

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة- سطيف

**The role of the balanced scorecard in evaluating the sustainable performance of the Algerian economic corporation
case study of the cement company of Ain El Kebira - Setif**

أحلام قراوي

جامعة فرحات عباس-سطيف1 (الجزائر)، marahma7@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2020/03/31

تاريخ القبول: 2020/02/27

تاريخ الارسال: 2020/01/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام، باقتراح نموذج تم تطبيقه على شركة الإسمنت لعين الكبيرة لسنة 2017 وذلك بالاستناد إلى جملة من المعطيات التي وفرتها الشركة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الشركة تتمتع بكل المقومات التي تسهل تجسيد بطاقة الأداء المتوازن بغية تحقيق إستراتيجيتها وتقييم أدائها على المدى القصير والبعيد، وليس أدائها المالي فحسب بل الأداء الاقتصادي، الاجتماعي وحتى البيئي كون الشركة قطعت شوطا كبيرا فيما يتعلق بهذا المجال وهذا لتبني مبادئ التنمية المستدامة، لتنتقل بذلك من لوحة القيادة النموذج التقليدي الذي تتخذه حاليا كأداة رئيسية لتقييم أدائها إلى نموذج متكامل وإستراتيجي. كما قدمت بطاقة الأداء المتوازن عدة معطيات حول الأداء المستدام للشركة، من خلال قراءة تحليلية للمؤشرات المالية وغير مالية والعلاقة السببية بينها.

كلمات مفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، التقييم، الأداء المستدام، أصحاب المصلحة، شركة الإسمنت لعين الكبيرة

تصنيفات JEL: Q01, Q56.

Abstract:

The aim of this study is to highlight the role of a balanced scorecard in evaluating sustainable performance through proposing a model which was applied on the Cement Company of Ain El Kebira in 2017 based on a number of data provided by the company. The results of the study showed that the company owns all the bases that facilitate the performance of the balanced scorecard in order to accomplish its strategy and evaluate its performance on the short- and the long-term, not only the company's financial performance but also the economic, the social, and the environmental one. The company has achieved huge strides in this field in order to adopt the principles of sustainable development, moving from the traditional model of dashboard which is currently used as a key tool for the sake of assessing its performance into an integrated and strategic model. The balanced scorecard also provided many data on the Company's sustainable performance, through an analytical reading of both the financial and the non-financial indicators and the causal relationship between them.

Keywords: Balanced scorecard, evaluation, sustainable performance, stakeholders, cement company of Ain El Kebira.

JEL Classification Codes: Q01, Q56.

المقدمة:

تشهد بيئة الأعمال اليوم تغيرات سريعة على مستوى الصعيد الكلي والجزئي، الأمر الذي انعكس على المؤسسات الاقتصادية من منطلق أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر، وهذا في ظل رغبتها في البقاء والاستمرارية، فازداد اهتمامها بالحاسبة الإدارية الحديثة ومختلف مداخلها لتقييم أدائها المالي، ليس هذا فحسب بل أدائها الغير المالي أيضا بغية الأخذ بعين الاعتبار مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة، ومن بين المداخل الإدارية الحديثة وأبرزها بطاقة الأداء المتوازن، نموذج يقيم أداء المؤسسة ويساعدها على تحقيق أهدافها التشغيلية والإستراتيجية على المدى القريب والبعيد من خلال أبعاده من بعد مالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو.

وكأي نموذج إداري جديد خضعت بطاقة الأداء المتوازن بدورها لعدة عمليات تطويرية، خاصة مع تداعيات المسؤولية الإجتماعية والتنمية المستدامة، ليتم إضافة بعد بيئي واجتماعي إيمانا بأهميتهما لتصبح نموذجا يسمح بتقييم الأداء المستدام للمؤسسة، وصولا إلى تجسيد إستراتيجيتها وتعزيز مكانتها التنافسية.

إشكالية الدراسة:

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن هو الذي نحاول تطبيقه على شركة الاسمنت لعين الكبيرة -سطيف، من أجل قياس وتقييم أدائها المستدام، بغية اتخاذ قرارات مناسبة في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة وعلى هذا السياق، فقد تم اعتماد الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام لشركة الاسمنت؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقديم الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: تعتمد مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة على نماذج تقليدية لتقييم أدائها المستدام.

الفرضية الثانية: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لتقييم الأداء المستدام للمؤسسة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة، واستخلاص نتائج فيما يخص الأداء المستدام للمؤسسة، واقتراح بعض الحلول.

منهج الدراسة:

أتبع المنهج الوصفي التحليلي لإبراز مختلف المفاهيم النظرية حول موضوع الدراسة، وكذا تحليل دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام لمؤسسة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة وهذا من خلال جمع البيانات والمعلومات الضرورية لفترة 2017، ومن أجل دراسة ما سبق تم تناول شقين نظري وتطبيقي، يتناول الشق النظري بطاقة الأداء المتوازن وأهم التطورات التي مستها، وكذا الأداء المستدام ومختلف الإسهامات المتعلقة به، أما الشق التطبيقي فقد حاولنا تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركة محل الدراسة من أجل قياس وتقييم أدائها المستدام وتصحيح الانحرافات والخروج ببعض الاقتراحات.

دراسات سابقة:

وتتضمن بعض الدراسات العربية والأجنبية التي تم التوصل إليها في هذا الموضوع قيد الدراسة:

• دراسة نادية راضي عبد الحليم (2005)

الدراسة بعنوان: دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة. قدمت الدراسة كيف يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات والأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة لنصل إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام، حيث ناقشت نظم قياس الأداء، ماهية بطاقة الأداء المتوازن والتطورات المصاحبة لها، كما ناقشت في الأخير استدامة الشركات وكيفية ربط عناصرها بالبطاقة من خلال دمج المعلومات البيئية والاجتماعية.

• دراسة وليد لطرش (2017-2018)

الدراسة بعنوان: دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وقت توصلت الدراسة إلى أن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الإستراتيجي، وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وقد أوصت الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال إلى تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل.

• دراسة KAPLAN & NORTON (1992) بعنوان:

The Balanced Scorecard Measures that drive Performance.

طبقت هذه الدراسة ولمدة عام كامل على عينة من الشركات عددها 12 شركة تتسم بضعف أدائها، وفي ظل تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن تم النهوض بمستوى أدائها بشكل ملحوظ، حيث توصلت الدراسة إلى أن هذه الأداة تتضمن مجموعة متكاملة من المقاييس المالية وغير المالية، والتي تمنح الإدارة العليا نظرة شاملة ومحكمة عن واقع أدائها الكلي.

• دراسة Moez SEID (2009) بعنوان:

Les mécanismes de contrôle de la performance globale: Le cas des indicateurs non financiers de la responsabilité sociale des entreprises.

قدمت هذه الدراسة آليات الرقابة على الأداء الشامل للشركات الفرنسية بالاستعانة بمؤشرات غير مالية لقياس المسؤولية الاجتماعية للشركات، وحاول الباحث الإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن دمج مؤشرات الأداء الشامل في نظم مراقبة تسيير المؤسسات ولماذا يتم ذلك؟، وتم التوصل إلى أن هناك صعوبة في وضع الأهداف ومؤشراتها العديدة لقياس الأداء الشامل للتحكم فيه.

أولاً: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعود جذور فكرة بطاقة الأداء المتوازن للعمل الريادي لمؤسسة General electric تحديداً في الخمسينيات من القرن

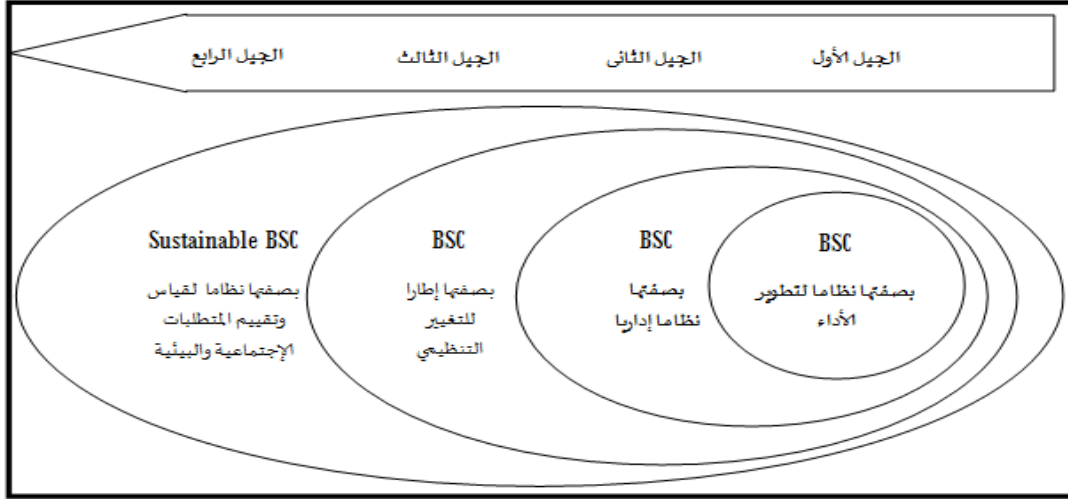
العشرين

(Jean et al, 2009 ,P.100) ، وكذلك إلى تجربة مهندسي العمليات الفرنسيين الذين صمموا ما يسمى بـ

. Tableau de bord

إن التطور الحاصل لبطاقة الأداء المتوازن اعتبرها إطارا مرجعيا لإدارة الأداء، ليركز فيما بعد على الدور المركزي لها في الإدارة الإستراتيجية ويعتبرها نظاما إداريا متكاملًا، بعدها توسعت إلى إطار للتغيير التنظيمي، لتتطور فيما بعد إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام وتكون كمفهوم للإدارة المستدامة، والشكل الموالي يوضح مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.

الشكل رقم (1): تطور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مسلم علاوي السعد واخرون. (2012). بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، لبنان، دار الكتب العلمية، ص13.

1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

قدمت العديد من التعاريف لهذا النموذج بحسب الزاوية التي ينظر إليها، فقد عرف كل من **Kaplan and Norton** (1992,P71) بطاقة الأداء المتوازن على أنها مجموعة من المقاييس التي تعطي نظرة سريعة و شاملة لأصحاب الإدارة العليا حول أداء مؤسستهم. كما عرفها **Paul** (2006, P13) على أنها نظام للإدارة الإستراتيجية، نظام للقياس وأداة للإتصال. في حين يراها **سعد بحيري** (2004، ص 209) على أنها نظام يقوم بتحديد وتقييم عوامل النجاح الأساسية، التي تعتبر ضرورية لبلوغ أهداف المؤسسة وتأكيد النجاح المستقبلي.

مما سبق يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن نظام إداري فعال ومتكامل، يعمل على ترجمة رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف قصيرة وطويلة الأجل، تغطي الجوانب المالية وغير المالية بصورة شاملة ومتوازنة، من خلال مقاييس توزع على الأبعاد لتسهيل متابعة الأداء الفعلي لتحليله وتقييمه.

وبحكم التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال، ظهرت العديد من النظريات الإدارية الحديثة على رأسها المسؤولية الاجتماعية، التنمية المستدامة والمؤسسة المواطنة، والتي أضفت تطورا على مفهوم البطاقة، لتصبح بطاقة الأداء المتوازن المستدام أداة لدمج قضايا الاستدامة على المستوى الإستراتيجي للمؤسسات (Idalina et al, 2007, P13). وقد عرفها **Frank Figge et al** (2002, P 272) على أنها أداة للإدارة المستدامة، تتكامل فيها الأبعاد الثلاثة الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية، من خلال إضافة بعد خامس تحت مسمى اللاسوقي Non –market. كما عرفها **Bieker et al** على أنها منهج

للاستدامة، وأداة تعليمية تسهل التعبير عن أهداف المؤسسة، كما أنها أداة للتخطيط لإنشاء الخريطة الإستراتيجية المستدامة، وأخيرا وليس آخرا يمكن اعتبارها كأداة إبلاغية تقريرية (Thomas, 2002, P 7).

من التعريفين السابقين يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن المستدام على أنها نظام للإدارة المستدامة، يتم من خلالها قياس وتقييم المتطلبات الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

1.1 أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تستمد بطاقة الأداء المتوازن أهميتها من خلال النقاط التالية:

- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن نظام لقياس الأداء المستدام وتقييمه بشكل دوري لتحسينه؛
- ✓ أنها تقوم بترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس منظمة؛
- ✓ تساهم بطاقة الأداء المتوازن في إظهار استدامة المؤسسات؛
- ✓ تضم بطاقة الأداء المتوازن أهداف الاستدامة، وتدخلها في العمليات التشغيلية للمؤسسة؛
- ✓ توفر إطارا مرجعيا يجعل من الممكن فهم العلاقات السببية بين الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية.

2.1 أبعاد بطاقة الأداء المتوازن:

تشمل بطاقة الأداء المتوازن على محاور الأداء المستدام للمؤسسة، باحتوائها على مجموعة من المقاييس التي تعطي صورة شاملة ومتكاملة عن الأداء وبصفة مستمرة ومنتظمة لتقييمه، وقد تمثلت الأبعاد في ما يلي:

1.2.1 البعد الاقتصادي: والذي يهتم بإرضاء الأطراف الخارجية من مساهمين وعملاء، حيث تعمل المؤسسة على وضع أهداف إستراتيجية لتحقيق ذلك، وقد خصصنا لهذا البعد بعدين فرعيين وهما:

➤ **البعد المالي Financial perspective:** والذي شكل أحد أهم أبعاد البطاقة، فهو يشير إلى محصلة نتائج الأبعاد الأخرى، هذا ويعد محورا مهما لتقييم الأداء المستدام، كما تمثل نتائجه مقاييس موجهة لتحقيق الأهداف والوقوف على مستوى الأرباح التي حققتها إستراتيجية المؤسسة، ومعرفة تكاليف الإنتاج ومحاولة تخفيضها بالمقارنة مع تكاليف الإنتاج في المؤسسات المشابهة، ويركز هذا البعد أيضا على العائد على رأس المال المستثمر، العائد على حقوق المالكين والعائد على إجمالي الأصول (ناصر، 2013، ص580).

➤ **بعد العملاء Customer Perspective:** ينظر التوجه الحديث إلى العميل على أنه سبب وجود المؤسسة وأساس بقائها، حيث تم وضع متطلباته وحاجاته في قلب إستراتيجيتها، ويبحث هذا البعد في كيفية خلق قيمة للعملاء بغية الوصول إلى الأهداف المالية المسطرة، ويقيس أداء المؤسسة وفقه من خلال الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء، اكتساب عملاء جدد، رضا العملاء وريحتهم (Kaplan, 1996, P.P59-61).

2.2.1 البعد الاجتماعي Social perspective: فرضت الظروف الاقتصادية المعاصرة على المؤسسات إضافة البعد

الاجتماعي الذي يدعم متطلبات أصحاب المصلحة، وقد استخدم The Council for Sustainable Development World Business في منشوره تعريفا عن المسؤولية الاجتماعية للشركات على أنها الإلتزام المستمر من جانب قطاع

الأعمال بالتصرف أخلاقيا والمساهمة في التنمية الاقتصادية مع تحسين نوعية الحياة للأيدي العاملة وأسرهم، فضلا عن المجتمع المحلي والمجتمع ككل (Carroll, 1991, P.P.40-42). ويرى Metwally أنها لا تقتصر على القيام ببعض الأنشطة اختياريًا ولكنها تشمل كل الأنشطة ذات الطابع الاجتماعي، بغض النظر عما إذا كانت ملزمة بها بحكم القوانين واللوائح أم لا (صادق، 2003، ص20). وجاءت مساهمة Carroll في توسيع مفهوم المسؤولية الاجتماعية وبشكل شمولي حيث تناولها بأربعة أبعاد رئيسية هي: المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية والمسؤولية الخيرية، وقد وظف هذه الأبعاد بشكل هرمي متسلسل لتوضيح الترابط بينها من جانب ومن جانب آخر يمثل حالة واقعية.

3.2.1 البعد البيئي Environmental perspective: أصبح العالم يشهد حالة حراك بسبب المتغيرات البيئية، هذا ما أضفى على بطاقة الأداء المتوازن تحديثات، وهي فكرة ليست بالجديدة فقد تعرض لها Kaplan & Norton حينما أشارا إلى أن البطاقة نموذج قابل للتعديل فلم يجعله إطارا ضيقا. ويركز البعد البيئي على قياس التأثير الذي تسببه المؤسسة على البيئة المحيطة (أحمد، 2017، ص38) كما يرتبط باستهلاك الطاقة، المواد الخام ومخلفاتها وانبعاثات الملوثات. ويرى Beiker & Gminder أنا البطاقة يمكن أن تكون أداة أفضل لدمج نظم الإدارة البيئية في العمليات التشغيلية الأساسية للمؤسسات. (نادية، 2005، ص24)، كما يمكن تطوير المهتمين بالبيئة بتحديد أربعة أطراف من ذوي العلاقة بالمؤسسة وهم الإدارة، العمال، الحكومة وكذا المجتمع.

4.2.1 بعد العمليات الداخلية InternalProcess Perspective: عندما ننظر لهذا البعد نجده يبحث في "كيف نخلق القيمة" حيث تصف الأهداف بهذه كيف سنحقق قيمة للعملاء وكيف سنعزز الإيرادات المسطرة في البعد المالي (Paul, 2005, P70).

كما يركز على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز، والذي يتحقق بتقييم مصادر القوة والضعف في العمليات الأساسية للمؤسسة، وكيفية ترشيد التكاليف، والعمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء (شاهر، 2017، ص5). وقد بسط كل من Kaplan and Norton مهمة اختيار الأهداف بتحديد أربع مجموعات من العمليات وهي: عمليات إدارة العمليات وإدارة العملاء، عمليات الابتكار والعمليات التنظيمية والاجتماعية (Paul, 2005, P.72-73).

5.2.1 بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective: يحدد هذا البعد الكفاءات، المهارات الأساسية، التقنيات وثقافة المؤسسة اللازمة لدعم إستراتيجيتها (Kaplan, 1993, P58)، والذي يهدف في النهاية إلى تحقيق أهداف أبعاد البطاقة الأخرى، وهناك بعض الأسئلة التي يجب مراعاتها عند وضع أهداف هذا البعد لدى العاملين منها: ما هي عناصر البنية التحتية التنظيمية الضرورية إذا أردنا تحقيق أهدافنا وأهداف عملائنا؟، ما هي المهارات والقدرات التي يحتاجها عمالنا؟، هل مناخنا التنظيمي يفضي إلى النجاح؟ وهل لدينا ثقافة قوية ومواءمة للأهداف طوال الوقت؟ (Paul, 2003, P.175-176).

3.1 الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن:

إن البناء الجيد للبطاقة يستند إلى العديد من الخطوات يمكن إدراجها في ما يلي:

-**الخطوة الأولى: التقييم Assessment** (تقييم أولي للجوانب الأساسية للمؤسسة) وتبدأ عملية صياغة البطاقة بتقييم رسالة المؤسسة، رؤيتها، هيكلها التنظيمي وإعداد خطة لإدارة التغيير في جميع أنحاءها، لهذا نجد في هذه الخطوة العديد من العناصر منها: تحديد الفريق الاستراتيجي الأفضل للبطاقة، وتحليل نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات وتوثيقها، وفهم ما يهم أصحاب المصلحة (Paul Arveson, 2003, P3).

-**الخطوة الثانية: الإستراتيجية Srtategy** تمثلت هذه الخطوة في تطوير العناصر الرئيسية لإستراتيجية المؤسسة، بما في ذلك النتائج والمواضيع الإستراتيجية والأبعاد التي يتم تطويرها، وتركيز الاهتمام على احتياجات العملاء والقيمة المتوقعة للمؤسسة.

-**الخطوة الثالثة: الأهداف Objective** تحدد الغاية في هذه الخطوة وتحلل العناصر الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية، لترتبط بروابط على شكل أسباب ونتائج لتشكّل فيما بعد الخريطة الإستراتيجية.

-**الخطوة الرابعة: الخريطة الإستراتيجية Strategic map** ويتم في هذه الخطوة إضافة الصيغة الرسمية لروابط السبب والنتيجة والأهداف الإستراتيجية، فترسم الخريطة الإستراتيجية على أساس تلك الارتباطات المنطقية فيما بينها وتبين كيف أن المؤسسة تخلق قيمة لأصحاب المصلحة (Barbara, 2008, P 48).

-**الخطوة الخامسة: مقياس الأداء Performance measures** يتم قياس النتائج المرجوة من منظور أصحاب المصلحة، والعمليات من وجهة نظر أصحاب العملية والأنشطة اللازمة لتلبية المتطلبات، حيث تستخدم الخريطة الإستراتيجية في تحديد الأهداف وتطوير مقياس الأداء لكل هدف (Howard, 2005, P 5).

-**الخطوة السادسة: المبادرات الإستراتيجية Strategic initiatives** تشير المبادرات إلى النشاطات، برامج العمل، المشاريع التشغيلية أو المقترحات التي تمت الموافقة عليها للقيام بما بغية تحقيق الهدف الاستراتيجي، كما تسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا. (حجاج، 2017، ص13).

-**الخطوة السابعة: الأتمتة Automation** بإدخال التكنولوجيا التي تساهم في تحسين كفاءة العمليات، للحصول على معلومات حول الأداء المناسب في الوقت المناسب ومن الأشخاص المناسبين.

-**الخطوة الثامنة: تتابع العمليات Cascade** تهتم هذه الخطوة بإعادة تنظيم تتابع العمليات بما يسمح بالتخلص من العمليات الزائدة والوقت غير المنتج وتكون هناك تقارير عن الأداء لصنع القرار الأفضل.

-**الخطوة التاسعة:التقييم النهائي Evaluationv** تركز على التقييم النهائي لعمليات المؤسسة ونتائجها.

2. الأداء المستدام

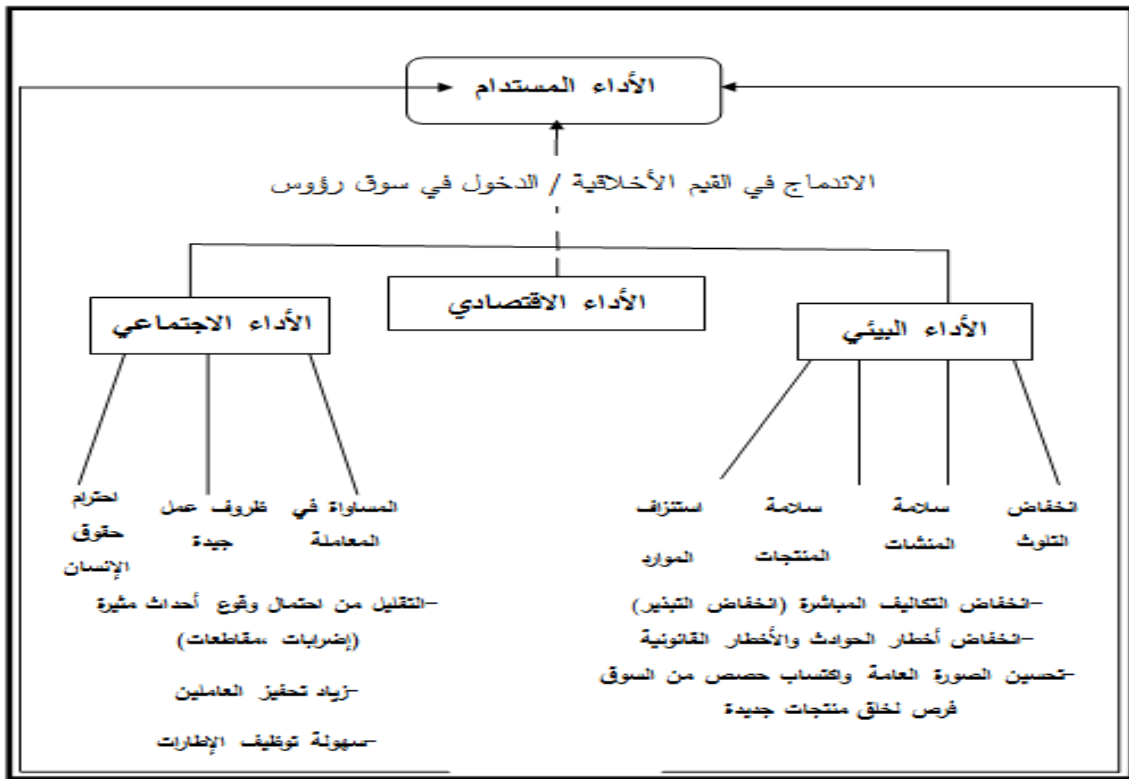
انتقل مفهوم الأداء من المقاربات القديمة إلى مقاربات أكثر شمولية تتضمن أبعادا اقتصادية، اجتماعية وبيئية بسبب التحديات التي فرضتها التنمية المستدامة على المؤسسة الاقتصادية والذي يطلق عليه بالأداء المستدام، وقبل التطرق إلى تعريف هذا الأخير سنتطرق إلى مفهوم الأداء فهو مصطلح تباينت تعاريف الباحثين حوله فهو مستمد من المصطلح الإنجليزي "To perform" والذي يعني أنجز، قام أو أدى عملا، ووظيفة أو مهمة ما، أما المصطلح الفرنسي له فهو "performance" ويقصد به تنفيذ مهمة أو تأدية عمل ما، وفي هذا السياق يعرف Miller et Bromiley الأداء على أنه "محصلة لقدرة

المؤسسة على استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة". (سهام، 2017، ص100)، وقد ذكر **Daved** أن الأداء هو المحصلة النهائية للأعمال التي تؤديها المؤسسات المتمثلة في تحقيق أهدافها وغاياتها. (أكرم، 2016، ص34) من التعاريف السابقة نستخلص أن الأداء يعكس كيفية استعمال المؤسسة لمواردها بفاعلية **Efficiencie** وفعالية **Efficacité**، فهو حاصل تفاعل الاستخدام الأمثل للموارد والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام.

1.2 تعريف الأداء المستدام:

اتسع مفهوم الأداء وتطور مع بروز التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، فأصبح أكثر شمولية للأبعاد الاجتماعية والبيئية تحت مسمى الأداء المستدام والذي يعرف بأنه "قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، ومدى قدرتها على تحقيق توازن بين مختلف الأبعاد الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية" (Saint et al, 2007, P 18). كما يعرف على أنه "تجميع للأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي". (Angèle, 2007, P 10). وقد تضمن الأداء المستدام حسب E.Reynaud كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية



Source: Emmanuelle Reynaud. (2006). **Le développement durable au coeur de l'entreprise**, Dunod, Paris, P. 27.

من خلال عرض التعاريف السابقة نصل إلى أن الأداء المستدام هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة التي تمارسها، وهو المرآة التي تعكس وضعها ضمن مكوناته من أداء اقتصادي، اجتماعي وبيئي، تسعى من خلاله أن تراعي تطلعات أصحاب المصلحة من مساهمين، عملاء، عاملين، موردين ومجتمع.

2.2 تقييم الأداء المستدام:

تعد عملية تقييم الأداء المستدام بصفة خاصة والأداء بصفة عامة وسيلة مهمة للرقابة وتوجيه المؤسسة في اتخاذ قراراتها التصحيحية لبلوغ أهدافها المنشودة، إذ تعد شكلا من أشكال الرقابة، تركز على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات، بهدف الوقوف على تحقيق أهداف المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام وترشيد الإدارة في إعداد الخطط المستقبلية (حمزة، 2000، ص81). وقد عرفت الأمم المتحدة تقييم الأداء على أنه تحديد قيم مؤشرات الأداء بالنسبة لفترة محددة من الزمن أو في تاريخ مرجعي معين (أيتن، 2008، ص19). ويمكن اعتبار تقييم الأداء على أنه تحديد إلى أي مدة استطاعت الإدارة تحقيق المهام المحددة لها، ومعرفة أسباب الانحرافات عن مقاييس الأداء المحددة، واقتراح أساليب معالجة ووضع أسس للمقارنة بين مختلف الأنظمة في المؤسسة (الحاسنة ابراهيم، 2013).

من خلال التعاريف السابقة نرى أن تقييم الأداء المستدام هو تحديد البيانات والمعلومات اللازمة عن النتائج الفعلية خلال فترة زمنية معينة، ومقارنتها مع المعايير والخطة الموضوعية مسبقا، لتحديد ما تم إنجازه واكتشاف نقاط القوة والضعف بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة ووضع السياسات الأنسب لتحسين الأداء المستدام.

3.2 مؤشرات تقييم الأداء المستدام: إن عملية تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية يتطلب اختيار مؤشرات تسمح بقياس كل من الأداء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي، والتي تشكل في مجملها أبعاد بطاقة الأداء المتوازن (Valéry, 2011, P80). ويمكن تصنيف هذه المؤشرات كما يلي:

1.3.2 مؤشرات تقييم الأداء الاقتصادي: ينبثق هذا الأداء أساسا من اهتمام المؤسسة بمصالح أهم الأطراف الفاعلة فيها من ملاك مساهمين، عملاء وموردين، و يمكن قياسه بالاعتماد على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية، ومن بين هذه المؤشرات نذكر ما يلي:

- ✓ هامش الربح = صافي الربح بعد الضريبة / قيمة المبيعات
- ✓ العائد على الأصول ROA = النتيجة الصافية / إجمالي الأصول
- ✓ العائد على الاستثمارات ROI = صافي الربح بعد الضريبة / الأصول الثابتة
- ✓ نسبة السيولة العادية = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة
- ✓ الحصة السوقية للمؤسسة = المبيعات السنوية / المبيعات الإجمالية للسوق
- ✓ القيمة المضافة = المخرجات (الإنتاج بالقيمة) - قيمة الاستهلاكات الوسيطة

2.3.2 مؤشرات تقييم الأداء الاجتماعي: وتشمل جميع تكاليف الأداء التي تقدمها المؤسسة للعاملين بخلاف الأجر الأساسي، وكذا كافة تكاليف الأداء التي تهدف إلى إسهامات المؤسسة في خدمة المجتمع، مشتملة بذلك على التبرعات والمساهمات ومن ضمن هذه المؤشرات نذكر ما يلي (سراج، 2012، ص107):

- ✓ مساهمة المؤسسة في التطوير الفني = تكلفة المساهمة في نفقات التدريب والتطوير / إجمالي أجور العاملين
- ✓ مساهمة المؤسسة = عدد الحوادث الواقعة / عدد ساعات العمل الفعلية

- ✓ مساهمة المؤسسة=إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة/ إجمالي ميزانية الأبحاث
- ✓ مساهمة المؤسسة=تكاليف المؤسسة في بناء المدارس.../إجمالي التكاليف الاجتماعية في مجال البيئة المحيطة
- ✓ مساهمة المؤسسة=إجمالي ميزانية أبحاث منع التلوث والضوضاء وتجميل المنطقة/ إجمالي ميزانية الأبحاث

3.3.2 مؤشرات تقييم الأداء البيئي: هناك عدة مبادرات لتحديد مؤشرات الأداء البيئي منها ISO14031، إرشادات مبادرة إعداد التقارير العالمية وإرشادات الكفاءة البيئية لمجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة WBCSD، ويمكن حصر هذه المؤشرات في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): مؤشرات الأداء البيئي

مقاييس متعلقة بالمنتج	مقاييس متعلقة بالعمليات التشغيلية	
	الانبعاث	استخدام المواد
-نسبة المكونات القابلة لإعادة التدوير؛ -متوسط عمر المكونات غير القابلة للتدوير؛ -المتوسط الزمني لاستمرار المنتج؛ -عدد البدائل المتاحة	-الانبعاث إلى الهواء؛ -الانبعاث إلى المياه؛ -المخلفات الصلبة والخطرة.	-استخدام الطاقة؛ -استخدام المياه؛ -استخدام الموارد المتاحة.

المصدر: نادية راضي عبد الحليم.(2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، مصر.

3. دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة

حيث تم محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على شركة الاسمنت لعين الكبيرة لسنة 2017 ، وصولا لقياس أدائها المستدام وتقييمه والخروج بعدة اقتراحات.

1.3 التعريف بشركة الاسمنت عين الكبيرة - سطيف:

تعتبر شركة الإسمنت SCAEK لعين الكبيرة أحد فروع الجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA وهي شركة عمومية مساهمة SPA يقدر رأسمالها الاجتماعي 2.200 مليون دينار جزائري، تحت مساحة تقدر ب 60 هكتار، يتمثل نشاطها الرئيس في إنتاج وتوزيع الإسمنت العادي والاسمنت الخاص، تحت طاقة تقدر بـ 3.000.000 طن وعدد العمال ب 512 عامل، كما تتفرع إلى فرعين الأول المديرية العامة والتي تقع بوسط مدينة سطيف والفرع الثاني الوحدة الإنتاجية والتي تقع ببلدية أولاد عدوان دائرة عين الكبيرة، ولاية سطيف - الجزائر.

2.3 تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة:

تهدف الشركة من خلال تحليل بيئتها تحديد نقاط القوة والضعف ومعرفة الفرص والتحديات التي قد تواجهها، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (2): تحليل SWOT لشركة SCAEK

<p>نقاط الضعف: غياب شبكة توزيع موسعة، غياب النهج التجاري، انخفاض الاستماع للعميل، عملية شراء ثقيلة، التنسيق غير كافي بين الهياكل، تطور خطة العمل، لا ردود في حالة الشائعات، المركزية في اتخاذ القرارات كونها تنتمي للمجمع GICA.</p>	<p>نقاط القوة: تملك سمعة جيدة، خط إنتاج جديد بأحدث التقنيات، وضع مالي جيد، لها قدرة تنافسية تجارية قوية، توسيع محفظة العملاء، صورة العلامة التجارية البارزة، جودة المنتج (تنوع المنتجات)، توافر المواد الخام وقربها من أماكن الإنتاج، كفاءات عالية من الموارد البشرية، تملك أدوات اتصال قوية، مناخ اجتماعي صحي، تملك نظام الإدارة المتكامل (الجودة، البيئة، السلامة والصحية المهنية)، رد فعل مرن لتغير السوق، نظام أجور محفز، التواصل الداخلي والخارجي الجيد، علاقة إيجابية مع الأطراف المعنية، الموظفون شباب، التمكن من تدابير السلامة والصحة والبيئة.</p>
<p>التحديات: المنافسة، التطور التكنولوجي، خسارة العملاء، الشائعات، هجمات متعلقة بالكمبيوتر، انخفاض سعر النفط، كوارث طبيعية، أحداث اجتماعية، فشل مقدمي الخدمات.</p>	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق الشركة

3.3 رؤية ورسالة الشركة:

تمثلت الرؤية في أن تكون شركة رائدة في صناعة الإسمنت، أما رسالتها فهي تسعى لإنتاج الإسمنت بمواصفات ذات جودة عالية وتحقيق متطلبات أطراف المصلحة، قيمها تتمثل في أن العملاء قلب المؤسسة والعمال الرأس المال البشري والمحرك الأساسي لأدائها، أما حماية البيئة ملك للجميع والإضرار بها جريمة إنسانية، بينما الإستراتيجية تمثلت في الريادة على مستوى التكلفة وتنوع المنتجات.

4.3 الأهداف الإستراتيجية للشركة:

تم تحديد أهم الأهداف الإستراتيجية حسب كل بعد من أبعاد البطاقة، ففي البعد المالي تسعى الشركة إلى تحسين المردودية، الاستغلال الأمثل للأصول، تعزيز الربحية، التحكم في التكاليف، أما بعد العملاء تمثلت أهدافه في النمو في حجم المبيعات وتحسين مستوى رضا العملاء، بينما بعد العمليات الداخلية أهداف هي التحسين المستمر للجودة، الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، أما البعد الاجتماعي فأهدافه تمثلت في الإسهام في تنمية المجتمع المحلي، بينما البعد البيئي تمثلت أهدافه في تخفيض النفايات، الاستغلال الأمثل لموارد الطاقة، وأخيرا تمثلت أهداف بعد التعلم والنمو في تحسين مستوى رضا العمال، تحسين الإنتاجية، تطوير قدرات العمال وضمان سلامة العمال.

5.3 النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن لشركة الإسمنت لعين الكبيرة:

قد تم وضعت ألوان تعطي فكرة سريعة عن وضع كل مؤشر و درجة خطورته، حيث اللون الأخضر يعبر عن وضعية جيدة للمؤشر، الأصفر يعبر عن النتيجة المتوسطة للمؤشر، لون الأحمر يعبر عن وضعية خطيرة للمؤشر، ويمكن وضع النموذج المقترح للبطاقة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لشركة SCAEK 2017

الأبعاد	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	الوزن	الغاية	النتائج المنجزة	النتيجة النهائية
البعد المالي	تحسين المردودية	معدل المردودية المالية	%5	% 13.05	%24.95	%9.55
	الإستغلال الأمثل للأصول	النتيجة الاقتصادية /رقم الأعمال	%5	% 41.79	%47.94	% 5.73
	تعزيز الربحية	القيمة المضافة /رقم الأعمال	%5	% 71.09	%75.25	% 5.29
	التحكم في التكاليف	تكلفة إنتاج الطن الواحد من الإسمنت	%5	3750 دج	3566 دج	% 5.25
	أداء البعد المالي			%20		
بعد العملاء	النمو في حجم المبيعات	معدل نمو حجم المبيعات	%10	% 138.09	% 104.39	% 7.55
	تحسين مستوى رضا العملاء	وقت الإنتظار	%10	10 د	6 د	% 16.66
	أداء بعد العملاء			%20		
بعد العمليات الداخلية	التحسين المستمر للجودة	نسبة المغيب	%10	أقل من 2.2 %	% 1.63	% 13.49
	الإستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية	معدل الطاقة الإنتاجية المستغلة	%10	% 100	% 116	% 11.6
	أداء بعد العمليات الداخلية			% 20		
البعد الإجتماعي	الإسهام في تنمية المجتمع المحلي	حجم مصاريف الخدمات الإجتماعية	%6	43088240 دج	40120409 دج	% 5.58
	أداء البعد الإجتماعي					%6
البعد البيئي	تخفيض النفايات	معدل إنبعاث الغبار	%2	أقل من MG/NM ³ 50	18.06 MG/NM ³	% 5.53
		معدل انبعاث غاز CO	% 3	أقل من 150 MG/NM ³	2707.06 MG/NM ³	%0.16
	الإستغلال الأمثل لموارد الطاقة	حصة إستهلاك الكهرباء لكل طن منتج من الإسمنت	%3	112.5 KWH/TC	113.27 KWH/TC	% 2.98
		حصة إستهلاك الغاز لكل طن منتج من الكلنكر	%3	90.5 NM ³ /TKK	95.71 NM ³ /TKK	% 2.83
		حصة إستهلاك الماء لكل طن	%3	0.1 M ³ /TC	0.1 M ³ /TC	% 3

دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة- سطيف

		منتج من الإسمنت			
% 14.5			% 14	أداء البعد البيئي	
% 4.23	% 1.64	% 1.39	% 5	معدل الغياب	تحسين مستوى رضا العمال
% 7.25	5665طن	3906طن	% 5	معدل إنتاجية العامل	تحسين الإنتاجية
% 3.38	19724 دج	29159 دج	% 5	تكاليف التكوين	تطوير قدرات العمال
% 2.01	% 15.57	% 6.29	% 5	معدل تكرار حوادث العمل	ضمان سلامة العمال
% 16.87			% 20	أداء بعد التعلم والنمو	
112.07%			% 100	الأداء المستدام	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق الشركة

6.3 نتائج الدراسة:

من خلال الشكل أعلاه يمكن استخلاص أن الشركة حققت أداء مستدام بمقدار 112,07%، وهو محصلة أداء أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث نجد أداء البعد المالي بمقدار 25,82%، فقد كان أداء جيد، نتيجة لارتفاع المبيعات والأرباح، بالإضافة إلى انخفاض تكاليف الإنتاج، أما أداء بعد العملاء فقدّر بـ 24,21% وهو أداء جيدا، نظرا لارتفاع مبيعات الشركة وارتفاع عدد زبائنها، الأمر الذي يتطلب المزيد من الجهود للاحتفاظ بزبائنها والعمل على الحصول على زبائن جدد، بينما أداء بعد العمليات الداخلية قدر بـ 25,09% وهذا نتيجة تحسن نسبة المعيب وكذا الاستغلال الأمثل للطاقة الإنتاجية، وكذا نتيجة للأهمية الكبيرة التي توليها الشركة للتحكم في العملية الإنتاجية وتطويرها، كما نجد أداء البعد الاجتماعي قدر بـ 5,58% وجب التطلع والاهتمام بهذا الجانب أكثر، بينما أداء البعد البيئي فقدّر بـ 14,5%، وهذا نتيجة للجهود المبذولة من طرف الشركة للحفاظ على البيئة باستعمال مصافي لتفادي تلويث الجو بالغبار، أما عن مؤشر غاز Co ومؤشري الكهرباء والغاز فنسبتهم أكبر من المستوى المطلوب الأمر الذي يتطلب اتخاذ التدابير اللازمة لمعالجة هذا الانحراف، أما عن أداء بعد التعلم والنمو فقد قدر بـ 16,87%، حيث كانت نسبة حوادث العمل مرتفعة وجب اتخاذ تدابير السلامة المهنية، وكذا علاج أسباب الغياب ورفع حصص التدريب والتكوين.

وما هو ملاحظ بشكل عام أن قيمة الأداء المستدام جيدة، لكنها غير معبرة بصورة صادقة لأنها لم تكن هناك دقة واقعية في تحديد بعض الأهداف هذا ما أثر على النتيجة النهائية لكل مؤشر، وكون نتيجة المؤشر تؤثر على أداء البعد الذي تنتمي إليه، فتوصلنا في الأخير إلى أن الأداء المستدام معبر عنه بصورة غير موضوعية، لهذا نرى أنه على الشركة أن تستعمل طرق علمية عند رسم أهدافها لتقييم أدائها المستدام، ومنه يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية والتي تعتبر أن بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لتقييم الأداء المستدام للمؤسسة، كما توصلنا إلى أن شركة SCAEK لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن والتي تعتبر أداة حديثة للتسيير، وأنها تعتمد على المحاسبة العامة، محاسبة التكاليف والموازنات التقديرية ولوحات القيادة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى وهو أن المؤسسة تعتمد على نماذج تقليدية لتقييم أدائها المستدام.

الخاتمة:

تم من خلال هذه الدراسة لمس مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء المستدام للشركة، حيث تبين لنا بعد تطبيق البطاقة أن لها دور مهم في في تحديد الاختلالات وتصحيحها للوصول إلى هدف تقييم الأداء المستدام للشركة، ومنه العمل على تحسينه بصفة مستمرة.

كما تبين أن الشركة تنتهج نظام الإدارة المتكامل ما جعلها تخطو خطوات هامة في مجال الجودة، البيئة والصحة والسلامة المهنية وهذا بغرض إرضاء أصحاب المصلحة، من خلال وضع لوحات قيادة خاصة بكل قسم، لمتابعة التطورات الحاصلة بهذا الأخير، وصولاً منها لتحقيق أهدافها المتمثلة في المحافظة على شهادة ISO 9001 نسخة 2008، شهادة ISO 14001 نسخة 2004 وشهادة المطابقة OHSAS18001 نسخة 2007، وما يترتب على ذلك من تحسينات في كل من أدائها المالي، صورتها عند عملائها ومستوى رضاهم عنها، جودة العمليات، وتحسين كل من الأداء البيئي والاجتماعي.

من بين الاقتراحات التي يمكن تقديمها للشركة ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، لأنها تبني على أساس إستراتيجيتها وأهدافها، هذا ما يساعدها في تحقيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة المتبعة من طرفها، ضرورة الاهتمام بإدخال مؤشرات جديدة في لوحات القيادة تسمح بمواكبة التغيرات، تبني نظام جيد فيما يخص محاسبة التكاليف مثل نظام ABC خاصة وأن الشركة ستنتج منتجات جديدة، وعلى الشركة تحديد أهدافها بطرق وأساليب حديثة من بينها المقارنة المرجعية وكذا ضرورة الاهتمام بالموارد البشري والاستثمار فيه.

المراجع المستعملة:

1. بحيري سعد صادق.(2004).إدارة توازن الأداء، الطبعة الأولى، مصر،الدار الجامعية.
2. بحت أحمد السعيد محمد السعيد.(2017). إطار مقترح لتكامل بين بطاقات الأداء المتوازن والستة سيجما لتحسين بيئة الأداء الاستراتيجي لبنك التنمية والائتمان الزراعي، أطروحة دكتوراة، غير منشورة، تخصص العلوم التجارية والادارية، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة مدينة السادات، مصر.
3. حجاج زينب وبصري ريمة.(2017). بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير، ملتقى وطني : مراقبة التسيير كألية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، الجزائر .
4. الحسني صادق .(2003). تدقيق الأداء الاجتماعي للمنشآت في ضوء معايير المراجعة الدولية والأمريكية، مجلة الاداري، العدد 93، عمان، معهد الادارة العامة.
5. الزبيدي حمزة محمود.(2000). التحليل المالي:تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل،الأردن، الوراق للنشر والتوزيع.
6. سراج وهيبة.(2012). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف، الجزائر .
7. الحاسنه ابراهيم محمد.(2013).إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.

8. المرشوحى أيتن محمود سامح.(2008). تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، الطبعة الأولى، المجلد 1، مصر، دار النشر للجامعات.
9. موسى سهام محمد موسى، نوال إبراهيم شين.(2017). الادارة الاستراتيجية والأداء " المفاهيم ونماذج القياس " دراسة حالة تطبيقية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، الطبعة الاولى،الأردن، دار مجدلاوي.
10. عبيد شاهر.(2017). علاقة بطاقة الأداء المتوازن في فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في البنوك التجارية في محافظات شمال الضفة الغربية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 03، العدد 04، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي نور البشير- البيض، الجزائر .
11. علاوي مسلم السعد واخرون.(2012). بطاقة العلامات المتوازنة: مدخل للإدارة المستدامة، لبنان، دار الكتب العلمية.
12. نادية راضى عبد الحليم.(2005). دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 21، العدد 2، كلية التجارة، مصر.
13. ناصر محمد سعود.(2013). الادارة الاستراتيجية : منظور تكاملي حديث، الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
14. الياسري أكرم محسن وآخرون.(2016). مستجدات فكرية في عالم إدارة الاعمال: إدارة الموهبة، نظم المعلومات الاستراتيجية، الاداء المتميز، الطبعة الأولى، الأردن، الدار المنهجية.
15. Angèle Renaud, Nicolas Berland.(2007). mesure de la performance globale des entreprises"comptabilite et environnement", France.
16. Archie B. Carroll.(1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders, Business Horizons, Vol 34, Issue 4.
17. Barbara Kaha.(2008). Review of evaluation Frameworks, Saskatchewan,Canada.
18. Emmanuelle Reynaud.(2006). Le développement durable au coeur de l'entreprise , Dunod, Paris, P. 27.
19. Frank Figge and others .(2002). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy, Business Strategy and the Environment , Vol.11, Issue 5, Wiley.
20. Howard Rohm.(2005).Building a balanced scorecard (BSC) performance systems, A balancing act, vol.2, no.2.
21. Idalina Dias-Sardinha and others.(2007). Developing Sustainability Balanced Scorecards for Environmental Services: A Study of Three Large Portuguese Companies, Environmental Quality Management Vol. 16, Issue.4, Wiley.
22. Jean Helms-Mills and others.(2009). Understanding Organizational Change, 1st edition, , USA, Routledge.
23. Paul Arveson.(2003). Building a Government Balanced Scorecard, The Balanced Scorecard Institute .
24. Paul R. Niven.(2003). Balanced scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies, USA, John Wiley and sons ,Inc.
25. Paul R. Niven.(2005). Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance, USA, John Wiley and sons ,Inc.
26. Paul R .Niven.(2006).Balanced scorecard step by step :maximizing Performance and maintaining results, 2nd edition, USA, John Wiley and sons ,Inc.
27. Rober S –Kaplan and David P Norton .(1992).The Balanced scorecard : measures that drive performance, Harvard Business review,vol.70, no.1, Harvard Business School, USA.

28. Robert S. Kaplan and David P. Norton.(1993). Putting the balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review.
29. Robert S. Kaplan and David P. Norton.(1996). Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, VOL. 39, NO. 1, USA, Harvard Business School Press,
30. Saint-Onge Sylvie et autres .(2007).Gestion des performances au travail :Bilan des connaissances, Edition de Boeck supérieur, Paris.
31. Thomas Bieker and Carl Ulrich Gminder.(2002). Managing Corporate Social Responsibility by using the : Sustainability-Balanced Scorecard, the 10th International Conference of the Greening of Industry Network,Göteborg, Sweden.
32. Valéry Simon.(2011).Le tableau de bord prospectif: un nouveau système de management stratégique pour ASBL,Mémoire de Master ,Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion, Louvain School of Management,Campus Namur, Belgique.