تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق انموذج بطاقة الاداء المتوازن

– دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية–

The extent of using the balanced scorecard to assess the financial performance of algerian economic institutions- the study of group of economic institutions-

غالم كمال[1]، بن خليف طارق[2]

[1] جامعة زيان عاشور الجلفة، K.ghalem@univ-djelfa.dz

[2] جامعة زيان عاشور الجلفة، benkhelif.tar@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2020/11/24 تاريخ القبول: 2021/02/27 تاريخ النشر: 2021/04/30

ملخص:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الحديثة في تقييم الأداء الواسعة الانتشار، وذلك لما تقدمه هذه الالية من تحليل دقيق لأداء المؤسسة من جميع الجوانب، حيث انها لا تقتصر على الجانب المالي فقط وانما تشمل الجوانب الغير مالية أيضا، وعليه حاولت هذه الدراسة طرح تساؤلا رئيسيا حول المشكلة مفاده (ما مدى استخدام انموذج بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟)، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى استخدام الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وخاصة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وسعت الدراسة أيضا إلى ابراز أهمية كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء، وتوصلت الدراسة إلى ان المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تطبق بطاقة الأداء المتوازن بجميع محاورها الأربعة في تقييم أدائها المالي.

الكلمات المفتاحية: تقييم الاداء، أبعاد بطاقة الأداء، المؤسسات الاقتصادية.

تصنيف JEL: L25، L00.

Abstract:

The balanced scorecard is considered one of the most widespread modern methods of evaluating performance, as this mechanism provides an accurate analysis of the performance of the institution not only from the financial side but from the non_financial sides as well. The study therefore raises a major question about the the extent of using the balanced scorecard model in assessing the financial performance of Algerian economic institutions. It aims to know the extent of using modern methods to evaluate the financial performance of Algerian economic institutions, especially the balanced scorecard method. The study also seeks to highlight the importance of each dimension of balanced scorecard in the evaluation of performance. It comes to the conclusion that the economic institutions under study apply the balanced scorecard in all its four axes in assessing their financial performance

***Keys words*: performance evaluation, balanced scorecard, economic institutions.**

***JEL classification codes*:** L25; L00.

المؤلف المرسل: غالم كمال **الإيميل**: ghalemkam@mail.com

تمهيد:

يحتل تقييم الأداء المالي أهمية كبيرة في معظم الاقتصاديات حيث اهتمت به العديد من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، وذلك بسبب ندرة الموارد المالية التي تعتمد عليها منشأة الاعمال قياسا بحجم الاحتياجات المالية الكبيرة لها والمتنافس عليها، ومن هذا المنطلق نجد أن ضرورة الحصول وتحقيق العوائد القصوى وديمومة واستمرار المنشأة ونموها وتطورها، وذلك بالاستغلال الأمثل لتلك الموارد تعتبر غاية في الأهمية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على كل جوانب الحياة لمنشأة الاعمال، ولهذا فإن تقييم الأداء المالي يعد احد العناصر الأساسية للمنشأة حيث يوفر للإدارة معلومات وبيانات تستخدم في قياس مدى تحقيق الأهداف والتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ولهذا يوفر أساس في تحديد ميزة المنشأة ونجاحها ومستقبلها.

تعد الكشوفات المالية التي تعدها المنشاة وسيلة مهمة في تقييم الأداء المالي، حيث أن تحليل الكشوفات المالية تساعد في تقديم نتائج تمكن من تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف وفرص الاستثمار، وتشكل النسب المالية الوسيلة الأكثر استخداما في تحليل الكشوف المالية والوصول إلى تقييم نجاح المؤسسة أو احتمالات فشلها.

لكن نظرا للتطورات الحاصلة على مستوى المؤسسات وزيادة حدة المنافسة أصبح التحليل المالي وحده غير كافي لإعطاء نتائج تتسم بالدقة والوضوح والشمولية، لذا ظهرت العديد من الاساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي هي أكثر دقة ووضوح في تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة، ولعلى أكثر هذه الأساليب التي حققت نجاحا كبيرا في تحليل وتقييم الأداء المالي وإعطاء صورة دقيقة عن وضعية المؤسسة المالية وغير المالية هو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، وهذا وراجع الى أن بطاقة الأداء المتوازن لا تقتصر في تحليلها على الجانب المالي فقط بل تتعدى الى مجموعة من المحاور والتي تكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على أداء المؤسسة، وتتمثل هذه المحاور في المحور المالي ومحور العملاء ومحور العمليات الداخلية ومحور التعليم والنمو.

الإشكالية الرئيسية: مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية للبحث كما يلي:

ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟

ومن اجل معالجة الإشكالية الرئيسية للدراسة فإنه يمكن تقسيم الإشكالية الرئيسية الى إشكاليات فرعية كما يلي:

- كيف تتم عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية؟
- كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية؟

للإجابة على التساؤلات السابقة سنفترض ما يلي:

الفرضية الرئيسية: رغبةً في الإجابة عن الأسئلة سابقة الذكر، فإنّه يتعين إعطاء إجابة احتمالية من خلال تبني الفرضيات الموالية:

المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها المالي.

الفرضيات الفرعية: يمكن تجزئة الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- **الفرضية الأولى:** المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم المحور المالي في تقييم أدائها المالي؛
- **الفرضية الثانية:** المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم محور الزبائن في تقييم أدائها المالي؛
- **الفرضية الثالثة:** المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم محور العمليات الداخلية في تقييم أدائها المالي؛
- **الفرضية الرابعة:** المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم محور التعلم والنمو في تقييم أدائها المالي.

اهداف البحث: تهدف هذه الدراسة إلي:

- معرفة مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأساليب الحديثة لتقييم الأداء وخاصة أسلوب بطاقة الأداء المتوازن؛

- معرفة أهمية كل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية؛
- طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن وإظهار أهم مزايا استعمال هذه الأداة التي ماتزال تحتاج الي مزيد من الايضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الاعمال؛
- تكوين فكرة واضحة حول تقييم الأداء باستخدام الية بطاقة الأداء المتوازن؛
- التعرف على أسلوب بطاقة الأداء المتوازن وذلك من خلال التعرف على اهم المحاور التي ترتكز عليها بطاقة الأداء المتوازن.

منهج الدراسة: اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال الاعتماد على الكتب والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على الدراسة الميدانية وذلك من خلال الاعتماد على طرق التحليل الإحصائي باستعمال برنامج (spss) الذي يساعد في تحليل المعطيات للوصول الى نتائج.

الدراسات السابقة: من أهم الدراسات التي تم الاطلاع عليها وتصب في صلب الموضوع ما يلي:

دراسة عريوة محاد 2011 بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس 2011/2010. حيث تمثلت إشكالية الدراسة في كيف يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة جديدة لقياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام، وهدفت الدراسة الي استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة نحو التطور والاستمرارية، كما هدفت الدراسة إلى طرح نماذج القياس الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن.

توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات الاقتصادية تأخذ بأسباب الإدارة الاستراتيجية من جانب تحديد وتقدير الأهداف والعمل على تحقيقها ومحاولة معالجة الانحرافات، ولكن لا تأخذ بمنهجية بطاقة الأداء المستدام كنظام متكامل وشامل للإدارة الاستراتيجية.

دراسة لواج عبد الرحيم، بعنوان تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة المؤسسة المنائية جن جن جيجل، مقال منشور في مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد (02)، ماي 2017، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في ما مدى فاعلية تقييم الأداء وفق مفهوم تقييم الأداء المتوازن في المؤسسة المنائية جن جن، وهدفت الدراسة إلى إبراز القيمة المضافة لبطاقة الأداء المتوازن ومدى مساهمتها في تعزيز قوة ومكانة المؤسسة من خلال إيجاد أفضل الطرق لتسيير جميع موارد المؤسسة، وتوصلت هذه الدراسة إلى أن المؤشرات غير المالية هي مؤشرات سابقة للأداء المالي وتعتبر المحرك والدافع لنجاح أو فشل مسار استراتيجية تحقيق الأهداف، كما توصلت أيضا الي أهمية التكامل بين الابعاد الأربعة لبطاقة الأداء فكل بعد يخدم الاخر فكل انخفاض في أي بعد يمكن أن يؤدي إلى انخفاض في المستوى الكلي للأداء.

دراسة لطرش وليد بعنوان 2018 بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتورة غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة مُحَمَّد بوضياف، 2018/2017. حيث تمثلت إشكالية هذه الدراسة في هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية، وما مدى شمولية وقدرة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لقطاع الهاتف النقال في الجزائر؟

وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وتوصلت الدراسة إلى أن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الاستراتيجي وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يسمح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ وتحدد لهم أين يجب أن تركز طاقاتها ومواردها ضمن قطاعاتها ووحداتها المختلفة.

دراسة عبد الرؤوف حجاج، أحلام بن رنو، 2015 بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية – دراسة حالة مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود حاسي مسعود (2004/2000)، مقال منشور في المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 3، ديسمبر 2015.

حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الاستراتيجي في مؤسسة نفطال، وهدفت الدراسة الى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية، وخلصت الدراسة الى أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة، حيث تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الاستراتيجي وذلك من خلال مؤشرات في كل محور من محاور هذه البطاقة.

كما خلصت الدراسة أيضا الى ان المؤسسة تتوفر على إطار العمل المثالي لنقل التوجهات الاستراتيجية لكافة الجهات في المنشأة والمساعدة على تنفيذ الاستراتيجية.

دراسة ضامن وهيبة 2016، بعنوان إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي، دراسة ميدانية شاملة لمتعاملي الهاتف بولاية سطيف، مقال منشور في مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 11، ديسمبر 2016. حيث تمثلت إشكالية الدراسة في هل هناك قابلية لتطبيق بطاقة الأداء في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات الجزائرية؟

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات في الجزائر، وتوصلت الدراسة الى ان هناك قابلية لاستخدام شركات الاتصالات الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن بكل ابعادها الأساسية.

موقع الدراسة من الدراسات السابقة

تعتبر هذه الدراسة مكملة للدراسات السابقة، حيث اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات فيما يخص دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة ودورها في رسم الخطط الاستراتيجية من أجل بلوغ الأهداف

المخطط لها، أما أوجه الاختلاف فتمثلت في تركيز الدراسات السابقة على أليات تطبيق هذا النموذج في المؤسسات ودوره في تقييم الأداء، أما دراستنا فقد ركزت على مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم الأداء بدلا من الأساليب التقليدية وهل تملك هذه المؤسسات المقومات والامكانيات اللازمة هذه الألية، كذلك اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أن جميع الدراسات السابقة ركزت على دراسة مؤسسة وحدة أو مؤسستين من أجل المقارنة، أما دراستنا فتناولت مجموعة من المؤسسات وهذا من أجل معرفة مدى استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الاربعة كألية لتقييم أداءها المالي .

1- الإطار النظري لتقييم الأداء المالي

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى محاولة قياس وتقييم الاداء المالي لها وهذا من خلال استخدام عدة أساليب، ولعلى أبرز هذه الأساليب هو أسلوب بطاقة الأداء المتوازن التي تعد منهجا جديدا يتبنى مقاربة توازنية لا تعطي الأهمية للبعد المالي فقط وإنما تعطي أهمية للأبعاد الأخرى الغير مالية.

إن تقييم الأداء هو العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء، مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرار للمؤسسة. (بلاصكة، 2012، صفحة 03)

1.1 تعريف تقييم الاداء

رغم العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم تقييم الأداء إلا أنه لا يوجد تعريف دقيق وموحد لتقييم الأداء، فتقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات لتحسين الأداء (بريش و يحياوي، 2012، صفحة 30).

كما يعرف تقييم الأداء على أنه العملية التي تقوم فيها المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدى مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرارية للمؤسسة. (بلاصكة، 2012، صفحة 06).

ويعرف ايضا على أنه عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات رقابية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بما يحقق الأهداف المحددة من قبل. (مُحَمَّد ابو شرخ، 2012، صفحة 21)

كما يعرف يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة أو بتعبير أخر يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المنظمة في ضوء معايير محددة سلفا (جمعة، 2000، صفحة 30).

من التعاريف السابقة يمكن تعريف تقييم الأداء على أنه عملية قياس مدى تحقيق المؤسسة الأهداف المرسومة مسبقا وهذا من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة باستخدام مجموعة من المؤشرات ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقا في عملية التخطيط، وهذا من أجل معرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة والتي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة.

2.1 أهداف تقييم الأداء

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي:

- متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة، حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم لمهنتهم.
- دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم، فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤولين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.
- إمكانية تثبيت العامل الجديد، فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف (العامل) الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، وإلا أستبعد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته.
- تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية، حيث تكفل الدارسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه.
- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى، إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار والتعيين (تقرارت و حليمي، 2017، صفحة 06).

3.1 مراحل قياس وتقييم الاداء: تتم عملية قياس وتقييم الأداء بالمراحل التالية:

- تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية؛
- وضع خطة استراتيجية لإنجاز أهداف المؤسسة؛
- تحديد معايير الأداء والتي تعتبر مجموعة من المقاييس والنسب والأسس التي تقاس بها الانجازات التي حققتها المؤسسة؛
- تفسير الانحرافات وهذا بعد عملية المقارنة الفعلية بمعايير الأداء واكتشاف الانحرافات تأتي مرحلة تفسير هذه الانحرافات؛
- تحديد مركز المسئولية أي التي تسببت مراكزها أو نشاطاتها في حدوث الانحرافات. (عريوة، 2011، الصفحات 09-10).

2- بطاقة الأداء المتوازن كألية لقياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

خلال الثورة الصناعية حققت الشركات القيمة من تحويل المواد الخام الى منتجات نهائية، والاقتصاد بالكامل بنيئ على أساس الموجودات المادية، حيث كانت المنظمات قادرة على معرفة أدائها وتسجيله باستخدام أدوات مالية، ونتيجة للتطورات السريعة التي حدثت في المجتمع بدأ تركيز منظمات الاعمال ينصب على الموجودات غير المادية والمتمثلة في المعلومات والمعرفة ومهارات العاملين وثقافة المنظمة التي تشجع على الابداع، ولمسايرة هذه التغيرات ظهرت عدة اساليب لقياس وتقييم الأداء كان أهمها وأكثرها استعمالا خلال الأعوام السابقة بطاقة الأداء المتوازن.

1.2 مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

وضع كابلان ونورتن في عام 1990 فكرة بطاقة الأداء المتوازن بعد أن قاما بدراسة أجريت على (10) شركات وذلك لاكتشاف طرق جديدة لقياس الأداء وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن المقاييس المالية للأداء غير كافية بمفردها لتقييم أداء منظمات الاعمال.

من خلال الدراسة على الشركات العشرة ثبت فشل تسعة شركات في تنفيذ استراتيجيتها ومن خلال النتائج استطاع تحديد أربعة عوائق لتطوير الأداء وهي (عبد العزيز العاشق، 2016، صفحة 28):

- عوائق الرؤية والتوجهات حيث أظهرت الدراسة أن 5% من الموظفين فقط مطلعين على الرؤية؛
- عوائق الإدارة وقد أظهرت الدراسة أن 85% من الإدارة العليا تمضي أقل من ساعة شهريا لمناقشة التوجهات؛
- عوائق الموارد فقد اتضح أن 60% من المنظمات لا ترتبط ميزانيتها باستراتيجيتها؛
- عوائق الحوافز وتبين أن 25% فقط من المدراء لديهم حوافز مرتبطة بالاستراتيجيات.

2.2 تعريف بطاقة الأداء المتوازن

عرفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقويم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال، ويوفر التغذية العكسية لكل من عمليات التنظيم الداخلي والنواتج الخارجية وذلك كمنطلق لتحسين النتائج والأداء (معتصم فضل و فتح الرحمن، 2015، صفحة 65).

وعرفها كابلن ونورتن سنة 1992 بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي الإدارة العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسستهم (الغالبي و وائل، 2009، صفحة 38).

أما الكاتب عبد المحسن فعرفها بأنها أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء والذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة (حجاج و بن رنو، 2015، صفحة 140).

3.2 اهداف بطاقة الأداء المتوازن: تهدف بطاقة الأداء المتوازن الى تحقيق الأهداف التالية:

- تمكين الشركة من توضيح رؤيتها وتفسير استراتيجيتها بتصرفات محددة؛

- توفير تغذية عكسية حول الاعمال الداخلية والنتائج النهائية لضمان تحسين الأداء؛
- توفير وسيلة فعالة للاتصال والمشاركة من وإلى الإدارة وبشكل يضمن جودة عمليات التحسين وتطوير الاعمال داخل الشركة؛
- تكوين صورة واضحة عن الأفعال والتحركات الاستراتيجية وكيفية تخصيص الموارد بكفاءة؛
- ضمان تطبيق مبدأ إدارة الجودة الشاملة للأنشطة والفعاليات (تايه النعيمين و ارشد فؤاد، 2007، صفحة 145).

يتضح مما سبق أن بطاقة الأداء تعد أكثر من كونها أسلوب لقياس وتقييم الأداء وإنما تعد مدخل جديد لتحليل أداء المنظمات المعاصرة، التي تسعى للنمو والبقاء في ضل التطور التكنولوجي الكبير والمنافسة الشديدة.

2 الابعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أهم المداخل لقياس الأداء الاستراتيجي، وتتضمن أربع منظورات (أبعاد) رئيسية نوجزها فيما يلي (الشعباني، 2011، الصفحات 111-112):

- **المنظور المالي**: تتمثل نتائج هذا المنظور مقياسا للوقوف عند مستوى الأرباح المحقّقة لاستراتيجية الشركة من خلال خفض مستويات التكاليف، وتعدّ الأهداف المالية محور تركيز أهداف مقاييس المنظورات الأخرى للبطاقة، وعليه يعدّ هذا المنظور المحصّلة النهائية لكلّ التغيّرات والتحليلات التي تتم فيها والتي قد تكون في شكل تعظيم للربحية.
- **منظور الزبائن**: يحتلّ الزبائن اليوم المرتبة الأولى في تحقيق المنافسة السوقية وعليه فمعظم الشركات تعتمد على وضع متطلبات زبائنها في قلب استراتيجيتها، ويحتوي هذا المنظور على عدّة مقاييس منها:

الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، كسب زبائن جدد، رضا الزبون.

- **منظور العمليات الدّاخلية**: يركّز هذا البعد على عمليات التشغيل الدّاخلي التي تعمل على خلق قيمة الزبون فتضاف إلى بعد الزبون وإلى البعد المالي عن طريق زيادة قيمة السّهم، ويعتمد هذا البعد على الأداء المرجعي في تحسين عمليات التشغيل الدّاخلي، وعلى إعادة الهندسة لإجراء التغيير الجوهري، وإعادة تصميم مقاييس الأداء الأساسية مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة في إرضاء الزبون، ويتضمّن هذا البعد ثلاث عمليات: -عملية الابتكار، عملية التشغيل، خدمة ما بعد البيع.
- **منظور التعلم والنموّ**: يحدّد هذا المنظور البنية التي يجب على الشّركة بناءها من أجل النموّ والتحسين على المدى الطويل، إذ أنّ ظروف المنافسة تحتم على الشركات اعتماد التحسين المستمرّ بهدف تحسين قيمة الزبون وحملة الأسهم، ويشمل بعد النموّ والتعلمّ ثلاثة عناصر أساسية هي: الأفراد والنظم والإجراءات.

3- واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية

1.3 منهج الدراسة الميدانية وأدوات جمع البيانات

تقوم الدراسات العلمية على اتباع منهج محدد حتى تكون ذات بناء وتسلسل أفكار سليم، كما أنها تتطلب اعتماد مجموعة من الأدوات للتمكن من بلوغ الأهداف المرجوة منها.

- **المنهج المستخدم**

يعد منهج البحث أساسا كل دراسة علمية، وبالنسبة للمنهج المتبع في هذه الدراسة، فيمكن وصفه على أنه منهج تحليلي استدلالي، إذ يظهر التحليل من خلال استخدام طرق إحصائية متعددة في معالجة الاستبيان واستخلاص النتائج انطلاقا من البيانات المجمعة منه. أما الاستدلال فيظهر عند تكوين استنتاجات مختلفة انطلاقا من تفسيرات النتائج السابقة المتوصل إليها.

- **طرق وأساليب جمع البيانات**

عند إجراء الدراسات التطبيقية فانه ينبغي على العموم جمع عدد من البيانات الميدانية من الواقع لأجل دراستها و تحليلها، وذلك بغية الوصول إلى إيجاد إجابات واضحة عن إشكالية الدراسة والفرضيات التي قامت عليها، ولأجل الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على المصادر الأولية بشكل أساسي، حيث تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان، حيث شملت الاستبانة على 18 عبارة تتوافق مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها وذلك للإجابة عليها من طرف أفراد العينة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي حيث تعطى كل إجابة أهمية نسبية، وبالنسبة إلى تقسيم هذه الاستبانة فهو كما يلي:

* المحور الأول؛ الخاص بالبيانات الشخصية (الديموغرافية) لخصائص العينة.
* المحور الثاني؛ الخاص بمدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وهو مقسم إلى أربعة أبعاد هي:
  - البعد الأول: المحور المالي لبطاقة الأداء الموازن؛
  - البعد الثاني: محور الزبائن؛
  - البعد الثالث: محور العمليات الداخلية؛
  - البعد الرابع: محور التعلم والنمو.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة

التعريف بمجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وقد تم اختيار أربعة مؤسسات اقتصادية بطريقة عشوائية، والمؤسسات الاقتصادية التي تم اخضاعها للبحث هي:

- مؤسسة صيانة التجهيزات الصناعية بالمسيلة
- مؤسسة نفطال بالمسيلة
- مؤسسة حضنه ميطال بالمسيلة
- مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة

اما بخصوص الافراد الذين تم توزيع الاستبيان عليهم فكانوا من رؤساء المصالح والاقسام بالإضافة الى الموظفون في قسم المحاسبة والمالية، وقد تم توزيع 40 استبيان استعيد منها 38 استبيان صالح للتحليل وتمثل نسبة95% وهي نسبة عالية ومقبولة احصائيا.

3.3 الأساليب والأدوات الإحصائية المستخدمة

لأجل القيام باختبار الفرضيات ولأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، يتم اللجوء إلى مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة وتمكن من التحليل والربط واستقراء النتائج بموضوعية. ولأجل الحصول على نتائج إحصائية دقيقة يتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تخدم هذه الدراسة، ويقدم نتائج دقيقة لها.

4.3 الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة الظاهري يعني طرح عبارات تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، ويتم ذلك عموما بعرضها على أساتذة محكمين، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف. (قاصب، 2019، صفحة 148)

- **الصدق الظاهري**

لأجل التحقق من صدق الاستبيان ومدى توافقه مع موضوع الدراسة تم عرض الاستبيان في صورته الأولية على مجموعة أساتذة محكمين لأخذ وجهة نظرهم، والاستفادة من آرائهم. وفي ضوء توجيهاتهم تمت إضافة بعض التعديلات في

صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لأجل تحسين أداة الدراسة. وفيما يلي جـدول يوضـح القائمة الاسمية للأستاذة الجامعيين والخبراء المحكمين لأداة الدراسة، مع ذكر درجتهم العلمية، وظيفتهم، وصفة كل منهم:

الجدول رقم 01: قائمة محكمي أداة الدراسة

الاسم و اللقب	الدرجة العلمية	الوظيفة	الصفة
بن خليف طارق	أستاذ محاضر أ	أستاذ	مشرفا
خيري عبد الكريم	أستاذ محاضر أ	أستاذ	محكم أول
لقليطي لخضر	أستاذ محاضر أ	أستاذ	محكم ثاني

المصدر: من إعداد الباحث

– اختبار الثبات العام لأداة الدراسة

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، حيث أن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبقت الأداة على نفس العينة، وبتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (SPSS)، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي:

جدول رقم 02: قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
18	0,930

تم إعداد الجدول بناء على مخرجات .SPSS

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronbach العام لأداة الدراسة قد بلغت 0,930 وهي قيمة تجاوزت متوسط المعدل الجيد لهذا المعامل (0.8) وتقارب الواحد تقريبا، ومنه يمكن القول إن ثبات أداة الدراسة ممتاز. وبالتالي، فإن الاستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

5.3 تحليل الاتساق الداخلي بين الأبعاد والمحاور

لأجل التحقق من صدق الاتساق الداخلي العام لأداة الدراسة يتم حساب معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد المكونة لمحور بطاقة الأداء المتوازن والمحور نفسه، وفيما يلي معاملات ارتباط كل بعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور

الجدول رقم 03: قياس الاتساق الداخلي العام لأداة الدراسة

محور استخدام بطاقة الأداء المتوازن		
مستوى الدلالة	قيمة الارتباط لبيرسن	
0,000	,693**	المحور المالي
0,000	,841**	محور التعلم والنمو
0,000	,823**	محور الزبائن
0,000	,828**	محور العمليات الداخلية

تم إعداد الجدول بناء على مخرجات .SPSS

يبين الجدول رقم (03) أن معاملات الارتباط بيرسون بين محوراستخدام بطاقة الأداء المتوازن وجميع الأبعاد الأربعة المشكلة له دالة إحصائيا عند مستوى 0.95، حيث أن مستوى الدلالة أقل من 0.05 كما أن قيمة الارتباط تجاوزت 0.65 وذلك بالنسبة لجميع الأبعاد، وعليه فان أبعاد المحور الأساسي لأداة الدراسة متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، أي صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة محقق.

6.3 مناقشة وتحليل الفرضيات

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية، حيث قامت على **فرضية أساسية مفادها أن المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية المسيلة تستخدم فعلا بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أدائها المالي**، وبالنسبة للفرضيات الفرعية فقد كانت كما يلي:

- **المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم فعلا المحور المالي لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أدائها المالي.**
- **المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم فعلا محور التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أدائها المالي.**
- **المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم فعلا محور الزبائن لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أدائها المالي.**
- **المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تستخدم فعلا محور العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم أدائها المالي.**

لأجل التأكد من صحة هذه الفرضيات تم استخدام اختبار ستودنت **Test Student** لأجل التأكد من مدى تحقق كل بعد من الأبعاد السابقة الذكر وكذا تحقق المحور ككل، وذلك انطلاقا من إجابات أفراد العينة، على أساس متوسط فرضي بقيمة 2,5، عند مستوى موثوقية يبلغ 95%.

ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04: تحليل الإجابات المتعلقة بالمحور الخاص بقياس مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

	T قيمة	Sig الدلالة	Moyenne	Ecart-type
تتناسب حصة المؤسسة من حيث عدد الزبائن الجدد في السوق مع قدراتها	6,775	,000	3,89	1,269
تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين ذوي الالتزام العالي وتحقق الرضا لهم	9,607	,000	3,92	,912
تحسن المؤسسة من جودة الخدمات من خلال تخفيض مستويات الخسائر والأخطار	4,949	,000	3,32	1,016
تستجيب المؤسسة لشكاوي الزبائن ويتم معالجتها في وقت قصير	3,501	,001	3,18	1,205
تستغل المؤسسة الطاقة الإنتاجية المخططة بالكامل	6,071	,000	3,63	1,149
تسعى الإدارة إلى تعظيم الأرباح من خلال تحقيق عوائد على الاستثمار	5,076	,000	3,53	1,246
تسعى المؤسسة إلى تحقيق درجة رضا عالية للزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات	7,706	,000	3,87	1,095
تسعى المؤسسة دوما إلى إعادة تطوير مهارات الموظفين وتحسين استخدام	7,042	,000	3,74	1,083

التكنولوجيا داخل المؤسسة				
تضع المؤسسة نظام حوافز ومكافآت لتشجيع الموظفين الأكثر كفاءة	7,829	,000	3,82	1,036
تعمل المؤسسة باستمرار على إجراء دورات تكوينية وتدريبية لموظفيها تلائم مؤهلاتهم العلمية وطبيعة عملهم في المؤسسة	11,023	,000	4,05	,868
معدل دوران العمل (نسبة العمال المغادرين) منخفضة جدا في المؤسسة	9,052	,000	3,82	,896
يتكون مقياس الحصة السوقية العادلة من عناصر تعمل على تحقيق التوازن بين القدرات التنظيمية المتاحة والحصة السوقية المستهدفة	6,685	,000	3,79	1,189
يتم تحقيق معيار الربحية عن طريق مقاييس أداء مثل تنوع خدمات الزبائن	5,255	,000	3,58	1,266
يتم توفير الخدمات للزبائن من خلال دراسة المؤسسة لاحتياجات ورغبات الزبائن	5,303	,000	3,55	1,224
يستهدف مقياس تخفيض التكاليف إلى أقصى حد ممكن تحقيق أقصى فعالية ممكنة	4,633	,000	3,50	1,331
يعتبر مقياس تحقيق قيمة مضافة اقتصادية، مقياسا استراتيجيا تسعى المؤسسة إلى تحقيقه	2,425	,020	3,11	1,539
يعتبر معيار الاحتفاظ بالزبائن الحاليين معيار استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه خلال الزيادة في حجم التعاملات معهم والاتصال المستمر بهم	8,987	,000	4,13	1,119
يعتبر مقياس النمو المتوازن لمزيج الإيرادات من النشاطات الاستثمارية من المقاييس الأساسية التي تقوم عليها إدارة المؤسسة	4,861	,000	3,45	1,201
المحور(البعد) المالي	10,629	,000	4,00	,870
محور(بعد) التعلم والنمو	4,498	,000	3,50	1,371
محور(بعد) الزبائن	7,683	,000	3,95	1,161
محور (بعد) العمليات الداخلية	5,364	,000	3,53	1,179
استخدام بطاقة الأداء المتوازن	7,392	,000	3,74	1,032

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح ما يلي:

- دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة وذلك بالنسبة لجميع العبارات، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب لجميع العبارات المذكورة، أي أن جميع العبارات ال 18 المذكورة في المحور محققة.
- دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة وذلك بالنسبة للبعد المالي، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب لمتوسط الإجابات عن هذا البعد، أي أن البعد المالي لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية مسيلة محقق بالفعل (تحقق الفرضية الفرعية الأولى).
- دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة وذلك بالنسبة لبعد التعلم والنمو، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب لمتوسط الإجابات عن هذا البعد،

أي أن بعد التعلم والنمو لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية مسيلة محقق بالفعل (تحقق الفرضية الفرعية الثانية).

- دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة وذلك بالنسبة لبعد الزبائن، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب لمتوسط الإجابات عن هذا البعد، أي أن بعد الزبائن لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية مسيلة محقق بالفعل (تحقق الفرضية الفرعية الثالثة).
- دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة وذلك بالنسبة لبعد العمليات الداخلية، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب لمتوسط الإجابات عن هذا البعد، أي أن بعد العمليات الداخلية لاستخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة بولاية مسيلة محقق بالفعل (تحقق الفرضية الفرعية الرابعة).
- دلالة اختبار t أقل من 0.05 وقيمتها موجبة وذلك بالنسبة لمحور استخدام بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، ما يعني قبول الفرضية H_1 لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسط الفعلي والمتوسط الفرضي في الاتجاه الموجب لمتوسط

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على احدى الأدوات الحديثة والتي تستخدم في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن، وتبيان مدى استخدامها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن احدى المداخل الحديثة لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، بل تعتبر نظام إداري وليس مجرد نظام لقياس وتقويم الأداء يمكن منظمات الأعمال من توضيح رؤيتها واستراتيجيتها وترجمة تلك الرؤية والاستراتيجية إلى أفعال ونتائج، حيث اثارت الدراسة عدة تساؤلات وقدمت ايضا مجموعة من الفرضيات، وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج ساهمت في حل مشكلة الدراسة والاجابة على تساؤلاتها وفرضياتها من خلال تحليل إجابات الاستبيان واختبار الفرضيات، ويمكن سرد اهم النتائج المتوصل اليها كما يلي:

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تستخدم المؤشرات المالية في تقييم أدائها.
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة تستخدم المؤشرات المرتبطة بمحور الزبائن في تقييم أدائها، وهذا ما يوضح أن استراتيجية المؤسسات الاقتصادية الخاصة بالزبائن ناجحة وإيجابية، حيث تعطي اهتماما لهذا المحور وذلك بتقديم أفضل الخدمات والمنتوجات لزبائنها والتنويع فيها إضافة الى التواصل المستمر معهم ومحاولة كسب ثقتهم والاحتفاظ بهم.
- وبينت نتائج الدراسة أيضا ان بعد العمليات الداخلية يأتي في المرتبة الثالثة وهذا ما يدل على ان المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لا تعطي أهمية كبرة لهذا البعد والذي قد يؤدي الى الاستخدام الغير عقلاني لموارد هذه المؤسسات.
- كما اظهرت نتائج الدراسة ان بعد التعلم والنمو يأتي في المرتبة الأخيرة وهذا ما يدل على ان المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة تهمل هذا المحور والذي ينعكس سلبا على بقية المحاور وعلى الأداء بصفة عامة ويعتبر مؤشر سلبي بعدم الاهتمام بعملية الابداع والابتكار.

كما بينت نتائج الدراسة ان المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها البيانات اللازمة لاستخدام مؤشرات تقييم الأداء لكل بعد من ابعاد بطاقة الأداء المتوازن وهذا يعد مؤشرا إيجابيا على ان المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة لديها القدرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم أدائها.

المراجع

- السعيد بريش، و نعيمة يحياوي. (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها. *مجلة أداء المؤسسات الجزائرية*(01)، الصفحات 27-47.
- السعيد فرحات جمعة. (2000). *الأداء المالي المنظمات الاعمال*. الرياض: دار المريخ للنشر.
- جمال حسن محمّد ابو شرخ. (2012). مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، (مذكرة ماجستير غير منشورة). 21. غزة، الجامعة الاسلامية، فلسطين: الجامعة الاسلامية.
- حسين قاصب. (2019). الخيارات الاستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس،(أطروحة دكتوراه غير منشورة). 148. البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة اكلي محند البويرة.
- صالح ابراهيم الشعباني. (2011). المنظور الاستراتيجي لاستخدام أنموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبيا وأوجه القصور. *مجلة بحوث مستقبلية، 33و34*، الصفحات 105-137.
- صلاح بلاصكة. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الاداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية(مذكرة ماجيستير عير منشورة). 03. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف.
- طاهر محسن منصور الغالبي، و محمّد صبحي ادريس وائل. (2009). *أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن*. عمان، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبد الرحيم عبد الحميد معتصم فضل، و الحسن منصور فتح الرحمن. (2015). بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات. *مجلة العلوم الاقتصادية، 16(02)*، الصفحات 60-78.
- عبد الرحيم لواج، و بلال لطرش. (ماي, 2017). تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة المنائية جن جن. *مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، 02*، الصفحات 05-19.
- عبد الرؤوف حجاج، و احلام بن رنو. (ديسمبر, 2015). ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية دراسة حالة مؤسسة نفطال مقاطعة الوقود حاسي مسعود. *المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية*(03)، الصفحات 135-148.
- عدنان تايه النعيمين، و التميمي ارشد فؤاد. (2007). *التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة*. عمان، الاردن: اليازوري للنشر.
- محاد عريوة. (2011). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية-دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، (مذكرة ماجستير غير منشورة). 9-10. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف: جامعة فرحات عباس سطيف.
- وسيلة عبد العزيز العاشق. (جوان, 2016). التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن. *المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات*(02)، الصفحات 27-31.
- يزيد تقرارت، و ليلي حليمي. (2017). مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع. *مقدمة ضمن الملتقى الوطني حول استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية* (الصفحات 01-19). البليدة: جامعة البليدة.