

Dirassat & Abhath
The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث
المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363
ISSN : 1112-9751

تقييم الاداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن
-دراسة حالة مؤسسات الصناعة الغذائية في ولايات: (الجزائر، ورقلة، باتنة -
**Evaluate the strategic performance of industrial sector using the
balanced scorecard**
**-A case study of food industry companies in the provinces of
(Algiers, Ouargla, Batna)-**

حسين ذيب 1Dib Hocine، عبد الغني دادان 2Dadene Abdelghani

1 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر التمويل، مالية الأسواق ومالية المؤسسة، hocine.dib@cuillizi.dz

2 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مخبر التمويل، مالية الأسواق ومالية المؤسسة، Dadene@gmail.com

المؤلف المرسل: أ.حسين ذيب Dib Hocine الإيميل: hocine.dib@cuillizi.dz

تاريخ القبول: 2020-12-12

تاريخ الاستلام: 2020-11-25

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مقومات اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي في القطاع الصناعي بالتطبيق على مؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية تتوفر على كل المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأن البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن يساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات محل الدراسة، وأخيرًا أوصت الدراسة بتعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة على جميع مؤسسات القطاع الصناعي، لما له من أثر إيجابي على تطورها واستمراريتها.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن، تقييم الأداء الاستراتيجي، مؤسسات الصناعة الغذائية.

Abstract :

This study aimed to identify the components of adopting a balanced scorecard to assess strategic performance in the industrial sector by applying to some Algerian food industry institutions. The main results showed that the food industry institutions have all the necessary ingredients to implement the balanced scorecard and that the environmental and social dimension in the balanced scorecard contribute effectively to the strategic performance evaluation of the institutions under study. Finally, this study recommended to generalizing the use of the scorecard with its five dimensions to all Industrial sector institutions, due to its positive impact on its development and continuity.

Key words: Balanced Scorecard, Strategic performance evaluation, food industry institutions.

بطاقة الأداء المتوازن، التي تعد منهج تفكير متوازن وأداة عمل تنفيذية وإدارية، يُمكن المنظمة في حال قامت بتبنيها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومن تقييم أدائها التشغيلي والمالي والاستراتيجي.

إشكالية الدراسة

كثير من الدراسات السابقة التي اختبرت فاعلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وجدت أن البطاقة بأبعادها الأربعة الأساسية كما هي مقدمة من طرف (Kaplan & Norton) 1992

تمهيد:

إن تقييم الأداء الاستراتيجي يهتم بتقييم الأداء الحالي والماضي والمستقبلي للمنظمة من خلال التفاعل ما بين المقاييس المالية وغير المالية التي يتضمنها، فإن كثيرًا من المؤسسات في ظل بيئة الأعمال الحديثة التي فشلت في البقاء؛ نتيجة الخسائر المتلاحقة التي أصابها وتراجع مواقعها في السوق، لم يكن بسبب عدم وجود إستراتيجية لعملها، ولكن بسبب الفشل في التواصل مع الموظفين لتنفيذ الاستراتيجيات، وقد أصبحت المنظمات اليوم بحاجة إلى آلية لتطبيق استراتيجياتها ومتابعة الأداء، وهو ما توفره

1- تحديد مدى توافر المقومات اللازمة في مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

2- بيان أهمية صياغة البعد البيئي والاجتماعي ضمن الأبعاد الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن، كأداة حديثة لتحسين الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بهدف الزيادة من قدرتها التنافسية.

3- اختبار فعالية البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر.

4- حاجة مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية إلى نظام ملائم لتقييم أدائها خاصة من المنظور الاستراتيجي، في وقت زاد فيه حجم التحديات التي تعصف بالمؤسسات نتيجة اقتصرها على استخدام الأساليب التقليدية المبنية على البعد المالي فقط. ذلك ما يمكن استقراؤه مما قاله أحد مؤسسي نظام بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan): "إن الذي يعتمد في تقييم أداء المنظمات على الأداء المالي فقط فإنه كالذي يقود السفينة وهو ينظر إلى الخلف".

منهج الدراسة: المنهج المعتمد في الجزء النظري هو المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح ببناء وصياغة الإطار النظري للموضوع، أما الجزء التطبيقي فقد اعتمد منهج دراسة حالة لمجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية في ولايات (الجزائر، ورقلة، باتنة)، وتمت الاستعانة بالاستبيان في جمع آراء واتجاهات عينة الدراسة.

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1. مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء الاستراتيجي

1.1 مفهوم تقييم الاداء الاستراتيجي: يلعب القياس دورًا رئيسيًا في كافة مجالات الحياة، فعلى سبيل المثال "عندما تستطيع قياس ما تتحدث عنه وتعبّر عنه في شكل أرقام، فلا بد وأن تكون على دراية به، ولكن عندما لا تستطيع القياس ولا التعبير عما تتحدث عنه في شكل أرقام فيرجع ذلك إلى أن ما لديك هو قدر ضئيل وغير مرض من المعرفة"، وترجع فكرة هذا التعليق إلى القرن الخامس قبل الميلاد للفيلسوف (Velolallos) الذي صرح قائلاً: "بدون وجود الأرقام لا يمكننا قياس أو فهم أي شيء"¹.

غير كافية لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة، وأن هناك حاجة لإضافة بعض الأبعاد الأخرى. لذلك قدم بعض الباحثين نماذج لبطاقة الأداء المتوازن مبنية على أكثر من أربعة أبعاد. إن بناء بطاقة الأداء المتوازن على أساس أربعة أبعاد أو أكثر لا يعتبر بحد ذاته مشكلة، وإنما تكمن المشكلة بشكل رئيسي في مدى تمثيل البعد المستخدم في إستراتيجية المؤسسة، ومدى تقدير الإدارة للبعد وذلك بتصنيفه كعامل استراتيجي أو عامل تشخيصي. وبناءً عليه جاءت هذه الدراسة كمحاولة لاختبار مدى مساهمة البعد البيئي والاجتماعي كبعد خامس في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات الصناعة الغذائية بالجزائر وفي ضوء ذلك، يمكن صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء

الاستراتيجي في مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية؟

هذه الإشكالية يمكن تجزئتها إلى سؤالين فرعيين هما:

1- هل تتوفر مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية على المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن؟

2- هل يساهم البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة: على ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها قام الباحث بصياغة الفرضيتين التاليتين:

الفرضية الأولى: لا تتوفر مؤسسات الصناعة الغذائية في الجزائر على المقومات اللازمة لتطبيق نموذج

بطاقة الأداء المتوازن.

الفرضية الثانية: لا يساهم البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي

في مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية.

أهداف وأهمية الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق ما يلي:

3- يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم، والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية. يتجلى ذلك في تحقيق مكاسب أخرى من بينها⁶: أ- تشكيل ثقافة المؤسسة. ب- إبقاء التركيز على الأهداف الإستراتيجية. ج- تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء. د- تحديد احتياجات العملاء وتلبيتها.

2. بطاقة الأداء المتوازن

1.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أحد أشهر الاتجاهات الحديثة في الإدارة، التي حاولت إيجاد الربط بين قياس وتقييم الأداء والخطط والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد وصفها (Kaplan & Norton) بأنها إطار متعدد الجوانب لوصف وتنفيذ وإدارة إستراتيجية المنظمة في كل المستويات الإدارية عن طريق ربط الأهداف والمقاييس بهذه الإستراتيجية، من هذا المنطلق يمكننا أن نتساءل ما هي بطاقة الأداء المتوازن؟ هل هي فلسفة إدارية؟ أم هل هي نظام إدارة؟ أم هل هي نظام قياس؟، للإجابة على هذه الأسئلة نورد مجموعة من التعريفات لعدد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، تناولوا بالدراسة مفهوم بطاقة الاداء المتوازن من وجهات نظر مختلفة، حيث ترى المجموعة الأولى: أن بطاقة القياس المتوازن للأداء هي عبارة عن مقاييس تركز على أربعة أبعاد لقياس الاداء تغطي جوانب الاداء الاستراتيجي، حيث عرّفها (Kaplan & Norton) بأنها: "مجموعة من مقاييس الأداء التي تعطي للمديرين صورة سريعة وشاملة عن أعمال المؤسسة، وتستخدم بطاقة الاداء المتوازن مقاييس مالية توضح نتائج أعمال (تصرفات) قد تم اتخاذها سابقًا، وتتكامل هذه المقاييس بمقاييس تشغيلية:

رضا العميل، عمليات تشغيل داخلية، ابتكار وتطوير الأنشطة، وتعتبر المقاييس التشغيلية محرك الأداء المالي المستقبلي"⁷. أما المجموعة الثانية: فتري أن بطاقة الاداء المتوازن هي أسلوب لإدارة الاداء وليس فقط قياس الاداء حيث عرّفها (Kaplan & Norton) بأنها: "نموذج يدمج بين كل من نظام قياس فعال يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ونظام إدارة يساعد على قيادة التغيير في الجوانب الأساسية مثل عمليات التشغيل، المنتج، العميل، تطوير السوق"⁸. في حين ترى المجموعة الثالثة: أن البطاقة أداة لتوصيل الاستراتيجية إلى جميع العاملين في المؤسسة، حيث عرّفها (Kaplan & Norton)

بناءً على ما سبق، لا يمكن لمنظمات الأعمال أن تكتفي باستخدام الأساليب الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية من أجل بقائها واستمراريتها، بل لا بد لها من قياس وتقييم أدائها الاستراتيجي ومعرفة وضعها التنافسي مقارنة بباقي المؤسسات العاملة في قطاعها. وتشير عملية تقييم الأداء الاستراتيجي إلى عدة دلالات نبرزها من خلال هذه المجموعة من التعاريف:

1- فقد وصفه (Bolcher) بأنه: "نظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر إستراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية"².

2- تقييم الأداء الاستراتيجي هو: "نظام يسمح بترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها، فهو يضم مؤشرات مالية، تشغيلية وأخرى إستراتيجية، بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها"³.

كما يمكن الوقوف على تقييم الأداء الاستراتيجي من خلال عدة تساؤلات تمثل في حقيقتها معايير لعملية التقييم الاستراتيجي هي⁴: هل تتناغم الإستراتيجية مع البيئة؟ هل تتماشى الإستراتيجية مع السياسات الداخلية وأنماط الإدارة وفلسفتها وإجراءات العمل؟ هل الإستراتيجية مناسبة من حيث الموارد المالية والمادية والبشرية و مخاطر اعتمادها مقبولة؟ هل تتوافق الإستراتيجية مع دورة حياة المنتج والسوق المحتملة ويمكن تنفيذها بكفاءة وفعالية؟

1.2. أهمية تقييم الاداء الاستراتيجي: تختلف الرؤية لأهمية تقييم الأداء الإستراتيجي باختلاف توجهات الباحثين، فقد ربط (Muralidharan) أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي بأهمية الرقابة وقد حدد أهميته في ثلاث اتجاهات⁵:

1- يساعد على تحسين مرتكزات الإستراتيجية، والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد، ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الإستراتيجي العام للوحدة الاقتصادية.

2- يساعد على تحسين وتطوير الاتصال الاستراتيجي والتغذية الراجعة، كأدوات تستطيع جعل المؤسسة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية.

لإرضاء الزبائن، والأداء المنخفض في هذا البعد مؤشر رئيسي للتراجع مستقبلاً، حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة، ووفقاً لهذا البعد تحدد المؤسسة كيف تقابل متطلبات الزبون وقطاع السوق الذي ستتنافس فيه، وذلك بالتخطيط للمستقبل والحفاظ على مقدرتها على جذب والاحتفاظ بالزبائن، ومهم هذا البعد بتقييم الأمور التالية¹²: - كيف يرى الزبائن المؤسسة ومدى رضاهم عن خدماتها لهم؟ - هل نجحت المؤسسة في مواجهة المنافسين وتوقع استمرارهم في السوق مع المؤسسة؟ وقد تم اقتراح مجموعة من الأسئلة يجب الإجابة عليها قبل وضع الأهداف لهذا البعد وهي: ¹³ - ما هي الأسواق المستهدفة؟ - من هو الزبون المطلوب؟ - كيف تتنافس المؤسسات لكسب الزبون؟ - ما هي القيمة التي تقدمها المؤسسة للاحتفاظ بالزبون؟

ثالثاً- بعد العمليات الداخلية: يركز هذا البعد على العمليات الداخلية التي تعزز كلا من بعد الزبائن (خلق قيمة للزبائن)، والبعد المالي (زيادة ثروة المساهمين)، ويتطلب هذا البعد تحديد العمليات المطلوبة لتحقيق الأهداف المالية وإرضاء الزبائن فيجب على المؤسسة أن تتفوق في بعد العمليات الداخلية، وتتكون العمليات الداخلية من السلسلة التالية: - ابتكار أو تجديد العمليات، - عمليات التشغيل، - عمليات خدمة ما بعد البيع، ومهم هذا البعد بتقييم الأمور التالية: ¹⁴ - ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية؟ - ما هي مجالات التحسين والتطوير في العمليات؟ - كيف يتم ترشيد التكاليف؟ - ما هي العمليات المحورية ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات الزبائن وميزاتها التنافسية؟

ويظهر جانب عمليات التشغيل الداخلي اختلافين أساسيين بين الأسلوب التقليدي وأسلوب بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء، حيث يهدف الأسلوب الأول إلى توجيه وتطوير العمليات الداخلية باستحداث مقاييس للجودة والوقت مع التركيز على العمليات الموجودة حالياً، أما الأسلوب الثاني فيعمل على تحسين العمليات الداخلية من خلال ربطها بالبعدين السابقين البعد المالي وبعد الزبائن، أما الاختلاف الثاني يكمن في أن بطاقة الأداء المتوازن تدخل جانب الاختراعات والابتكارات في عمليات التشغيل الداخلي حيث تتطلب محركات النجاح المالي في الأجل الطويل أن تدخل

بأنها: "نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ، و خارطة مسار شمولي للمؤسسات، لتتبع ترجمة رؤيتها ضمن مجموعة مترابطة من مقاييس الأداء، التي لا تستخدم في مجال الأعمال فقط، ولكن لتحقيق ترابط الاستراتيجية بالأعمال، ولمساعدة التنسيق الفردي والتنظيمي وإنجاز الأهداف العامة"⁹. فيما ذهبت

المجموعة الرابعة: إلى اعتبار البطاقة نظام شامل لقياس وتقييم الأداء الاستراتيجي وتوصيل الاستراتيجية للمؤسسات، إذ عرفها كل من (Kaplan & Norton) بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرامج المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المنظمات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية"¹⁰.

2.2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: يعتمد في صياغة بطاقة

الأداء المتوازن على فلسفة مفادها عدم وجود جانب وحيد لقياس الأداء وهو الجانب المالي، بل هناك عدة جوانب تعمل على ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة من مقاييس الأداء موزعة على أربعة أبعاد (منظورات) هي:

أولاً- البعد المالي: يعكس البعد المالي متطلبات مالكي المؤسسات وذوي المصالح، ويركز على تعظيم الربحية من خلال مجموعة من الأهداف المالية ومؤشرات لقياس الأداء. كما أن منظورات كفاءة الأداء ضمن الأبعاد الثلاثة الأخرى الممثلة ببعدهم العملاء، والعمليات الداخلية، والتعلم والإبداع تتفاعل جميعها وتصب في هذا البعد المالي، فهو يعتبر المحصلة النهائية لنتائج أعمال وحدات عمل المؤسسة المختلفة، ويتم في هذا البعد الإجابة عن السؤال الآتي: حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية، كيف يمكن لها أن تظهر أمام مساهميها؟¹¹، وقد أوضح (Kaplan & Norton)، إستراتيجيتين أساسيتين لتحقيق الأداء المالي للمؤسسة والإجابة عن التساؤل أعلاه هما: - برنامج نمو الإيرادات للمنظمة - برنامج الإنتاجية من خلال كفاءة استخدام موارد المنظمة وخفض التكاليف.

ثانياً- بعد العملاء: يركز هذا البعد على إستراتيجية خلق القيمة للزبون، حيث تبدي فلسفة التسيير الحديث المزيد من العناية

لقياس لنظام الإدارة البيئية في منظمة ذات علاقة بالتحكم في الجوانب البيئية والنتيجة عن الأهداف والسياسات البيئية¹⁸. إلا أن هناك من يرى بأن الأداء البيئي هو "كل تصرفات المؤسسة تجاه البيئة بغض النظر عن قابليتها أو عدم قابليتها للقياس أو تأثيرها عليها من عدمه"¹⁹. أما فيما يتعلق بمؤشرات قياس هذا البعد فإن هذه المؤشرات مرتبطة بتجنب حدوث تلوث للبيئة وإلحاق ضرر بها.

2- الأداء الاجتماعي ومؤشرات قياسه: تعتبر المؤسسة جزءاً هاماً من المجتمع تتأثر وتتوثر فيه، فكان لا بد من المنظمات أن تضع من ضمن إستراتيجيتها سؤالاً، كيف نساهم في تطوير المجتمع وتنميته وما هو دورنا فيه؟ وعموماً يمكن تقسيم مفهوم الأداء الاجتماعي إلى نوعين هما: المفهوم الضيق للأداء الاجتماعي والذي يختزلها في مسؤولية إدارة المؤسسة تجاه المالكين فقط، أما المفهوم الثاني فهو المفهوم الواسع والذي يمثل وظيفة إدارة المؤسسة في إدارة مصالح الجهات ذات العلاقة من مساهمين، زبائن، عاملين فهو: "التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بما من شأنه تعزيز مكانتها في أذهان المستهلكين والمجتمع بشكل عام"²⁰. أما مؤشرات قياسه وتقييمه فتتمثل في مجموعة من المؤشرات التي تقيس فعالية مختلف الأنشطة الاجتماعية التي تؤديها المؤسسات.

ثانياً: الدراسة التطبيقية:

1. الإجراءات المنهجية للدراسة التطبيقية:

1.1. أداة الدراسة: لقد استخدم الباحث لأغراض الدراسة استبياناً تم توجيهه للعاملين في الإدارة العليا بمؤسسات الصناعة الغذائية على اختلاف مسمياتهم وتوصيفهم الوظيفي، يتكون من جزئين، اشتمل الجزء الأول على البيانات الشخصية والمهنية لأفراد عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقد اشتمل على محورين يضم كل منهما مجموعة من الأسئلة التي تجيب على تساؤلات الدراسة وأهدافها.

المحور 1: حول توفر مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسات الصناعة الغذائية يضم 6 عبارات.

المؤسسة منتجات وخدمات جديدة تماماً تحقق احتياجات الزبائن الحاليين والزبائن الجدد¹⁵.

رابعاً- بعد التعلم والابتكار والنمو: يعتبر دمج بعد التعلم والنمو في نظام تقييم الأداء الاستراتيجي أحد الإضافات الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن، حيث أن اتجاه المؤسسات العام بالاهتمام برأس المال الفكري والمعرفي وتطوير كفاءاته باعتبار أن الأداء التنظيمي هو محصلة لأداء الأفراد، إضافة إلى ذلك فالتحول نحو تبني التقنيات الحديثة في شتى المجالات والانتقال إلى مصاف المؤسسات المتعلمة وما صاحبه من تغير في تطلعات العاملين، أوجب ضرورة إدماج هذا العنصر كبعد أساسي مؤثر في تحقيق المؤسسة لأهدافها، وضمان التغيير السريع الفعال نحو التفوق والتميز، كما أن التطور الحاصل في الفكر الإداري فيما يتعلق بالجانب البشري في المؤسسة يدفعها نحو الاعتماد على هذا المورد الهام كمحور لتحقيق التميز والتفوق¹⁶.

خامساً: دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن:

يجب التذكير إلى أن عدد الأبعاد لا يتوقف على أربعة فقط، بل يمكن أن يتعداها لأبعاد أخرى تبعاً للجوانب الأساسية في الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة. وفي هذا الإطار يرى بعض الباحثين ومنهم (Lipe & Salterio) بضرورة إضافة بعد آخر إلى بطاقة الأداء المتوازن وهو بعد البيئة والمجتمع، حيث تشكل المؤسسات جزءاً مهماً من المجتمع الذي تعمل فيه، مما يتطلب منها أن تسهم في تحقيق رفاهيته حفاظاً على إستمرار نجاحها، من خلال توفير منتجات بجودة عالية وخدمات بأسعار معقولة، فضلاً عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها¹⁷. وقد ركزت بعض الدراسات في هذا المجال على ضرورة دمج (البعد الاجتماعي) مع (البعد البيئي) في بطاقة الأداء المتوازن بإضافة بعد آخر يحمل اسم البعد البيئي والاجتماعي، حتى تتمكن البطاقة من قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام في المؤسسة، بهدف تعظيم قيمة العائد للمساهمين (حملة الأسهم)، وتقديم أحسن الخدمات للعملاء وزيادة القبول الاجتماعي في إطار المساهمة في التنمية الاجتماعية والمحافظة على البيئة.

1- الاداء البيئي ومؤشرات قياسه: يركز الأداء البيئي على قياس التأثير الذي تسببه المنظمة على البيئة المحيطة، إذ يعرف الأداء البيئي حسب معيار الإيزو (ISO 14031) على أنه: "النتائج القابلة

المستجوبين عن الأسئلة، والانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت الإجابات عن القيمة المتوسطة، بالإضافة إلى اختبار (t) للعينة الواحدة لاختبار الفرضيات.

4-1- أداة ثبات الدراسة: لغرض التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان تم استخدام معامل الثبات (ألفا كرونباخ) وقد كانت النتائج المتحصل عليها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): نتائج إختبار معامل ألفا كرونباخ

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عينة الدراسة			
		متوسط	منخفض	منخفض جدا	الاتجاه العام
0,955	0,912	3,4-2,6	2,6-1,8	أقل من 1,8	الدرجة
	أكثر من 4,2				

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج SPSS

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 91,2 % من العينة يعيدون نفس الإجابة في حالة استجوابهم من جديد، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة إحصائيًا 60 %، وقدرت قيمة معامل الثبات بـ: 95,5 % وهذا يعبر عن درجة عالية من الثبات، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الدراسة.

2. عرض وتحليل نتائج الاستبيان: تم تحليل إجابات عينة الدراسة، وقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

12. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة نتائجه موضحة فيما يلي:

الجدول رقم (3): وصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

المتغير	النوع/ الفئات	التكرارات(عدد الأفراد)	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	دراسات عليا	07	11,7 %
	ماستر/ليسانس	48	80 %
	مستوى ثانوي	5	8,3 %
	المجموع	60	100 %

المحور2: حول مساهمة البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الاداء المتوازن لتقييم الاداء الاستراتيجي
بمؤسسات الصناعة الغذائية يضم 6 عبارات.

كما استخدم الباحث مقياس Likert الخماسي لتقييم إجابات المستجوبين، حيث تراوحت أوزان المقياس من 1 الى 5 أي من منخفض جدًا الى كبير جدًا.

الجدول رقم (1): مقياس المتوسط الحسابي لاتجاهات آراء أفراد

2.1. مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات قطاع الصناعة الغذائية في الجزائر، حيث أن عينة الدراسة فتمثلت في 28 مؤسسة موزعة بشكل عشوائي على ثلاث ولايات هي: 14 مؤسسة بالجزائر العاصمة، 10 مؤسسات بباتنة، 04 مؤسسات بورقلة. وتم توزيع الاستبيانات بطريقة التسليم المباشر، إذ تم تقدير حجم العينة اعتمادًا على القاعدة الإحصائية التي تقول بأن حجم العينة الأكثر من 30 والأقل من 500 مفردة يكون ملائمًا في معظم الدراسات الإحصائية، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (85) استبيانًا تمت استعادة (68) استبيانًا منها بما يشكل نسبة استجابة تقارب 80%، وتم استثناء (08) استبيانات منها لعدم صلاحيتها للمعالجة الإحصائية، حيث تركت بدون إجابة أو تعبئة كلية أو جزئية، وبذلك يصبح عدد الاستبيانات التي أخضعت للمعالجة الإحصائية (الاستبيانات الصحيحة). (60) استبيانًا أي بنسبة 70,6%.

3.1. الأساليب الإحصائية المستخدمة: لتحليل البيانات تم استخدام برنامج (SPSS.V 25)، ومن خلاله تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية لإظهار نسب إجابات أفراد العينة، معامل الثبات (ألفا كرونباخ) لقياس ثبات الاستبيان، المتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة

06,66 %	04	أكثر من 30 سنة	
% 100	60	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على نتائج SPSS

تشير نتائج الدراسة إلى أن أغلب أفراد العينة من حاملي الشهادات الجامعية بنسبة 91 % ، وبالنسبة للتخصص العلمي لأفراد العينة، يلاحظ أن تخصص علوم مالية ومحاسبة والعلوم الاقتصادية بفروعها يشكل أكثر من 80 % والتي تعتبر من بين التخصصات الضرورية للعاملين في المؤسسات الاقتصادية على مختلف أنواعها، وبالنسبة للوظيفة فإن ما يزيد عن 95 % من حجم العينة يشغلون مناصب قيادية والتي يقع عليها عبء تنفيذ الأهداف والتوجهات العامة، وهو أمر منطقي وضروري في عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وأخيرًا وفيما يخص الخبرة المهنية نلاحظ أن ما يقارب 55 % من عينة الدراسة يتمتعون بخبرة عملية كبيرة، وهي ذات فائدة حاسمة للعاملين في القطاع الصناعي.

2.2. عرض وتحليل نتائج التحليل الإحصائي للبيانات: موضح كالتالي:

المحور (1): مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الصناعة الغذائية: نتائجه كالتالي:

الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المحور (1).

المتوسط الحسابي	محتوى فقرات المحور	الرتبة
الانحراف المعياري		

20 %	12	علوم مالية ومحاسبة	التخصص العلمي
61,66 %	37	علوم اقتصادية (اقتصاد، تسيير، تجارة)	
15 %	09	علوم تكنولوجية	
03,33 %	02	علوم إدارية وحقوق	
100 %	60	المجموع	
25 %	15	مدير إداري (مسير)	المسعى الوظيفي
15 %	09	مدير المالية والمحاسبة	
50 %	30	مدير المبيعات، الإنتاج، التطوير والعمليات	
08,33 %	05	رئيس مصلحة الموظفين	
01,66 %	01	وظائف أخرى	
100 %	60	المجموع	
46,66 %	28	أقل من 10 سنوات	الخبرة المهنية
35 %	21	من 10 إلى أقل من 20 سنوات	
11,66 %	07	من 20 إلى أقل من 30 سنة	

التقدير	الأهمية النسبية %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محتوى فقرات المحور	الرقم
ك	79,	0,96	3,9	تعطي مؤسستكم الأولوية في	83
بير	60	5	8	التدريب للطلبة في كبرى مناطق نشاطها، كما تساهم في إيجاد مناصب جديدة للعمل.	70
ك	74,	1,08	3,7	تتبع مؤسستكم سياسات كبرى تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق الدراسات	13
بير	60	7	3	تقوم مؤسستكم بتحديث معايير ومقاييس تقييم أداؤها في ضوء تغير الظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية.	1
ك	74,	1,08	3,7	تتبع مؤسستكم سياسات كبرى تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق الدراسات	23
بير	60	7	3	تتبع مؤسستكم سياسات كبرى تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق الدراسات	78
ك	74,	1,08	3,7	تتبع مؤسستكم سياسات كبرى تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق الدراسات	3
بير	60	7	3	تتبع مؤسستكم سياسات كبرى تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق الدراسات	63
ك	74,	1,08	3,7	تتبع مؤسستكم سياسات كبرى تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق الدراسات	60
بير	60	7	3	تتبع مؤسستكم سياسات كبرى تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق الدراسات	60
ك	74,	1,08	3,7	تتبع مؤسستكم سياسات كبرى تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق الدراسات	641
بير	60	7	3	تتبع مؤسستكم سياسات كبرى تشمل دعم الدراسات والأبحاث العلمية في كافة المجالات وتقوم بتنفيذ برامج التدريب العملي لطلاب الجامعات وتتيح لهم فرصة تطبيق الدراسات	641
ك	73,	0,96	3,	تقدم مؤسستكم الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والخيرية من خلال رعاية المهرجانات والدورات الرياضية والمناسبات.	3
بير	60	5	68	تقدم مؤسستكم الدعم للأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية والخيرية من خلال رعاية المهرجانات والدورات الرياضية والمناسبات.	3
ك	70,	1,04	3,	تتم إدارة مؤسستكم بالتمويل البيئي ودعم المشاريع الصديقة للبيئة وتتخذ إجراءات صارمة للمحافظة ومنع إلحاق الضرر بها، كما تلتزم بإجراء اختبارات للحد من التلوث البيئي.	4
بير	40	9	52	تتم إدارة مؤسستكم بالتمويل البيئي ودعم المشاريع الصديقة للبيئة وتتخذ إجراءات صارمة للمحافظة ومنع إلحاق الضرر بها، كما تلتزم بإجراء اختبارات للحد من التلوث البيئي.	4
ك	74,	1,18	3,	منتجات وعمليات مؤسستكم ذات توجه بيئي ومجتمعي، لذلك تحرص على استخدام	5
بير	40	0	72	منتجات وعمليات مؤسستكم ذات توجه بيئي ومجتمعي، لذلك تحرص على استخدام	5

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

تظهر بيانات الجدول، أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3,641 وبأهمية نسبية تقدر 72,82 %، مما يدل على أن إجابات أفراد عينة البحث جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 0,516، مما يدل على قرب إجابات أفراد العينة من المتوسط وقلة تشتتها؛ أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على فقرات المحور. ويؤكدون على توافر مقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

المحور(2): مساهمة بعد البيئي والاجتماعي في البطاقة على تقييم الأداء الاستراتيجي: نتائجه كالتالي

الجدول رقم (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لفقرات المحور (2).

1- الفرضية الأولى: لاختبار الفرضية الأولى للبحث تمت صياغتها كالتالي:

H_0 : لا تتوفر المؤسسات الصناعية في الجزائر على المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

H_1 : تتوفر المؤسسات الصناعية في الجزائر على المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن.

كانت نتائج الاختبار كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (6): نتائج اختبار (t) للفرضية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(t) المحسوبة	(t) الجدولية	Sig	القرار
3,641	0,516	59	9,631	1,670	0,000	رفض فرضية العدم

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig = 0,000) للمتوسط العام للمحور كان أصغر من مستوى الدلالة المحدد (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية الأولى العدمية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة لها (H_1).

2- الفرضية الثانية: لاختبار الفرضية الثالثة للبحث تمت صياغتها كالتالي:

H_0 : لا يساهم البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن المعدلة على تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية.

مواد تعبئة صديقة للبيئة قدر الإمكان.	3,	1,02	77,	ك
6	88	7	60	بير

المتوسط الحسابي الكلي	3,	0,79	75,	ك
3	75	0	06	بير

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من بيانات الجدول، أن المتوسط الحسابي الكلي لهذا المحور بلغ 3,753 وبأهمية نسبية تقدر 75,06 %، مما يدل على أن إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة موافقة كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري الكلي 0,790، مما يدل على قرب إجابات أفراد العينة من المتوسط وقلة تشتتها؛ أي أن أفراد العينة كانوا متفقين على فقرات المحور. ويؤكدون على أن مؤسساتهم تستخدم مقاييس البعد البيئي والاجتماعي لتقييم أدائها الاستراتيجي.

32. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات: بما أن حجم عينة البحث

كبير نسبياً ($n > 30$) فإنه ينصح بعدم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي، "لأنه حسب نظرية الحد المركزي للإحصاء الرياضي: كلما ازداد حجم العينة وأصبح أكثر من (30) مفردة، فإن شكل توزيعها يقترب من التوزيع الطبيعي"²¹.

42. اختبار الفرضيات: تم الاعتماد على اختبار (t) للعينة الواحدة

(One Sample t-test) لاختبار الفرضيتين، حيث تتمثل قاعدة

القرار في الآتي:

إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية والتي تساوي (1,670) والمتوسط المحسوب أكبر من المتوسط الفرضي (3) ومستوى المعنوية أقل أو يساوي (0,05)، فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل.

التشغيلية، وهذه ميزة تنفرد بها البطاقة وتخلو منها مقاييس الأداء المالية التقليدية.

2- إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتمتع بمرونة عالية، حيث يمكن إضافة مقاييس وحذف أخرى ضمن أبعاد البطاقة، كما أن الأهداف يمكن تعديلها وفق ظروف عمل المؤسسة وبيئتها المحيطة.

3- إن استخدام نظام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب جملة من المستلزمات منها أن تكون للمؤسسة رؤية وإستراتيجية واضحة، وأهداف معبر عنها كمياً وقابلة للقياس ومقاييس تحددتها في ظروف وواقع عملها.

4- أظهرت نتائج تحليل البيانات الإحصائية أنّ لدى مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية المقومات التنظيمية والإستراتيجية اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وبالتالي يجب التأكيد على ضرورة استخدامها بالمؤسسات الصناعية بشكل مرحلي لتقييم أدائها.

5- أظهرت النتائج أنّ البعد البيئي والاجتماعي يساهم بشكل فعال في تقييم الاداء الاستراتيجي لدى مؤسسات الصناعة الغذائية، وبالتالي توجد إمكانية لإدراجه كبعد خامس في بطاقة الأداء لهذه المؤسسات.

4.2. الاقتراحات

1- يجب على إدارة مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية تأهيل مواردها البشرية من خلال تدريبهم على تقنيات استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي. وتشجيعهم على الإبداع والتميز بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لهم.

2- تعميم استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة على جميع مؤسسات القطاع الصناعي بالجزائر، لما لها من أثر إيجابي على تطورها واستمراريتها.

3- ضرورة تكثيف عقد (ملتقيات، ندوات، ورش عمل ...) باستقطاب الخبراء المتمرسين في استخدام بطاقة الأداء المتوازن حتى وإن كانوا أجنبان، لنشر وتوضيح أدوات وأساليب قياس وتقييم الأداء بشكل مستمر ومتابعة المستجدات العلمية.

5. قائمة المراجع

H₁: يساهم البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن المعدلة على تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسات الصناعة الغذائية الجزائرية.

كانت نتائج الاختبار كما هي موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (7): نتائج اختبار (t) للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(t) المحسوبة	(t) الجدولية	Sig	القرار
3,753	0,790	59	7,383	1,670	0,000	رفض فرضية العدم

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادًا على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية، بالإضافة إلى أن مستوى الدلالة المحسوب (Sig = 0,000) للمتوسط العام للمحور كان أصغر من مستوى الدلالة المحدد (0,05)، وبالتالي نرفض الفرضية الثانية العدمية (H₀) ونقبل الفرضية البديلة لها (H₁).

4. خاتمة: تمثل بطاقة الأداء المتوازن استجابة متكاملة للتغيرات التي حدثت في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذه التغيرات أوجدت الحاجة إلى إحداث تطوير في بطاقة الأداء المتوازن بإضافة البعد البيئي والاجتماعي، بهدف إعطاؤها مرونة وديناميكية لتقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات.

4.1. الاستنتاجات:

1- إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة للرقابة على العمليات

- 10- هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية، العراق، 2017.
- 11- ثائر صبري الغبان، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية- دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والعشرون، 2009.
- 12- سليمان مليكة، هوارى مغنية، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام (المالي والبيئي والاجتماعي)"دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، العدد الثالث، جوان 2018، الجزائر.
- 13- حسن عثمان عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 افريل 2008، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر.
- 14- قدرى إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014.
- 15- Monika Franco-Santos, Towards a definition of business performance measurement system, International journal of operations production management, vol. 27, N 8, 2007.
- 16- D.P Norton, R.S Kaplan, The Balanced Scorecard- Measures That Drive Performance, Harvard Business Review, january/February 1992.
- 17- R.S Kaplan, D.P Norton, Putting the Balanced Scorecard to Work, Harvard Business Review, September/October 1993.
6. **هوامش**
- 1- برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، الطبعة الأولى، (خالد العامري، المترجمون)، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2009.
- 2- عبد الرؤوف حجاج، وأحلام برنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نפטال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014)-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر 2015.
- 3- صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 4- أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 5- طاهر محسن منصور الغالبي، إدريس وائل صبيحي، "الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009.
- 6- علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002.
- 7- كامل أحمد ابراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية ادارة الاعمال، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، 2015.
- 8- بوخاري بولرباح، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2017/2016.
- 9- سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017.

- ¹⁰ - R.Kaplan, D.Norton, *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, Op.Cit, P 71.
- ¹¹ - علي السلمي، إدارة التميز، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 111.
- ¹² - كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، 2015، ص 147.
- ¹³ - علي السلمي، مرجع سابق، ص ص 124-128.
- ¹⁴ - بوخاري بولرباح، اقتراح نموذج لقياس أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 2017/2016، ص 80.
- ¹⁵ - سامي هباش، مساهمة في تحسين وظيفة مراقبة التسيير في البنوك الجزائرية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2017، ص 109.
- ¹⁶ - هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الاستراتيجي في جامعة القادسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، الديوانية، العراق، 2017، ص ص 37-38.
- ¹⁷ - ثائر صبري الغبان، نادية شاكر حسين، التكامل بين تقنيتي بطاقة العلامات المتوازنة والمقارنة المرجعية لأغراض تقويم الأداء الاستراتيجي في الوحدات الاقتصادية- دراسة تطبيقية في شركتي الصناعات الكهربائية في الوزيرية وديالى، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الثاني والعشرون، 2009، ص 12.
- ¹⁸ - سليمان مليكة، هوارى مغنية، دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام (المالي والبيئي والاجتماعي) "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن"، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، العدد الثالث، جوان 2018، الجزائر، ص 251.
- ¹ - برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء، الطبعة الأولى، (خالد العامري، المترجمون)، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، مصر، 2009، ص 105.
- ² - عبد الرؤوف حجاج، وأحلام برنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية - دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2011-2014) -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر 2015، ص 138.
- ³ - Monika Franco-Santos, Towards a definition of business performance measurement system, *International journal of operations production management*, vol. 27, N 8, 2007, p791.
- ⁴ - صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 204-205.
- ⁵ - عبد الرؤوف حجاج، وأحلام برنو، مرجع سابق، ص 139.
- ⁶ - أحمد يوسف دودين، بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص ص 17-18.
- ⁷ - D.P Norton, R.S Kaplan, *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, Harvard Business Review, january/February 1992, p 71.
- ⁸ - Putting the Balanced Scorecard R.S Kaplan, D.P Norton, Harvard Business Review, September/October to Work, 1993, p 136.
- ⁹ - طاهر محسن منصور الغالبي، إدريس وائل صبيحي، "الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 500.

- ¹⁹ - حسن عثمان عثمان، دور إدارة البيئة في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، 07-08 افريل 2008، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، ص 8.
- ²⁰ - هدى مؤيد حاتم السعدون، مرجع سابق، ص 39.
- ²¹ - قدرى إبراهيم، أثر المسؤولية الاجتماعية في الأداء: دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة السورية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2014، ص 108.