة والتغيرات الحاصلة، الأهمية الإستطلاعية: تتمثل في توضيح مستوى إدراك مؤسسة الأنابيب الحلزونية ومخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد بولاية غرداية لأهمية تطبيقها ومعرفة مدى تأثيرها، لفت إنتباه المدراء والمسيرين لهذا المفهوم من أجل تطبيقه مستقبلاً.
- أهداف الدراسة:** تتمثل في:

- إكتشاف مستوى إدراك الكفاءة والفعالية بمؤسسة الأنابيب الحلزونية ومخبر الأشغال العمومية.
- معرفة طبيعة العلاقة بين عناصر بطاقة الأداء المتوازن كأسلوب تقييمي رقابي وبين تحقيق الكفاءة في الأداء الشامل بالمؤسسة والمخبر.
- مقارنة مستويات إدراك المدراء والمسيرين لمتطلبات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وفقاً للمتغيرات الديمغرافية: الجنس والعمر والمؤهل العلمي و سنوات الخبرة و المسمى الوظيفي في كلٍّ من مؤسسة الأنابيب ومخبر الأشغال العمومية.



(أبعاد بطاقة الأداء المتوازن BSC)

الأداء

المصدر: مَن إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة.

منهج الدراسة: المنهج الأول الوصفي التحليلي مَن خلال مسح النظري والدراسات السابقة هي: أمهات الكتب، أطروحات، رسائل ماجستير، وغيرها من المراجع التي تناولت الموضوع بطاقة الأداء المتوازن. الثاني المنهج الإستقرائي لتطبيق الدراسة على الواقع تم إختيار مؤسسة الأنابيب الحلزونية ومخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد لهذا الغرض تم تصميم استبانة لجمع المعلومات و لقياس المفاهيم سابقة الذكر.

التعريفات الإجرائية:

بطاقة الأداء المتوازن: تساعد المسيرين وتخدم المؤسسة والمخبر بشكل كبير مَن خلال أبعادها لأنها أداة لتسيير مهمة تترجم المهام والخطط والاستراتيجيات المشتركة إلى أهداف قابلة للتحقيق أو محققة وأبعادها مُلخصة فيّ خمسة محاور أساسية وهي: المالي، العمليات الداخلية، الزبائن، النمو والتعلم، التنمية المستدامة¹.

الأداء=الكفاءة+ الفعالية الأداء يُساعد فيّ معرفة مدى تحقيق الأهداف، سيرّ عمل المؤسسة وإتخاذ القرارات اللازمة².
الكفاءة: حسن إستخدام الموارد أيّ تحقيق الأهداف المرجوة والمطلوبة عن طريق الإستغلال الأمثل للموارد وبأقل التكاليف وتقديمها في الوقت المناسب والمحدد لها³.

الفعالية: هي مُستوى تحقيق الأهداف فقط لا يهم كيف ومتى وبأيّ موارد، المهم تحقيق الأهداف⁴.

خُطة الدراسة: قُسمت الدراسة إلى جزئين الأول: حُصص للدراسات السابقة، بينما الثاني: الدراسة الإستطلاعية.

I – الدراسات السابقة:

I – 1 الدراسات باللغة العربية

الدراسة الأولى⁵: سحر طلال (2013) بعنوان: تقوم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35 انطلقت إشكالياتها مَن أنّ عملية تقييم الأداء لا تقتصر على المقاييس المالية التقليدية فقط فهيّ غير كافية بمفردها لمُواجهة المُتغيرات المُتعددة فيّ بيئة الأعمال المُعاصرة والتعبير عن مدى قدرتها على تحقيق أهدافها فيّ ظل هذه المتغيرات والتي تتنافس فيها المؤسسات على مُتغيرات أساسية هي: الإبتكار والتوقيت والمرونة و الجودة ورضا الزبون، لذا أصبحت عملية تقوم الأداء قاصرة فيّ التعبير عن حقيقة أداء بيئة الأعمال في تلك المتغيرات والتي تُعد الأساس للحكم على مدى نجاح الوحدة وقدرتها على الإستمرار.

الدراسة الثانية⁶: (أبو شرح، 2012) بعنوان: مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين تناولت هذه الدراسة

تقييم الأداء وبطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة وتلخصت مشكلة الدراسة في مدى إمكانية تقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن كما هدفت إلى: تحليل المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن التعرف على مدى إمكانية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن لتقييم أداء الجامعة الإسلامية بغزة تقديم إطار تطبيقي تفصيلي ومتكامل لتطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في الجامعات الفلسطينية بشكل عام وفي الجامعة الإسلامية بغزة بشكل خاص.

I - 2 الدراسات باللغة الأجنبية

الدراسة الأولى⁷: (Kaplan, 1996) بعنوان Kaplan & Norton AS Developed by ,and Context Development The Balanced Scorecard: Historical الحديثة ومنهج للإدارة كنموذج مقترح أول في جامعة هارفارد للأعمال طرحت وترجمت من قبل روبن وكابلن عام 1992 وتطورت عبر التاريخ وعرفوها على أنها وسيلة منظمة فهي تساعد المديرين على ترجمة مهمة المؤسسة واستراتيجيتها في مجموعة شاملة من مقاييس الأداء أي أنها تساعد على ترجمة الأهداف المخططة إلى أهداف قابلة للتحقيق من خلال الأبعاد التي تعتمد عليها وهي البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، كما قام بتحليلها. وتعتبر هذه المقاييس هي المفاتيح النظرية لبطاقة الأداء المتوازن، كما تناولت الدراسة خريطة bsc الاستراتيجية، التطور التاريخي ل bsc وتستند bsc من خلال الدراسة على ثلاث مفاهيم وهي:

(1) قياس وتحديد الأهداف.

(2) الاتصالات والعلاقات الإنسانية.

(3) استراتيجية الأعمال، قياس وتحديد الأهداف.

الدراسة الثانية⁸: (Toni , 2001) بعنوان the Balanced Scorecard Conceptual Foundations of الدراسة هي عبارة عن ورقة عمل تُبين القواعد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن وهو مشروع مقترح من قبل David Norton مؤسس Nolan Norton et company مكتب لتقديم الاستشارة في استراتيجية الإعلام الآلي، و Robert Kaplan أستاذ في جامعة هارفارد للتجارة في Harvard bussiness university حيث قام Norton et Kaplan بنشر مقال حول بطاقة الأداء المتوازن Balanced scorecard في جانفي 1992 في مجلة Harvard Business Review وقد أثار هذا المقال اهتماماً كبيراً وواسعاً بحيث تطورت الفكرة لتصبح أحد أهم التقنيات المعاصرة والحديثة في التقييم حيث قاما بإنجاز مشروع الدراسة حول مجموعة من الشركات وإقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن وبعد نشر هذا المقال أصبحت العديد من الشركات تعتمد في عملية تقييم الأداء على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أجل إعطاء صورة شاملة ورؤية أعمق اعتمدت من طرف مؤسسات خاصة و عامة ربحية وغير ربحية كما تم إعطاء توضيح شاملاً عن bsc ومميزاتها وأبعادها وإيجابية تطبيقها.

تعتبر الدراسة الحالية مُكملة لدراسات السابقة حيث تناولت موضوع استخدام bsc وأهميتها ومميزاتها وضرورة إستخدامها في المؤسسة والمخبر وذلك بهدف تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء المخطط (المتوقع أو المستهدف) بالأداء الفعلي لتقييم نتائج الخدمة أو المنتج.

تناولت الدراسة الحالية موضوع بطاقة الأداء المتوازن لقياس كفاءة الأداء للمؤسسة والمخبر من خلال دراسة عينة بمؤسسة الأنابيب بإعتبارها من أهم المؤسسات في الجزائر في إنتاج الأنابيب الحزونية ومخبر الأشغال العمومية كما اهتمت بالتركيز على أبعادها، ويمكن أن نستخلص من الدراسات السابقة النتائج التالية:

- بطاقة الأداء المتوازن تلعب دوراً مهماً ورئيسياً في المؤسسات بصفة عامة.
- بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة والمتطورة التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها، أداة متطورة وحديثة تُساعد في عملية التسيير الجيد داخل المؤسسة.
- تتميز بطاقة الأداء المتوازن بعدة خصائص.
- تعتمد بطاقة الأداء المتوازن على خمسة محاور (أبعاد) وهي (المالي، العمليات الداخلية، النمو والتعلم، الإبداع والابتكار إضافة إلى المجتمع والبيئة).

II - الدراسة الإستطلاعية

لكل من مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز والبترو ALFA PIPE ومخبر الأشغال العمومية بالجنوب ALTPS.

II - 1 طريقة جمع المعطيات والوسائل المستعملة في الدراسة

- إستهدف الموضوع القيام بدراسة إستطلاعية لآراء عدد من المسؤولين والمشرفين في كل من مؤسسة الأنابيب ومخبر الأشغال العمومية بولاية غرداية، وضمن هذا السياق فإن الدراسة تهدف إلى ما يلي:
- ✓ التعرف على مستوى إدراك المسؤولين لأبعاد أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
 - ✓ مدى قناعتهم بهذا المفهوم حسب وجهة نظرهم.

II - 2 تحديد مجتمع وعينة الدراسة

طرحنا إستبيان* وأجرينا المقابلة بُعْية معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في كل مؤسسة الأنابيب الحلزونية ومخبر الأشغال العمومية تمحور مجتمع وعينة الدراسة في كل من يقوم بالإشراف والمراقبة متابعة عملية تقييم الأداء، مديراء ومسؤولين باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تُساعد وتُسهل عملية التقييم علماً أنها مُطبقة ولكن غير مُهيكله حسب رأيهم، تم إختيار عينة عشوائية مُثلثة لهذا المجتمع شملت (50) مُشرف ومسؤول أي ما نسبته (83.33%) من مجموع أفراد المجتمع وعددهم حوالي (60) مُشرف ومسؤول (وتم التحصل على هذه المعلومة من مُدير المؤسسة والمخبر) تم توزيع (70) استبانة وتم استرجاع (50) استبانة، واستبعاد 4 لعدم اكتمال البيانات الواردة بها وبالتالي بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة للتحليل (45) استبانة بسبب عدم تجاوب عينة الدراسة.

الجدول رقم (1) الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان.

النسب المئوية	التكرارات	البيان
100%	50	عدد الإستمارات ككل
64%	32	الإستمارات الموزعة في المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية الناقلة للغاز والبترو ALFAPIPE
36%	18	الإستمارات الموزعة في مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد LTPS
6%	3	الإستمارات المفقودة
4%	2	الإستمارات الملغاة
90%	45	الإستمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و نتائج الاستبيان.

*: تم عرض الإستبيان على مجموعة من الأساتذة المُحكمين هم: أ.د. مصيطفى عبد اللطيف، أ.د. بلعور سليمان، أ.د. عجيلة محمد، أ.د. بن سانية عبد الرحمان، د. بلخير فاطمة، د. حميدات عمر، جامعة غرداية، د. خامرة بوعمامة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، د. بن أحمد أحمد جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، ميلود بورحلة جامعة علي كاف تندوف، د. خالد الجعرات رحمه الله، جامعة الأردن.

الجدول رقم (2) تعريف مؤسسة الأنابيب الحلزونية.

الإسم القانوني	الجزائرية العمومية للصناعة الأنابيب الحلزونية
التسمية و الاختصار	ALFA PIPE
تاريخ الإنشاء	1974
الشكل القانوني	المؤسسة العمومية الاقتصادية إنتاجية شركة ذات أسهم بتاريخ 15 أكتوبر 2000
عنوان المقر الاجتماعي	ص ب 78 المنطقة الصناعية بنورة ولاية غرداية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (3) تعريف مخبر الأشغال العمومية.

الاسم القانوني	مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد
التسمية والاختصار	LTPS
تاريخ الإنشاء	12 مارس 1983
الشكل القانوني	المؤسسة العمومية الاقتصادية خدمية ذات أسهم بتاريخ 10 أكتوبر 1989
عنوان المقر الاجتماعي	ص ب 332 المنطقة الصناعية بوهرواة ولاية غرداية

المصدر: من إعداد الباحثة بناءً على وثائق المؤسسة.

II - 3 الوسائل الإحصائية المستعملة لجمع البيانات

إستخدمنا في تحليل بيانات الدراسة الوسائل الإحصائية التالية:

- ✓ النسب المئوية: لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان ويتم حساب نسبة الإجابات المتشابهة وذلك بقسمة عدد التكرارات على مجموع الإجابات.
- ✓ التكرار: لمعرفة عدد أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان حيث يتم حساب عدد الإجابات المتشابهة من مجموع الإجابات الكلية.
- ✓ برنامج spss v 21: يُساعد على تحليل البيانات (مُخرجاته) من أجل استخلاص النتائج.
- ✓ برنامج Excel: يُساعد في الحساب واستخراج الأشكال.
- ✓ المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: لتحديد الأهمية النسبية كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئة العينة بالإعتماد على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثل الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي.
- ✓ ألفا كرونباخ: يُساعد في قياس ثبات وصدق أداة القياس "الاستبيان".

II - 4 أدوات جمع البيانات: الاستبيان

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها تم تصميم إستبانه بهدف جمع البيانات من عينة الدراسة، تسعى هذه الاستبانة لقياس مدى تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في كل مؤسسة الأنابيب الحلزونية ومخبر الأشغال العمومية وقد شملت الاستبانة الموزعة على جزئين: الجزء الأول: يتضمن بيانات وظيفية وشخصية للمُجيب، الجزء الثاني: مُتعلقة بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

المقابلة تضمنت مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة لمعرفة الأساليب المعتمدة في التقييم وهل يتم استخدام بطاقة الأداء المتوازن، لغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج الدراسة.¹

II - 5 تحليل وتفسير النتائج الإستطلاعية

مقياس التحليل: لقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على الأسئلة المتعلقة بإدراك عينة الدراسة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وقد تم حساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري و الجدول أدناه يوضح ما يلي:

الجدول رقم (4) مقياس ليكرت الخماسي.

المقياس	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة
الصيغة الكمية	1	2	3	4	5
النسبة المئوية %	1-20	21-40	41-60	61-80	81-100
المتوسط المرجح	1.79-1	2.59-1.8	3.4-2.6	4.3-3.5	5-4.4

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً للدراسات السابقة.

II - 6 تحليل وتفسير النتائج الإستطلاعية المتعلقة بالجزء الأول للإستبيان: البيانات الشخصية المتعلقة بالمجيب

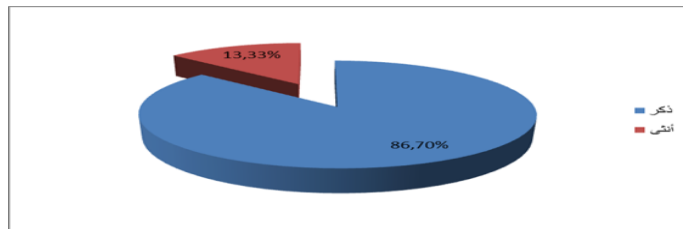
يتم في هذا الجزء عرض البيانات المتعلقة بخصائص الأفراد المبحوثين وتشمل خمسة متغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

الجدول رقم (5): تفرغ البيانات المتعلقة بالجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	39	86,7%
أنثى	6	13,33%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS و برنامج Excel

الشكل رقم (1): متعلق بأفراد العينة حسب جنس المستجوبين.

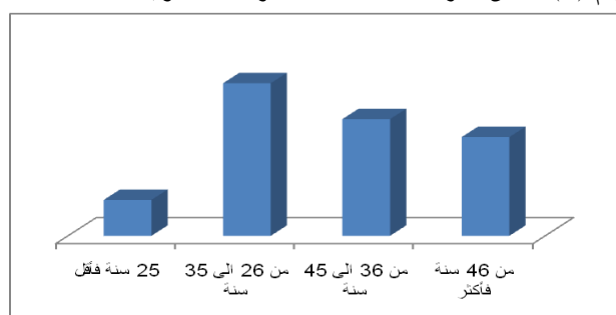


المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS و برنامج Excel.

¹: المقابلة تمت مع: مساعد المدير مكلف بمراقبة التشغيل، مساعد مدير المكلف بمراقبة النوعية (الجودة)، رئيس قسم الإنتاج، رئيس مصلحة المستخدمين، نائب المدير، ممدق، المدير العام.

من خلال إستخلاص النتائج تُشير البيانات المعروضة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالجنس إلى أنَّ نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث حيث بلغ عدد الذكور 39 أي ما نسبته 86.70% من المبحوثين، مُقابل 6 من الإناث بنسبة 13.33%، وهذا ما يتفق مع معظم الدراسات التي تمت على واقع المجتمع العربي الذي يغلب فيه المسؤولون والمشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين من الذكور عن الإناث وهذا يعود طبيعة النشاط في المؤسسة والمخبر الذي يتطلب وجود رجال لكي يقوموا بالتنقل إلى أماكن شاقة قد لا تتحملها النساء ويمكن أن يتلاشى مع الوقت لأن المرأة أصبحت موجودة في كل المجالات.

الجدول رقم (6): تفرغ البيانات المتعلقة بالعمر و الشكل رقم (2) متعلق بأفراد العينة حسب عُمر المُستجوبين.

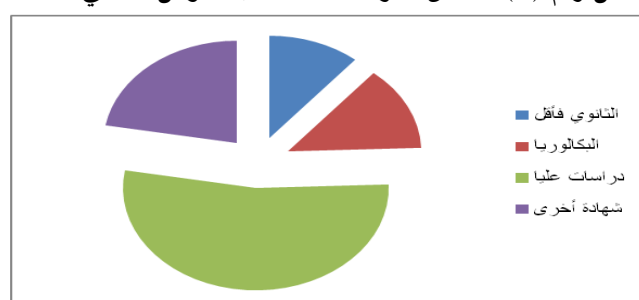


العمر	التكرار	النسبة
25 سنة فأقل	4	8,89%
من 26 الى 35 سنة	17	37,78%
من 36 الى 45 سنة	13	28,89%
من 46 سنة فأكثر	11	24,44%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS و برنامج Excel.

فيما يتعلق بتوزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب العمر الجدول أعلاه يُبين أنَّ الفئة الأكثر تكراراً بالنسبة للمبحوثين كانت الفئة العمرية (من 26 إلى 35 سنة) حيث بلغت 17 من المستجوبين أي ما نسبته 37.78%، أما الفئة العمرية (36 إلى 45 سنة) حيث بلغت نسبتها 28.89%، أما الفئة (46 فما فوق) بلغت 11 أي ما نسبته 24.44% فيما بلغت الفئة الأقل تكراراً (25 سنة فأقل) بلغ 4 أي ما نسبته 8.89%، لذلك فالفئة السائدة هي (من 26 إلى 35 سنة) وهي الفئة الشابة والقادرة على العطاء مما يعني أنَّ المؤسسة والمخبر تستقطب مشرفين ومسؤولين ذوي كفاءة وطاقات شابة التي تكون مؤهلة وذات خبرة، وهذا يعود إلى سياسة المؤسسة والمخبر في توظيف من هم فئة الشباب القادرين على العطاء والإبداع والتكيف مع المتغيرات.

الجدول رقم (7): تفرغ بيانات المؤهل العلمي و الشكل رقم (3): متعلق بأفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



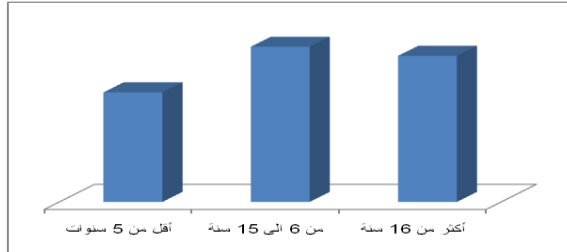
المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
الثانوي فأقل	5	11,11%
البكالوريا	6	13,33%
دراسات عليا	24	53,33%
شهادة أخرى	10	22,22%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS و برنامج Excel.

يُلاحظ من بيانات الجدول والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة المبحوثة حسب المؤهل العلمي فإنَّ فئة الدراسات العليا تحتل المرتبة الأولى حيث بلغ عددهم 24 أي ما نسبته 53.33%، بينما حملة شهادة أخرى فكانت 10 أي بنسبة 22.22%، والمتحصّلين على البكالوريا فبلغ عددهم 6 أفراد أي بنسبة 13.33%، أما الفئة الأقل تكراراً مستوى الثانوي فأقل حيث بلغ عددهم 5 أي

ما نسبته 11.11%، وبالتالي فإن ذلك يُعطي مؤشر إلى أنّ أفراد المجتمع من حاملي الشهادات الدراسات العليا، وهم يُشكلون العمود الفقري في كلّ من المؤسسة والمخبر محل البحث، ويحتل حملة شهادات أخرى (تقني سامي... الخ) المرتبة الثانية وهذه نتيجة منطقية تؤكد على أهمية هذه الشهادة كدليل لأهلية الفرد في شغل هذه المناصب.

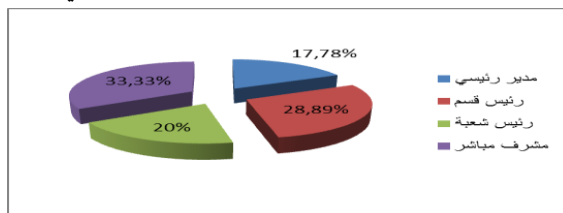
الجدول رقم (8): تفريغ البيانات الخاصة بسنوات الخبرة. الشكل رقم (4): متعلق بأفراد العينة حسب الخبرة.



سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	26,67%
من 6 إلى 15 سنة	17	37,78%
أكثر من 16 سنة	16	35,56%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS و برنامج Excel. تبين البيانات المعروضة في الجدول بأن توزيع الأفراد حسب سنوات الخبرة (الأقدمية) في المؤسسة والمخبر يشير إلى أنّ الفئة من (45 فما فوق) والتي تحمل أكبر تكرار حيث بلغ عددهم 12 بنسبة 66.66%، تليها (أكثر من 16 سنة) حيث بلغ عددهم 16 فرد أي ما نسبته 35.56%، أما بالنسبة إلى الفئة الأقل من 5 سنوات بلغ 12 أي بنسبة 26.67%.

الجدول رقم (9): تفريغ بيانات المسمى الوظيفي و الشكل (5): متعلق بأفراد العينة حسب المسمى الوظيفي.



المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة
مدير رئيسي	8	17,78%
رئيس قسم	13	28,89%
رئيس شعبة	9	20%
مشرف مباشر	15	33,33%
المجموع	45	100%

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS و برنامج Excel.

من خلال البيانات التي تتعلق بالمسمى الوظيفي يتضح أنّ المستجوبين هم مدراء ورؤساء أقسام ومصالح ومشرفين مباشرين في كلّ من مؤسسة الأنايب الحزونية ومخبر الأشغال العمومية بجنوب البلاد حيث نرى أنّ الفئة أعلى تكرار تمثل المشرفين مباشرين على عملية التقييم حيث بلغ 15 فرد أي بنسبة 33.33% ثم يليه رئيس قسم 13 فرد ما نسبته 28.89% أما رئيس شعبة فبلغ 9 أفراد ما يعدل نسبته 20%، بالنسبة إلى من يشغلون منصب مدير رئيسي فاحتلت المرتبة الأخيرة بـ 8 أفراد أي ما نسبته 17.78% وهذا يدل على أنّ المشرف المباشر هو المسؤول الأول على عملية تقييم الأداء لأنه يشرف مباشرة على كل ما يدور في المؤسسة والمخبر بحكم أنّه يعلم و على دراية بكل ما يجري في كلّ من المؤسسة والمخبر، وعليه فإنّ المستجوبين كلهم يقعون في قمة الهرم التنظيمي للمؤسسة والمخبر وهذا شيء إيجابي بالنسبة للدراسة في مجملها وبالتحديد الأسئلة لا يستطيع الإجابة عليها إلا من هم في الإدارة العليا والذين يقومون ويشرفون على عملية التقييم من مدراء ورؤساء أقسام وغيرهم.

7.1 تحليل وتفسير النتائج لإستطلاعية المتعلقة بالجزء الثاني للإستبيان إنعكاسات بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة أداء المؤسسات محل الدراسة.

الجدول رقم (10) نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان.

الرقم	العبرة	عدد العبارات	مُعامل ثبات	مُعامل صدق
1	مدى تطبيق BSC في المؤسسة والمخبر	06	0.856	0.925
2	البعد المالي	06	0.655	0.809
3	بعد الزبائن (العملاء)	06	0.678	0.823
4	بعد العمليات والإجراءات الداخلية	07	0.822	0.906
5	بعد النمو والتعلم (الإبداع و الابتكار)	07	0.725	0.851
6	بعد المسؤولية الاجتماعية (التنمية المستدامة)	06	0.782	0.884
7	مدى مساهمة BSC في عملية تقييم أداء المؤسسة	06	0.718	0.847
	المجموع	44	5.236	6.045

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفرد عيّنة الدراسة و مُخرجات برنامج SPSS.

للتأكد من ثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة تم احتساب مُعامل (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة، إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أنّ مستوى الثبات كان عالياً وممتاز وفقاً للمعايير الإحصائية المُتعارف عليها وذلك:

من خلال نتائج الموجودة في الجدول السابق المُتعلق بنتائج اختبار صدق وثبات محاور الاستبيان نجد أنّ أعلى مُعامل ثبات "ألفا كرونباخ" لمحاور الاستبيان حققه المحور الأول مدى تطبيق bsc في المؤسسة بمعامل صدق 0.925 وبمعامل ثبات 0.856 يدل هذا على صدق وثبات المحور الأول واقع bsc في المؤسسة، و يليه مباشرة هناك علاقة تأثير بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومقاييس الأداء في المؤسسة وبالتحديد بُعد العمليات والإجراءات الداخلية بمعامل صدق 0.906 و مُعامل ثبات 0.822 ويُشير إلى صدق وثبات المحور الثاني وخصوصاً بعد العمليات والاحراء الداخلية، تم بعد المسؤولية الاجتماعية (التنمية المستدامة) بمعامل صدق 0.884 بمعامل ثبات 0.782 يعبر هذا على صدق وثبات المحور الثاني بعد المسؤولية الاجتماعية والذي يتعلق بالمجتمع والبيئة، يليه بعد النمو والتعلم (الإبداع والابتكار) بمعدل صدق 0.851 و معامل ثبات يقدر بـ 0.752 يدل على صدق وثبات المحور الثاني و هذا البعد، في حين المحور الثالث دراسة علاقة تأثير BSC على أداء المؤسسة (الكفاءة والفعالية) حقق معامل صدق 0.847 ومعامل ثبات 0.718 وهذا يعني صدق وثبات هذا المحور، في حين المحور الثاني وبالتحديد بعد الزبائن (العملاء) أعطت معامل صدق يقدر بـ 0.823 ومعامل ثبات 0.678 وهذا يدل على صدق وثبات المحور الثاني وخصوصاً بعد الزبائن (العملاء) فيما يلاحظ أدنى معامل صدق 0.809 ومعامل ثبات 0.655 في المحور الثاني وبالتحديد البعد المالي وهذا يعد مؤشراً جيداً على صدق وثبات العبارات.

الجدول رقم (11): تفريغ البيانات المتعلقة بالواقع بطاقة الأداء المتوازن bsc في مؤسسة.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
01	يتم بناء bsc بإتباع خطوات دقيقة، مفهومة، مبسطة، واضحة.	4,04	0,878	2	موافق
02	تقدم bsc إطار شامل لترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والمخبر إلى مجموعة متكاملة من المقاييس تساعد في عملية تقييم الأداء.	3,87	0,869	4	موافق

03	المؤسسة بحاجة إلى إدخال أنظمة للتسيير حديثة من خلال استخدام وتطبيق bsc ومعرفة كيفية تطبيق أبعادها.	4,40	0,688	1	موافق بشدة
04	لدى المؤسسة والمخبر رؤية واضحة ومشاركة كما ستكون عليه مستقبلا.	3,82	1,093	5	موافق
05	تحرص المؤسسة والمخبر على أن تكون الأهداف الموضوعية واقعية قابلة للقياس والتحقيق.	4,00	0,853	3	موافق
06	هناك معلومات كافية ومناسبة عن عملية تقييم الأداء.	3,71	1,036	6	موافق
المجموع		3,9741	0,69536	موافق	

المصدر: مَن إعداد الباحثة وفقًا لإجابات أفراد عينة الدراسة و مُخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ مَن خلال الجدول أنّ العبارة رقم 03 (المؤسسة بحاجة إلى إدخال أنظمة للتسيير حديثة من خلال استخدام وتطبيق bsc ومعرفة كيفية تطبيق أبعادها) حسب رأي أفراد العينة فيما يخص حاجة المؤسسة والمخبر إلى إدخال أنظمة للتسيير حديثة هي التي تحصلت على أعلى متوسط حسابي فالمؤسسة بحاجة إلى أنظمة حديثة بدلاً مَن الإعتماد على الأساليب التقليدية لأنها غير كافية، لذا يجب التجديد مَن خلال استخدام وتطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن فَمَن خلال قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المحور والذي هو بمقدار 4.40 و انحراف معياري و المقدّر بـ 0.688 ولقد تحصلنا على متوسط حسابي نسبي 88% واتجاه عينة الدراسة نحو موافق بشدة والذي يندرج ضمن الفئة الخامسة مَن مقياس ليكرات الخماسي والتي تشير إلى درجة إجابة موافق بشدة، وعليه يمكن الحكم على أنّ المؤسسة والمخبر لا تعتمد في عملية تقييم أدائها على بطاقة الأداء المتوازن و بالتالي لا تساهم بطاقة الأداء المتوازن في صياغة و تنفيذ و تقييم أهداف المؤسسة وهذا ما تؤكدته الدراسات السابقة لأنّ المؤسسات الجزائرية لا تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء باعتبار أنّها تعتمد على المقاييس المالية التقليدية، كما أنّ أفراد العينة رقم 6 (هناك معلومات كافية ومناسبة عن عملية تقييم الأداء) الذين تحصلوا على أدنى متوسط حسابي والمقدّر 3.71 وانحراف معياري 1.036 أمّا المتوسط الحسابي النسبي مقدّر بـ 74.2% هذا دليل على أنّه لا توجد معلومات كافية ومناسبة عن عملية تقييم الأداء واتجاه العينة نحو الموافقة يندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرات الخماسي، و عليه الفرضية الأولى (تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تسييريه تساعد المنظمات على تقييم أدائها) (يؤدي تقييم الأهداف الإستراتيجية بواسطة بطاقة الأداء المتوازن إلى تحسين أداء المؤسسة) غير محققة لأن بطاقة الأداء غير مهيكلة في المؤسسة والمخبر إلا أن أبعادها موجودة ومطبقة ومعتمدة من قبل المؤسسة والمخبر ولكن بشكل غير مباشر أما الفرضية الثالثة محققة (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها).

الجدول رقم (12): تفريغ البيانات المتعلقة بالبعد المالي.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
07	تعتبر bsc وسيلة للاتصال بين مختلف الإدارات في المؤسسة والمخبر	4,07	0,889	2	موافق
08	تتم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة والمخبر بشكل دائم ومستمر.	4,07	0,780	3	موافق
09	هناك مقاييس متنوعة تستخدمها المؤسسة في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة.	3,78	0,902	5	موافق
10	تعمل bsc على تقييم الأداء المالي للمؤسسة والمخبر.	3,73	0,939	6	موافق
11	المقاييس المالية التقليدية بمفردها غير كافية لإعطاء صورة شاملة عن أداء المؤسسة.	3,96	1,065	4	موافق
12	يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الوسائل لمعرفة أداء المؤسسة والمخبر.	4,13	0,968	1	موافق
المجموع		3,9148	0,59206	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS.

تشير النتائج المتحصل عليها من الجدول العبارة رقم 12 (يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الوسائل لمعرفة أداء المؤسسة) من وجهة نظر الأفراد فيما يعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الوسائل لمعرفة أداء المؤسسة نالت أعلى متوسط حسابي وهو 4.13 وانحراف معياري يقدر بـ 0.968 إضافة إلى متوسط حسابي نسبي 82.6 % فيما يتعلق باتجاه عينة الدراسة نحو موافق ويندرج هذا ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرات الخماسي، حيث أنّ المؤسسة والمخبر يُمكنهما معرفة سير أدائها من خلال تقييم الأداء المالي لأنه يعد المقياس الأساسي لمعرفة مدى نجاح المؤسسة والمخبر في تحقيق أهدافها من خلال التقارير المالية إضافة إلى تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف ومن خلال القرارات والخطط السابقة لأنها تساعد على وضع خطط جديدة ويكون عندها فكرة عما سيحدث، إلا أنه ليس كافياً فهناك مقاييس أخرى تمكن المؤسسة والمخبر من معرفة مدى تحقيق أهدافها حسب الإنتاجية والعمل، لأن المقاييس المالية وحدها غير كافية فيما يلاحظ أن العبارة رقم 10 (تعمل bsc على تقييم الأداء المالي للمؤسسة) نالت أدنى قيمة للمتوسط الحسابي بـ 3.73 و انحراف معياري بـ 0.939 ومتوسط حسابي نسبي 74.6 % واتجاه العينة المدروسة يتمركز حول الموافقة ويندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرات الخماسي، وهذا يعني أن بطاقة الأداء المتوازن لا تقيس الأداء المالي فقط، بل هناك مجموعة من المؤشرات بالإضافة إلى البعد المالي تمكن من معرفة كيفية سير الأداء، المقاييس المالية إضافة إلى المقاييس الغير مالية أيضا تعمل bsc على تقييميهما. فالأساليب التقليدية التي تعتمد عليها المؤسسة والمخبر في عملية تقييم الأداء غير كافية بمفردها. و عليه الفرضية الرابعة محققة (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة الأداء المالي للمؤسسة).

الجدول رقم (13): تفرغ البيانات المتعلقة بالبعد الزبائن (العملاء).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
13	تركز المؤسسة والمخبر على الاستجابة لرغبات، تطلعات عملائها الحاليين وكسب المزيد منهم في الوقت والمكان المناسب.	3,89	0,982	4	موافق
14	تستجيب المؤسسة والمخبر لشكاوي عملاءها المتعلقة بمنتجاتها سواء في الأسعار، النوعية المتفق عليها وتأخذها بعين الاعتبار.	4,00	0,953	3	موافق
15	تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع.	3,09	1,258	6	موافق إلى حد ما
16	تحرص المؤسسة على جودة الخدمة وذلك من أجل تحقيق الرضا لعملائها.	4,42	0,965	1	موافق بشدة
17	تعمل المؤسسة على تكوين وبناء علاقة جيدة مع عملائها كما تحرص على تسليم وتقديم منتجاتها لعملائها في الوقت والمكان المتفق عليه لكسب ولائهم ورضاهم.	4,33	0,929	2	موافق بشدة
18	تستخدم المؤسسة سياسة الإشهار لكسب المزيد من الزبائن الجدد وتحرص على تحسين علامتها التجارية.	3,29	1,290	5	موافق
المجموع		3,830	0,66428		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين لنا أنّ العبارة رقم 17 (تعمل المؤسسة على تكوين وبناء علاقة جيدة مع عملائها كما تحرص على تسليم وتقديم منتجاتها لعملائها في الوقت والمكان المتفق عليه لكسب ولائهم ورضاهم) في المحور الثاني هناك علاقة تأثير بين أبعاد bsc ومقاييس الأداء في المؤسسة والمخبر وبالأخص البعد الذي يتعلق بالزبائن (العملاء) تفوقت بمتوسط حسابي يقدر بـ 4.33 و

انحراف معياري يقدر بـ 0.929 ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 86.6% ويشير الاتجاه العام للعينة الدراسة حول موافق بشدة ويندرج هذا ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرات الخماسي، لأنّ الزبون يُعتبر المرتكز الأساسي الذي تقوم على أساسه المؤسسة والمخبر لأنّ إرضاء الزبون يعني تفوق ونجاح المؤسسة والمخبر في تحقيق أهم أهدافها وهي إرضاء وكسب الزبون لهذا يجب أن تكون هناك علاقة جيدة وقوية بين الزبائن والمؤسسة فعلية الحرص على إرضائه وكسبه من خلال تقديم الخدمة أو المنتج حسب المواصفات التي يرغب فيها، وبما أنّ الاستبانة كانت مُوجهة إلى عينة محددة متمثلة في المدراء والرؤساء وغيرهم فيرون على أنّهم مازالوا مقصرين نحو زبائنهم، أمّا بخصوص أدنى قيمة للمتوسط الحسابي فقد تحصلت عليها العبارة رقم 15 (تهتم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع) بمتوسط حسابي 3.09 وانحراف معياري 1.258 و متوسط حسابي نسبي يقدر بـ 61.8 % والاتجاه العام للدراسة موجه نحو موافق إلى حد ما ويندرج ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكرات الخماسي، وهذا يدل على أنّ المؤسسة والمخبر تقدم الخدمات و المنتجات وفق المواصفات والمتطلبات المطلوبة لذا فالمؤسسة والمخبر نادراً ما تقدم خدمات ما بعد البيع.

الجدول رقم (14): تفرغ البيانات المتعلقة بالبعد العمليات والإجراءات الداخلية.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
19	تركز المؤسسة على تقييم جودة المدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية بشكل مستمر.	4,11	0,910	2	موافق
20	تستخدم المؤسسة تقنيات تكنولوجية متطورة في العمليات الإنتاجية وتقوم بتقييمها وصيانتها بصفة مستمرة ومتواصلة.	4,02	0,917	3	موافق
21	تعمل المؤسسة على تخفيض والتقليل من الوقت الضائع في العملية الإنتاجية.	3,93	0,809	5	موافق
22	تقوم المؤسسة بصفة دائمة بدراسة نتائج تقارير تقييم الأداء التشغيلي واتخاذ القرارات والخطط اللازمة لتحسين المستمر.	4,00	0,977	4	موافق
23	يتم تقييم قدرات المؤسسة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع وفعال.	3,64	1,111	7	موافق
24	توفر المؤسسة برامج السلامة والأمن الصناعي و أجهزة وقاية.	4,44	0,813	1	موافق بشدة
25	تمد bsc الإدارة بصورة شاملة وواضحة عن عمليات المؤسسة.	3,73	1,095	6	موافق
المجموع		3,9841	0,66326		موافق

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS.

تُشير النتائج الموجودة في الجدول العبارة رقم 24 (توفر المؤسسة برامج السلامة والأمن الصناعي و أجهزة وقاية) تحصلت على أعلى متوسط حسابي بـ 4.44 وانحراف معياري 0.813 أمّا فيما يخص الاتجاه العام للعينة الدراسة فكانت موجه نحو موافق بشدة ويندرج ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرات الخماسي، وبالنسبة للمتوسط الحسابي النسبي 88.8% وهذا دليل على المؤسسة والمخبر حريصة على حماية العمال من خلال توفير برامج السلامة والأمن للموظفين وتوفير برامج تدريبية لذلك، فيما يلاحظ العبارة التي أخذت أدنى متوسط حسابي العبارة 23 (يتم تقييم قدرات المؤسسة على تطوير منتجات جديدة بشكل سريع وفعال) بـ 3.64 وانحراف معياري 1.111 ومتوسط حسابي نسبي 72.8% ونجد أنّ اتجاه العينة المدروسة نحو موافق والذي يندرج ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكرات الخماسي وهذا يشير إلى أنّ المؤسسة والمخبر لا تحب التجديد بحكم أنها تعودت على تقديم منتج أو خدمة معينة فتعودت عليها ومن الصعب تطويرها وإدخال تقنيات لتجديدها وهذا لا يعني أنّه لا يوجد برنامج من أجل التطوير بل هناك مشاريع تسعى المؤسسة والمخبر إلى إدخالها.

الجدول رقم (15): تفريغ البيانات المتعلقة بالبعد النمو والتعلم (الإبداع والابتكار).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
26	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي.	4,13	0,894	3	موافق
27	تستعمل المؤسسة أساليب تكنولوجية حديثة ومتطورة في عملية الاتصال والتواصل وتبادل المعلومات بين الأقسام والوحدات.	4,00	1,108	4	موافق
28	توفر المؤسسة برامج للتدريب وتكوين الموظفين من خلال تطوير وتحسين المستوى العلمي والتعليمي لموظفيها.	4,18	0,912	1	موافق بشدة
29	تأخذ المؤسسة شكاوى الموظفين بعين الاعتبار.	3,49	1,180	5	موافق
30	تشجع المؤسسة أي محاولة إبداع من الموظفين.	3,42	1,252	6	موافق
31	يواجه الموظف مشاكل وصعوبات وغموض في العمل.	2,98	1,011	7	موافق إلى حد ما
32	تحرص المؤسسة على توفير خدمات التأمين الصحي والتقاعد بعد انتهاء من العمل.	4,18	1,029	2	موافق بشدة
المجموع		3,7683	0,65273	غير موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS.

من خلال النتائج الجدول نجد أنّ العبارة رقم 28 (توفر المؤسسة برامج للتدريب وتكوين الموظفين من خلال تطوير وتحسين المستوى العلمي والتعليمي لموظفيها) أخذت أعلى قيمة متوسط حسابي وهو 4.18 وانحراف معياري 0.912 ومتوسط حسابي نسبي 83.6% وفيما يخص اتجاه عينة الدراسة يتمركز حول الموافقة بشدة ويندرج ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرات الخماسي، هذا يدل على أنّ المؤسسة والمخبر حريصة على تدريب وتكوين عمالها من خلال الدورات التدريبية التي تعمل المؤسسة والمخبر على تطبيقها بصفة دائمة ومستمرة و دورية أمّا العبارة 32 (تحرص المؤسسة على توفير خدمات التأمين الصحي والتقاعد بعد انتهاء من العمل) على التوالي وانحراف معياري 1.029، متوسط حسابي نسبي يقدر بـ 83.6% واتجاه عينة الدراسة يدور حول موافق بشدة ويندرج هذا الفئة الخامسة من مقياس ليكرات الخماسي فين أهم الأمور التي تحرص المؤسسة والمخبر على توفيرها خدمات التأمين الصحي والتقاعد.

الجدول رقم (16): تفريغ البيانات المتعلقة بالبعد المسؤولية الاجتماعية (التنمية المستدامة).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
33	تحرص المؤسسة على حماية البيئة الداخلية والخارجية.	4,02	0,941	1	موافق
34	تسعى المؤسسة على المحافظة والاستغلال الأمثل للموارد مع مراعاة حسن استخدامها واستغلالها بكفاءة وفعالية.	3,84	0,796	2	موافق
35	تتبع المؤسسة في تصميم المنتجات الموافقة البيئية.	3,53	0,991	4	موافق
36	العملية الإنتاجية المستعملة لا تشكل خطراً على البيئة و لا تؤدي إلى التلوث البيئي.	3,40	1,214	5	موافق
37	تهتم المؤسسة بدراسة البيئة جيداً كما تسعى إلى تجنب ومواجهة الخطر وتفادي	3,33	1,206	6	موافق

				التلوث أو تدميته أو التقليل منه.	
38	تتخذ المؤسسة الإجراءات المناسبة للتقليل من الفضلات والمهمات.	3,71	1,079	3	موافق
المجموع		3.7185	0.66555	موافق	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS.

من خلال قراءة الجدول يتبين أنّ العبارة رقم 33 (تحرص المؤسسة على حماية البيئة الداخلية والخارجية) أخذت أعلى متوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري يقدر بـ 0.941 ومتوسط حسابي نسبي 80.04% كما نلاحظ أنّ الاتجاه العام لعينة الدراسة يتمركز حول غير موافق ويندرج ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرات الخماسي على كل العبارات التي تنصب في المحور الذي يتعلق بعلاقة التأثير بين أبعاد bsc ومقاييس الأداء في المؤسسة بالتحديد البعد الذي يخص المسؤولية الاجتماعية (التنمية المستدامة)، من خلال قول هل تتبع المؤسسة في تصميم المنتجات الموافقة البيئية؟ والذي يركز على حماية المجتمع والبيئة وهذا ما تسعى المؤسسة والمخبر إلى تطبيقه من خلال إحترام البيئة وعدم رمي مخلفات وفضلات التي تنتجها كما تسعى إلى الحصول على ISO 14000 والمتعلق بحماية البيئة كما تسعى الجهات المعنية بحماية البيئة على الحرص على البيئة ومنع التلوث والجمعيات المهتمة بحماية والمحافظة على البيئة، كما تتخذ المؤسسة الإجراءات المناسبة للتقليل من الفضلات والمهمات الخطيرة التي تسبب التلوث من خلال إعادة تدويرها، أما فيما يخص العبارة التي نالت أدنى متوسط حسابي فهي رقم 37 (تهتم المؤسسة بدراسة البيئة جيداً كما تسعى إلى تجنب ومواجهة الخطر وتفايدي التلوث أو تدميته أو التقليل منه) بمقدار 3.33 وانحراف معياري 1.079 ومتوسط حسابي نسبي 66.6% والاتجاه العام للدراسة نحو غير موافق ويندرج ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرات الخماسي وذلك من خلال توفير برامج تدريبية خاصة والتقليل من الفضلات وتوفير أماكن ومواقع مخصصة لرمي مخلفات التي تنتجها المؤسسة والمخبر. و عليه الفرضية مُحَقَّقة (هناك علاقة تأثير موجبة بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومقاييس الأداء في المؤسسة).

الجدول رقم (17): تفريغ البيانات المتعلقة بدراسة علاقة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على أداء المؤسسة (الكفاءة والفعالية).

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
39	يتم تحقيق الأداء بالمؤسسة عندما تكون الأهداف المحددة محققة.	4,18	0,716	3	موافق
40	تساعد bsc على تحسين وتطوير أداء المؤسسة بشكل دوري ومستمر.	4,11	0,982	5	موافق
41	تعتمد المؤسسة على مقاييس عديدة ومتنوعة من أجل تقييم أدائها بكفاءة وفعالية.	3,80	0,944	6	موافق
42	تسعى المؤسسة إلى تحسين وتطوير أدائها باستمرار وإضافة ميزة تنافسية.	4,20	0,588	2	موافق بشدة
43	يعتبر تقييم الأداء من أهم الوسائل لمعرفة أداء المؤسسة كما تسعى إلى تطوير وتحسين أدائها باستمرار.	4,16	0,673	4	موافق
44	إن عملية تقييم الأداء الناجحة هي تلك التي تعطي نتائج صحيحة ومعبرة عن الإنتاجية.	4,44	0,659	1	موافق بشدة
المجموع		4,1481	0,49902	موافق بشدة	

المصدر: من إعداد الباحثة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات برنامج SPSS.

تُشير البيانات التي تتعلق بالجدول العبارة رقم 44 (إنّ عملية تقييم الأداء الناجحة هي تلك التي تعطي نتائج صحيحة ومعبرة عن الإنتاجية) نلاحظ أنّ المتوسط الحسابي يقدر بـ 4.44 وانحراف معياري بـ 0.659 ومتوسط حسابي نسبي 88.8% أما الاتجاه العام لعينة الدراسة فتشير إلى غير موافق بشدة ويندرج هذا ضمن الفئة الخامسة من مقياس ليكرات الخماسي. أما بخصوص العبارة 41 (تعتمد المؤسسة على مقاييس عديدة ومتنوعة من أجل تقييم أدائها بكفاءة وفعالية) التي تحصلت على أدنى متوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري يقدر بـ 0.944 ومتوسط حسابي نسبي يقدر بـ 76 و نرى أنّ الاتجاه العام للعينة الدراسة يتمركز حول موافق ويندرج ضمن الفئة الرابعة للمقياس ليكرات الخماسي، وهذا يدل على أنّ هناك تطبيق لأبعاد BSC إلا أنها بشكل غير مباشر بدليل أنّ مخبر الأشغال العمومية في جنوب البلاد يطبق لوحة وتُعد جزء من بطاقة الأداء المتوازن وهذا لأن المسؤولين لا يدركون مدى أهمية تطبيق واستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن أما بالنسبة للمؤسسة الأنابيب الحلزونية فهي تعتمد في عملية تقييم أدائها على مقاييس المالية إضافة التقارير التي يصدرها المشرفون والمسؤولون والمدراء والأهداف أيضا تعتبر مؤشر للتقييم الأداء زد على ذلك المتابعة الدائمة والمستمرة للعملية الإنتاجية وسير العمل. و عليه الفرضية محققة (توجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومعرفة أداء المؤسسة الكفاءة والفعالية).

الجدول رقم (18): نتائج علاقات الارتباط بين نتائج الاستبيان.

نوع العلاقة	مُعامل الارتباط R	محاور الاستبيان
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية قوية موجبة.	0.706	المحور الأول المتعلق بالخصائص الديمغرافية للمستجوبين
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية قوية موجبة.	0.684	المحور الثاني (البعد المالي)
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية قوية موجبة.	0.755	المحور الثاني (بعد الزبائن العملاء)
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية قوية موجبة.	0.836	المحور الثاني (بعد العمليات والإجراءات الداخلية)
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية قوية موجبة.	0.823	المحور الثاني (بعد النمو والتعلم)
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية قوية موجبة.	0.676	المحور الثاني (بعد المسؤولية الاجتماعية)
هناك علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية قوية موجبة.	0.876	المحور الثالث متعلق بمدى مساهمة bsc في كفاءة أداء المؤسسة والمخبر

المصدر: من إعداد الباحثة وفقًا لمُخرجات برنامج SPSS.

يُشير الجدول أعلاه إلى أنّ قيمة مُعامل الثبات يتراوح ما بين (0.684 – 0.876) وهي نسبة تفوق الحد الأدنى المقبول لأغراض البحث العلمي، دليل على وجود علاقة ارتباط مُوجب قوي بين محاور الاستبيان وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث تدل النتائج المتحصل عليها أنّ أقوى علاقة (87.6%) في المحور الثالث تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة وفعالية الأداء الشامل للمؤسسة، أما أضعف علاقة (67.6%) عند المحور الثاني في بعد المسؤولية الاجتماعية (التنمية المستدامة) في حين كانت علاقة المحور الثاني وبالتحديد البعد المتعلق بالعمليات والإجراءات الداخلية (83.6%)، فيما يلاحظ أنّ العلاقة في المحور الثاني خصوصًا بعد النمو والتعلم الإبداع و الابتكار (82.3%) فيما يليه العلاقة في المحور الثاني تأثير أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومقاييس الأداء في المؤسسة بعد الزبائن (75.5%)، أما العلاقة في المحور الأول والذي يخص واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة فالعلاقة كانت (70.6%)، وفي المحور الثاني البعد المالي فكانت العلاقة (68.4%).

الخلاصة

تُعد بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية مُتطورة تقوّد المؤسسة والمخبر إلى التقييم بشكل أفضل كما تُعتبر وسيلة للإتصال والحوار بين مُختلف المُستويات داخل المؤسسة والمخبر، لأنّ مُراعاة بُني أبعادها من طرف المؤسسة والمخبر ركيزة أساسية لتسهيل عملية قياس الأداء، إضافةً إلى زيادة قُدّرتها التنافسية وتعظيم ربحيتها مما يحسن من سمعة المؤسسة والمخبر و اكتساح أسواق جديدة مع كسب زبائن جُدد وعلى هذا الأساس حاولنا الإجابة على إشكالية الدراسة، وعليه خلصت دراسة هذا الموضوع إلى عدّة نتائج نظرية وأخرى إستطلاعية وتوصيات تبدو ضرورية:

1. نتائج الدراسة.

- تطبيق بطاقة الأداء المتوازن له دورًا مهمًا وأساسيًا في عملية تقييم وقياس الأداء لأنها تُعطي صورة شاملة وواضحة عن أداء المؤسسة والمخبر فمن خلالها يمكن توجيه وتحسين الأداء الذي ينعكس بدوره على صورة المؤسسة والمخبر إضافةً إلى الرفع من فعالية وكفاءة المؤسسة والمخبر مع المساهمة في كشف الأخطاء والانحرافات وتصحيحها.
- تُعتبر بطاقة الأداء المتوازن مفهوم حديث بالنسبة للدول العالم الثالث مثل الجزائر أما في الدول المتقدمة فهي أسلوب مُنتشر ومُستخدم في الكثير من المؤسسات العالمية.
- بطاقة الأداء المتوازن تجمع بين الأبعاد الثلاث وهي: البعد الاقتصادي من خلال البقاء والاستمرار والديمومة زيادة القدرة على المنافسة وإكتساح أسواق جديدة، الاجتماعي والبيئي عن طريق تطبيق قوانين واحترام وحماية البيئة.
- تعزيز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن يُعطي سمعة طيبة للمؤسسة والمخبر وبالتالي القدرة على التنافس والدخول إلى الأسواق العالمية.
- زيادة وعي المُدراء والمُديرين والمسؤولين بالإضافة إلى الموظفين بمتطلبات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ونشر الوعي والمسؤولية في كامل المؤسسة والمخبر.
- التجديد من خلال الإنتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة.
- لا تتوفر كل من المؤسسة والمخبر على المؤهلات والمُتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

2. نتائج اختبار الفرضيات.

من خلال دراستنا الإستطلاعية يمكننا اختبار الفرضيات كما يلي:

تُشير الفرضية الأولى باعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة تسريه تساعد المنظمات على تقييم أدائها فمن خلالها يمكن القول بأنّ بطاقة الأداء المتوازن نموذج حديث ومتطور يساهم في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة والمخبر من خلال الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، هذا ما تأكدنا منه.

تتعلق الفرضية الثانية بواقع بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة ومدى تطبيق وصياغة وتنفيذ وتقييم الأهداف في المؤسسة والمخبر، كونها تعطي معلومات اللازمة والضرورية لمتخذ القرارات داخل المؤسسة والمخبر كما تُحدد الجوانب التي ينبغي الاهتمام بها هذا ما تأكدنا منه.

بخصوص الفرضية الثالثة تأثير بطاقة الأداء المتوازن على كفاءة وفعالية أداء المؤسسة عن طريقها يمكن الحكم على طبيعة سير الأداء ومدى إنجاز الأهداف وهذا ينعكس إيجابيًا على تحقيق الكفاءة في الأداء أي على المدى القصير والطويل نتيجة تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن. وهذا ما تمّ التأكد منه.

ومّا سبق نكون قد أثبتنا صحة الفرضيات وأجبنا على الإشكالية الرئيسية، إنّ تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتبني مفهومها ينعكس على كفاءة الأداء في كلّ من المؤسسة والمخبر.

3. التوصيات: يمكن إقتراح جملة من التوصيات هي:

- ❖ ضرورة الإلمام وتطبيق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وإدخال مقاييس حديثة إضافة إلى المقاييس التقليدية المعتمدة وعدم الاكتفاء بالمقاييس المالية التقليدية.
- ❖ الإهتمام بزيادة وعي المُسيرين والمدراء من خلال برامج التدريب والتكوين وتكثيف حملات التحسيس.
- ❖ محاولة التطبيق الفعلي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة والمخبر.
- ❖ يجب على المؤسسة والمخبر توفير مؤهلات والمتطلبات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- ❖ ضرورة تبني مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

4. آفاق الدراسة:

- مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية (إقتراح أنموذج).
- واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في قطاع التعليم العالي.
- دور بطاقة الاداء المتوازن في عملية اتخاذ القرارات الإستثمارية.

الإحالات والمراجع :

- ¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2009). بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي. مصر: الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- ² رصفي الكساسبة (2011). تحسين فعالية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات محكم علميا. الأردن: الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ³ جبر إبراهيم الداعور. (يونيو، 2013). أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الحد من إدارة الأرباح دراسة ميدانية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة الأزهر غزة، المجلد 21، العدد 2
- ⁴ أكرم أحمد وآخرون الطويل . (2010). بعض مؤشرات تقييم أداء المستشفيات دراسة حالة في المستشفيات محافظة نينوى للفترة من 2003-2006. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 6، العدد 20
- ⁵ إبراهيم سحر طلال . (2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 35.
- ⁶ جمال حسن محمد أبو شرح. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل،. الجامعة الإسلامية بغزة -فلسطين-.
- ⁷ Kaplan, .. N. (1996, Septemberr). strategy learning and the blanced scorecard. in the strategy andLeadership review,volume 24, Number 05.
- ⁸ Toni , A. T. (2001). Performance Measurement Systems: Models, Characteristics and Measures. International Journal of Operations and Production management; vol21.