

أثر تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية
الجزائرية- دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية-

The effect of applying the balanced scorecard on improving the total performance of Algerian economic firms – a field study of a group of Algerian food industries firms –

لوشن محمد^{1*}، بولخوخ عيسى²

جامعة باتنة¹، mohamed.louchene@univ-batna.dz،

جامعة باتنة²، aissa.boulkhoukh@univ-batna.dz،

تاريخ التسليم: 09-03-2022 تاريخ التقييم: 14-03-2022 تاريخ القبول: 17-05-2022

Abstract

المخلص

This study aimed to know the extent of corporate managers dependence on the balanced scorecard to develop the total performance of economic companies in general and Algerian food industry enterprises in particular. In order to achieve the objectives of the study, a questionnaire containing 33 items was designed for the purpose of collecting primary data from the study sample estimated at 174 firms are active in the food industries sector, and in light of the data obtained, data analysis and hypothesis testing were done using the SPSS program.

Keywords : Balanced score card, total performance, food industries

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى اعتماد مسيري المؤسسات على بطاقة الأداء المتوازن لتطوير الأداء العام للمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية بصفة خاصة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان تضمنت 33 فقرة، وذلك لغرض تجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المقدرة بـ 174 مؤسسة تنشط في قطاع الصناعات الغذائية، وعلى ضوء المعطيات المحصلة تم القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج (SPSS).

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن الأداء العام الصناعات الغذائية

1. مقدمة:

يعتبر الأداء محورا أساسيا لنجاح المؤسسات الاقتصادية إذ يمكن اعتباره أحد أكبر العوامل إسهاما في تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة والتمثل في البقاء والاستمرارية لذلك فقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين والمختصين فتمحورت جهودهم على تحديد سبل الارتقاء بمستواه وهذا لمسايرة التطورات السريعة التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات وقد تم استخدام العديد من امن أدوات وأنظمة قياس وتقييم الأداء بهدف جمع المعلومات الصحيحة لدعم عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية. وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء فضلا عن كونها نظاما يعمل على تطوير الأهداف الإستراتيجية الى مقاييس مالية وغير مالية وتحسين مستوى الأداء والرفع من كفاءة وفعالية أعمال المؤسسة. وذلك من خلال التفاعل والاهتمام ببيئتها الخارجية والداخلية فيتم بذلك تحليلي الأداء في المؤسسة على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية وتوجيهها إلى إتجاه جديد يدعم الأداء العام في المؤسسة.

2. اشكالية الدراسة

ونتيجة لذلك وبناءً على ما سبق قام الباحثان بصياغة الإشكالية العامة لهذا البحث كالتالي: ما مدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء.

وتتبع عن الإشكالية السابقة تم صياغة مجموعة من الأسئلة الفرعية سيتم إيضاحها في الآتي:

- هل يوجد اهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة؟

- هل يوجد تحسن في الأداء العام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ؟

3. فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية السابقة تم صياغة مجموعة من الفرضيات سيتم إيضاحها في الآتي:

-الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد اعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

-الفرضية الرئيسية الثانية : يوجد تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

-الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد علاقة بين اعتماد جوانب بطاقة الأداء المتوازن على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

4. أهداف البحث :

تسعى هذه الدراسة من وراء طرح الإشكالية السابقة إلى تحقيق الأهداف الكبرى التالية :

1 . الإسهام في إثراء المعارف النظرية و التطبيقية عن أهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن والأداء العام للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2 . تعميق المعرفة النظرية و الميدانية عن كيفية استعمال بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الصناعية الجزائرية بشكل عام ومؤسسات الصناعات الغذائية بشكل خاص.

5. أهمية البحث :

تعتبر الجزائر من الدول النامية الساعية إلى اللحاق بركب الدول المتقدمة، فالاقتصاد الجزائري قائم على عوائد النفط والمحروقات، وهو ما أوجد ضغوطا كبيرة من أجل تنويع مصادر الدخل القومي من خلال تفعيل قطاعات اقتصادية أخرى على شاکلة قطاع الصناعات الغذائية، ومن أجل النهوض بهذا القطاع الحساس كان لابد من الاستفادة من التجارب العالمية الرائدة في هذا النوع من القطاعات، وهو ما أدى إلى ضرورة تبني اعتماد آليات جديدة في تقييم الأداء على شاکلة بطاقة الأداء المتوازن ، والاهتمام بالتوجه الحديث لمؤسسات الأعمال العالمية نحو تطوير مناحي الأداء من أوجه عديدة مالية وغير مالية.

6. نموذج الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى إيجاد درجة الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من طرف مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، ثم إيجاد درجة تأثير المتغير المستقل المتمثل في الاهتمام بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن على المتغير التابع المتمثل في تحسين الأداء في المؤسسات محل الدراسة .

7. منهجية الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل الإحاطة بكل جوانبه، ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة ولاختبار صحة الفرضيات، سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي والاستقرائي، اللذان يهدفان إلى الحصول على المعلومات المطلوبة عن الظاهرة المدروسة، من خلال محاولة إبراز تفسير لهذه الحقائق ومن ثم تحليلها للوصول إلى صياغة التوصيات والاقتراحات المناسبة للدراسة.

أولاً: الاطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن:

1. بطاقات قياس الأداء المتوازن أحد طرق قياس الأداء الحديثة :

سيتم التطرق في هذا المطلب لنشأة بطاقة الأداء المتوازن، ثم ماهية نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن وأخيرا تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن .

1-1 - نشأة بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Score Card BSC)

ظهرت هذه النظرية عام 1992 عندما نشر كل من (Kaplan & Norton) مقالة بعنوان: "بطاقة الأداء المتوازن في دورية هارفارد"، حيث ركزت هذه النظرية على أهمية تكامل مقاييس الأداء المالية وفق رسالة وإستراتيجية المؤسسة (Fiorenzo , M Franceschini, M Galetto , Domenico, 2007,p.124) ، وتعتبر هذه النظرية من أحدث الطرق في إعداد الخطط الإستراتيجية وقياس أداء المؤسسة، (نسيم الصمادي، 2013) من خلال أربعة أبعاد هي:

البعد المالي، بعد الاهتمام بالمستهلك أو العميل، بعد الأداء الداخلي، وبعد التعلم والنمو الفكري، مما جعلها تحقق توازناً في أداء المؤسسة في الاتجاهات الأربعة، فهي تؤكد على النمو المتوازن في هذه الاتجاهات، إضافة إلى أنها تقلل من اتخاذ القرارات غير المناسبة.

كما استطاعت هذه النظرية من توفير مجموعه متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، حيث تتضمن المقاييس المالية التي تبين نتائج الأحداث الماضية والمقاييس غير المالية، مثل: رضا العميل والابتكارات وأنشطة التحسينات المستمرة ، والتي تعمل كمؤشرات لقياس الأداء المستقبلي، وبالتالي فإن هذه البطاقة تسمح بالكشف عن المؤسسة من أربعة اتجاهات مختلفة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

- كيف ينظر العملاء للمؤسسة؟

- ما هي المحاور و المزايا التنافسية التي يجب أن تتفوق فيها المؤسسة ؟

- هل تستطيع المؤسسة ملازمة التحسين والابتكار؟

- ما محور اهتمام مالكي المؤسسة ؟

ومن هنا يتضح الهدف من هذه النظرية، طبعاً هو تحسين أداء المؤسسة من خلال قياس النتائج ومقارنتها بالأهداف المرسومة وفق إستراتيجية وخطط معينة ، تركز على تقييم أداء المؤشرات المالية، ومستوى رضا العملاء والموظفين، وكذلك رضا المجتمع، ودقة العمليات الداخلية وتطوير أداء العاملين في المؤسسة انطلاقاً من مبدأ لا يمكنك تحسين ما لا يمكنك قياسه .

1. 2- ماهية نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) :

يسهم نظام قياس الأداء في مراقبة الأداء الحالي للمؤسسة، بالإضافة إلى وضع محفزات لتطوير هذا الأداء على المدى البعيد، وذلك عبر قائمة من معايير القياس المتوازنة والتي تعكس أولويات المؤسسة من خلال دراسة: المؤشرات المالية وغير المالية؛ والمؤشرات النهائية والمؤشرات المحفزة. إن بطاقة الأداء المتوازن هي منهجية رقابية إستراتيجية تستخدم إطارا متعدد الأبعاد لوصف وتنفيذ الإستراتيجية في جميع مستويات المؤسسة، وبعبارة أخرى هي أداة لمراقبي التسيير تقدم مقياسا شاملا عن كيفية تقدم المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وتحتوي هذه البطاقة معلومات موجزة وكافية عن مؤشرات الأداء في المؤسسة.

إن التوجه القياسي المؤسسي للمقاييس غير المالية، يعتبر مدخلا جديدا لبناء الأداء الاستراتيجي الشامل للمؤسسة، وقد قدم هذا التصور من خلال ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن *Balanced Scorecard* كل من (R.Kaplan & D.Norton)، إذ تهدف بطاقة الأداء إلى الربط بين المفردات المالية، والربح من جانب وبين العمليات التنفيذية اليومية للأداء المؤسسي والتخطيطية المستقبلية من جانب آخر، بمعنى الربط بين الرقابة المالية التشغيلية على المدى القصير، مع الرؤية الإستراتيجية المستقبلية على المدى الطويل، ودراسة مدى تأثيرها على مستقبل المؤسسة.

ويتيح هذا النظام لمسيرى أعلى المستويات التنظيمية توضيح رؤية المؤسسة من خلال ترجمتها إلى وسيلة لنشر النوايا الإستراتيجية ومتابعة الأداء وفق الأهداف الموضوعية، حتى تستطيع المؤسسة التفكير في خططها الإستراتيجية، وذلك من خلال تقييم الاهتمامات والتوقعات والنتائج المطلوبة من خلال أبعاد أربعة: منظور العملاء والأطراف ذات الاهتمام، والمنظور المالي، ومنظور عمليات الأداء العملي داخل المؤسسة، ومنظور النمو والتعلم والإبداع.

لا تعتمد المؤسسة على مقياس واحد للأداء (مالي مثلا)، ولكن على مقاييس أخرى أيضا، وهذه البطاقة تعتبر نظاما متوازنا لقياس الأداء، لأنها تحقق التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية، وبين المقاييس الداخلية والخارجية، وبين المقاييس السائدة، وبين المقاييس طويلة وقصيرة الأجل.

إن تنفيذ هذا النظام يتطلب سلسلة من المهام تتلخص في أربع خطوات رئيسية وهي تحديد الأهداف الإستراتيجية، ووضع وتدقيق العلاقة بين هذه الأهداف، وتخصيص الموارد اللازمة لإنشاء النظام، وتعريف المقاييس السابقة ومدى أهميتها، ويتم التنفيذ من خلال فرق العمل المكونة من فريق الإدارة العليا، وفريق التنفيذ، ومسيرى ومنسقي البرنامج.

ويمكن لأي منظمة ربحية كانت أم غير ربحية تبني فكرة هذه البطاقة وتحديد الأبعاد والمقاييس المناسبة لنشاطها وإعطاء الأهمية النسبية لذلك، وقد بادرت العديد من الشركات والجهات المختلفة في بلدان عديدة إلى تبني هذه الفكرة، كشركة الاتصالات السلوكية واللاسلكية الكندية AT&T Canada Long Distance، و البنك الياباني Bank of Tokyo-Mitsubishi، والشركة الأمريكية العاملة في مجال الرعاية الصحية Blue Cross Blue Shield of Minnesota ... وتبين دراسة استقصائية أجريت مؤخرا أن 150 منظمة من الشركات الكبرى في أمريكا الشمالية تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن، أي ما يقارب 50% في المنظمات الحكومية والصناعة التحويلية (Warrenbi,2014,p 1)، ومن 30 إلى 40 % في مؤسسات تجارة التجزئة والخدمات.

1. - 3 - تطور بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) :

طور هذا المبدأ على يد العالمين روبرت كابلان و ديفيد نورتن عام 1992 بطلب من أكبر خمسمائة شركة أمريكية منها شركة جنرال إلكتريك، وشركة أي بي أم، بوينغ، انهيسر Busch و Amazon.com... الخ كما أنها تستخدم بشكل فعال جدا من طرف المؤسسات الصغيرة ذات النشاط التجاري وهو ما ساعد العديد من الشركات الصغيرة في إنشاء بطاقات الأداء المتوازن (University of Missouri, p3, 2014 ,). يعتمد المبدأ على الموازنة بين (المؤشرات المالية وغير المالية) و (الأهداف البعيدة والأهداف القصيرة) وأيضا (البيانات الكمية والبيانات الوصفية) .

الأداء المالي يعطي صورة عن أداء المؤسسة في الفترة الماضية، ولا يمكن أن يوفر معلومات مؤكدة عن الأداء في الوقت الراهن ولا سيما المستقبل. اعتماد المبدأ على ما يعرف بـ "علاقة السبب والنتيجة" (نسيم الصمادي، 2013، ص24) ، الأمر الذي يوفر المعلومات (الأسباب) الحالية والمؤدية الى نتائج مستقبلية.

اختير هذا المبدأ من قبل "Harvard Business Review" *كواحد من أبرز الآليات التسييرية المؤثرة خلال الـ 75 سنة الماضية.

و قد بينت الأبحاث إلى ما يصل 60% من المؤسسات تستخدم سجل النتائج المتوازن (Balanced Scorecard) ومع ذلك؛ فإن كثيرا منها يواجه مشاكل مختلفة تؤثر في نظم قياس الأداء و تؤدي

إلى إحباط عملية التحسين المستمر و من بين هذه المشاكل:

- تقديم معلومات مضللة أو لا علاقة لها بمسار الأداء.

- توليد مقاييس مالية متأخرة مثلا في ربع الفصل أو في منتصف المدة ، لأغراض علاجية أو تصحيحية.

- تشجيع السلوك الذي يحول بين تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

ثانيا: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية:

يعتبر تقييم الأداء من الأمور البديهية التي يجب على أي مؤسسة المرور عليها ، وذلك حتى تعرف كل مؤسسة هل تسير في الاتجاه الصحيح أم لا ، والقيام بمختلف الإجراءات التحسينية أو التصحيحية في حالة وجود انحرافات ، ولهذا سيتم من خلال هذا المبحث الوقوف على بعض التعاريف فيما يخص أداء المؤسسة الصناعية ، بعد ذلك أسس تحديد مؤشرات القياس ، ثم بعد ذلك تقييم الأنشطة الرئيسية للمؤسسة الصناعية .

II. 1- تعاريف مختلفة حول تقييم الأداء في المؤسسة الصناعية :

من خلال هذا المطلب سيتم الوقوف على بعض التعاريف في مجال تقييم الأداء ، وما هي العناصر التي يرتبط بها الأداء الكلي للمؤسسة .

إن أصل كلمة الأداء تتحدر من اللغة اللاتينية أين توجد كلمة Performare التي تعني إعطاء ، وذلك بأسلوب كلي ، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظة Performance وأعطتها معناها (Abdellatif Khamkhem,1995 , p . 310) . ويرى بعض الباحثين فيه ما يلي : " أداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية والإنتاجية ، التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها ، الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف الإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك ")-(A.Burlaud , J.Y Eglem , P Mykita :1995 , p . 271 .) . ويلاحظ في هذا التعريف قليل من الاختلاف بالنظر إلى التعريف السابق ، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة ، والإنتاجية في حقيقة الأمر هي العلاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه ، ويرى بعض الباحثين أن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج، وهو عنصر العمل ، إذن فالإنتاجية ليست العلاقة بين الموارد والنتائج ، بل هي معيار ومؤشر يمكن من قياس أداء الوظيفة الإنتاجية . ويرى بعض الباحثين أن الأداء هو " مستوى تحقيق الأهداف " ، وهذا المستوى يقاس باستخدام مؤشرات قياس الأداء ، وهذه التعاريف تحصر الأداء في نسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية ، هذا صحيح لكن غير كاف ، لأنه لا يمكن الحكم على المؤسسة بأنها تحقق أداءً جيدا بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها ، فالمؤسسة قد تتمكن من ذلك ولكن بالاستغلال المفرط للموارد،

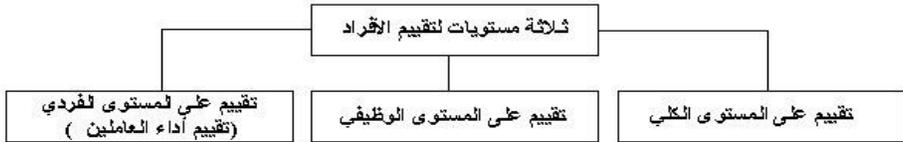
- يمكن تعريف الأداء على أساس أنه قدرة المؤسسة على ضمان خلق قيمة لمنتجاتها من أجل إشباع رغبات الزبائن ، باستغلال كل الموارد المتاحة (Benoît Bayenet, 2014, p.06).

وهناك من يعرف الأداء على أنه الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ، ومدى تحكمها في تكاليفها ، مدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة . (Jean Luis Viargues, 2001 , p . 74).

وهناك من يعرفه على أنه كل ما يتعلق بالفعالية والكفاءة والملاءمة (ALAIN MARION, 1999 , p . 171).

ومهما اختلفت مفاهيم الأداء، إلا أنه يمكن إعطاء مفهوم تقييم الأداء على أنه عبارة عن عملية قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المتوصل إليها بالمعايير التي يسبق تحديدها والمستمدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء .
و يمكن تقديم شكل يوضح مستويات تقييم الأداء:

الشكل رقم (1) : يبين مستويات تقييم الأداء



المصدر: عبد السلام أبو قحف ، دار وائل، عمان، 1998، ص.86 .

كما أن تقييم الأداء الكلي يرتبط بالعديد من العناصر التي سيتم ذكرها في الآتي :

* الفعالية : نوعية المخرجات و كميتها و الوقت المحدد للإنجاز والدخل والأرباح ورضا العملاء ورضا العاملين .

* الكفاءة : العائد على الأموال المستثمرة - الإنتاج - معدل دوران المخزون - المبيعات لكل عامل - معدل دوران العاملين - تكلفة التدريب لكل عامل - معدل الغياب .

* التقدم في العمل : للقياسات المرحلية للنتائج للخطوات الفرعية للإنجاز ...

* أساليب و نظم إجراءات العمل .

* عادات العمل .

II. 2- أسس تحديد مؤشرات قياس الأداء:

إن تحليل أداء أي مؤسسة يقوم طبعاً على أساس مجموعة من الأسس التي تحدد مختلف المؤشرات التي توضح كيفية قياس الأداء ، التي سيتم توضيحها في هذا المطلب بدءاً بتحليل الأداء ، ثم المرور إلى إختيار الطريقة المناسبة في العمل وفي الأخير تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل.

II. 2 - 1- تحليل الأداء:

يعتبر قياس العمل هو قياس وتقييم كفاية الأداء به استناداً إلى معيار مقبول للكفاءة مع الأخذ في الاعتبار طريقة الأداء والبناء التنظيمي ، وبالتالي فإن تحليل الأداء هو أحد الأسس التي يوضح على أساسها مقياس الكفاية ، ويبدأ التحليل بربط حجم العمل المنجز في كل نشاط أو عملية بالوقت الذي يستنفذه العاملون في أداء العمل (حجم العمل المنجز /ساعة) أو (حجم العمل المنجز /سنة).

ويعتبر تحليل الأداء الذي يربط حجم العمل بالوقت الذي يستنفذه العاملون هو أنسب وسيلة لتقييم الأداء بالأنشطة المرتبطة بالبرامج الجارية ، نظراً إلى أن الأجور تمثل نسبة كبيرة من جملة تكاليف البرامج الجارية، وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الأداء القائم على أساس مقارنة التكلفة الفعلية للإنجاز بتكلفة الوحدة المعيارية هي أنسب وسيلة لوضع مؤشرات تقييم الأداء بالنسبة للمشروعات المدرجة ضمن البرامج الاستثمارية.

II. 2- 2- اختيار الطريقة المناسبة لقياس العمل:

تختلف طرق قياس العمل حيث تشمل طريقة الوقت وطريقة العينات وطريقة الأداء إلا أن الطريقة التي يتم اختيارها يجب أن تقود إلى ما يلي:

- قياس وتحديد الوقت المعياري لإنجاز النشاط .

- قياس معايير تكاليف النشاط.

- المساعدة في اختيار طريقة سهلة للإنجاز ورفع الكفاءة الانتاجية.

- اختيار وحدة القياس المناسبة للنشاط.

II. 2- 3 - تحديد وحدة الأداء التي يتم على أساسها قياس العمل:

من أجل قياس العمل ووضع المؤشرات لابد من اختيار وحدة قياس مناسبة لكل نشاط على أن تكون هي الوحدة التي تقيس ناتج العمل أكثر من الوحدة التي يقاس بها حجم العمل أو الوحدة التي يقاس بها إنجاز العمل.

ترتبط وحدة حجم العمل بالإجراءات الداخلية التي تتخذها المؤسسات الصناعية لضمان الحصول على نتائج طيبة مستهدفة، أما وحدة نتائج العمل فهي تتعلق بالإجراءات التامة التي تتخذها المؤسسة، والتي من شأنها التأثير في الحصول على أغراض مرغوب فيها، في حين نجد أن وحدة إنجاز العمل ترتبط بأهداف برنامج المؤسسة التي هي ضمن الأهداف التي وضعتها في السياسة العامة.

II. الطرق والأدوات

(I) عينة الدراسة:

قام الباحثان بتحديد وحدة المعاينة وهم مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية المتمثلة في (المدير، نائب المدير، مراقب التسيير، رئيس فرع، رئيس قسم، رئيس مصلحة، موظف مكلف بمهام تسييرية)، وقد تمكن الباحثان من استرجاع 193 استمارة استبيان من أصل 267 استمارة موزعة، أي بمعدل استجابة قدر بـ 72,28%، وهو معدل مقبول نسبيا مقارنة مع الدراسات السابقة التي تناولت مجتمع الدراسة، ويعد فرز كل الاستمارات المسترجعة تبيين بأن عدد الاستبيانات الصالحة للدراسة قدر بـ 174 استمارة، والجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01) يبين عينة الدراسة والاستمارات المسترجعة

البيان	حجم عينة الدراسة	الاستمارات المرسله	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات القابلة للدراسة	الاستمارات المستبعدة
العدد	267	267	193	174	19
النسبة	----	100%	72,28%	65,16%	07,11%

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على المعلومات السابقة

1-8- مصادر جمع البيانات:

وقصد التحليل الجيد لكل جوانب البحث سواء في شقه النظري أو التطبيقي فقد تم استعمال بعض الأدوات التي يراها الباحثان مهمة في هذا النوع من الدراسات، وكان من أبرزها المسح المكتبي الذي شمل المؤلفات والمراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، وكذلك كل ما تم نشره من أبحاث، ودراسات علمية، ومقالات في الدوريات المتخصصة ذات الصلة الوثيقة بموضوع الدراسة، وأسهمت هذه

الأخيرة في بناء الدراسة الميدانية حيث تم توزيع أكثر من 267 استمارة وذلك طبعا بعد تحكيمها من طرف أطراف علمية متخصصة، وفي الأخير استطاع الباحثان تحليل 174 استمارة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية SPSS (إصدار رقم 25) وبرنامج EXCEL.

1-9- أداة الدراسة (استمارة الاستبيان):

تمثل استمارة الاستبيان المصدر الأول الذي تم اعتماده من طرف الباحثين، و التي تتكون من مجموعة من الأسئلة تساعد الباحثين على الحصول على إجابات من طرف المبحوثين، وهذا من أجل التوصل إلى إثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات الموضوعية آنفا.

و تحتوي استمارة الاستبيان على مجموعة من الأجزاء و كل جزء يحتوي على مجموعة من الفقرات وسيتم تقسيم أهم هذه الأجزاء كالتالي :

أ - الجزء الأول : خاص بمجموعة من الخصائص الشخصية لعينة الدراسة من خلال فقرات الاستبيان المتمثلة في اعتماد جوانب بطاقة الأداء المتوازن المستخدمة في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة، ويحتوي هذا الجزء على البيانات التالية :

أ-1- المحور الأول: بيانات متعلقة بالمؤسسة ومعلومات شخصية عن المستجوبين.

- الدرجة العلمية، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة.

ب- الجزء الثاني: يتعلق بمستويات تحسين الأداء العام المعتمدة من خلال مجموعة من المفردات، وباستخدام (سلم ليكارت) Likert scale (الذي يعتمد 5 إجابات، وهذا حتى يتسنى للباحث تحديد آراء أفراد العينة حول المواضيع التي تناولها الاستبيان ، وقد قام الباحثين بترميز وتبسيط الإجابات كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (02) يبين سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي. دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص.113.

هذا الجزء الثاني الذي سبق ذكره يتضمن مجموعة من المحاور موضحة كما يلي :

القسم الأول من الجزء الثاني يتكون من :

(أ) **المحور الأول:** يناقش مدى اهتمام مؤسسات الصناعات الغذائية بجوانب بطاقة الأداء

المتوازن في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة ويتكون من 16 عبارة.

(ب) **المحور الثاني:** يتطرق لمدى تحسن مستويات الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية

لإستراتيجية وتضمن 17 سؤالاً.

1. تفرغ الإستثمارات والاختبارات الإحصائية المستخدمة:

بعد ما تم استرجاع استمارات الاستبيان من عند مفردات العينة التي تم استجوابها، قام الباحثان بالاعتماد على أدوات التوزيع المناسبة مع بيانات الدراسة ثم بعد ذلك تم تجهيز البيانات بوضع نظام ترميز (coding system) وذلك من خلال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية : SPSS (Statistical Packaging for Social Sciences)، والذي تم استخدامه في إدخال البيانات وتبويبها ومعالجتها إحصائياً، وبناءً على ما سبق تم تحليل البيانات واستخلاص نتائج الدراسة.

نتائج الدراسة

iii. 1- اختبار ثبات و صدق استمارة الاستبيان:

iii. 1-1 : صدق أداة الدراسة و تطبيقها :

قبل الوصول إلى الصيغة البيانية لهذا الاستبيان والذي سيتم اعتماده في هذه الدراسة، كان لابد أولاً التأكد من صدق وثبات هذه الأداة الإحصائية وذلك بإتباع الخطوات التالية:

أولاً: **صدق الاستبيان الداخلي :**

لقياس معامل الثبات تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، وتم إجراء الاختبار لكل متغير من متغيرات الدراسة على حده وتتص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار أن النسبة المقبولة هي (60%) أو ما يزيد وقد جاءت نتيجة الاختبارات كما يأتي:

الجدول (03) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لاستمارة استبيان الدراسة

الرقم	المتغيرات الرئيسية	عدد المتغيرات الفرعية	قيمة المعامل
1	الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن	16	0.858
2	تحسن الأداء العام للمؤسسات المبحوثة	17	0.815
	جميع متغيرات الدراسة	33	0.836

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS.

يلاحظ من الجدول (03) أن قيمة المعامل لاختبار ألفا كرونباخ للجزء الأول من الاستبيان والذي وجه نحو آراء المسيرين حول الاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن واحتوى 16 عبارة فرعية جاء مرتفعاً ومقبولاً إحصائياً وبلغت قيمته (0.858) ، أما قيمة الشق الثاني من الاستبيان والذي احتوى 17 عبارة فرعية وجهت نحو المسيرين حول تحسن الأداء العام للمؤسسات المبحوثة عن 17 عبارة مقبولة إحصائياً بقيمة ألفا كرونباخ قدرت بـ (0.815) ، وجاء المتوسط العام لألفا كرونباخ (0.836) مما يعني بشكل عام أن الاستبيان امتاز بدرجة صدق وثبات عالية.

III. 1-2- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولومجروف، سميرنوف) (One Sample K-S):

استخدم الباحثين اختبار كولومجروف- سميرنوف لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً أم لا تتبع توزيعاً طبيعياً، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات يتبع توزيعاً طبيعياً، والجدول رقم (04) يوضح نتائج الاختبار حيث إن قيمة اختبار Z كبيرة (أي أكبر من قيمة Z الجدولية وكذلك قيمة مستوى الدلالة أكبر من $0.05 > \text{Sig.}$ وهذا يعني بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يستدعي استخدام الاختبارات المعلمية.

الجدول (04): نتائج اختبار (K-S) للتوزيع الطبيعي لجوانب الأداء المتوازن والأداء العام في مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية

المتغيرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	K-S قيمة (Z)	مستوى الدلالة
الاهتمام بجوانب بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من طرف مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة	4.45	0.23	1.259	0.092
تحسن الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية.	3.70	0.23	1.479	0.068
المتوسط العام للمتغيرات	4.07	0.23	1.369	0.080

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية SPSS.

تم استخدام اختبار (K-S) للتأكد من أن بيانات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً، ويبين الجدول (04) أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لجميع متغيرات الدراسة، وإن إجابات المستجوبين ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 (sig. > 0.05) ، كما تم استخدام معلمات الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والانحراف المعياري) لتحديد مستوى إدراك مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لأهمية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

III. 2- اختبار الفرضيات :

III. 2- 1- اختبار الفرضيات لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية

الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء

لقد تم تحليل الأداء من ثلاثة جوانب وسيتم من خلال هذه الفقرة حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الدلالة لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية الجزائرية ببطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء، وقد جاءت فرضيات الدراسة على النحو التالي:

H₀: لا يوجد اعتماد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين جوانب تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب العميل، جانب النمو الفكري والتعلم) لدى مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

H₁: يوجد اعتماد ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين جوانب تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (الجانب المالي، جانب العمليات الداخلية، جانب العميل، جانب النمو الفكري والتعلم) لدى مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة. ، وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم (05) يبين التحليل الإحصائي لمدى اهتمام مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية

الجزائرية بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء

الرقم	في رأيك : ما مدى اهتمام المؤسسة بكل جوانب بطاقة الأداء المتوازن لدى المؤسسات المبحوثة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	Sig مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
1	الاهتمام بالجانب المالي	4.15	0.36	0.00	معنوية
2	الاهتمام بجانب العميل	4.45	0.49	0.00	معنوية
3	الاهتمام بجانب العمليات الداخلية	4.54	0.42	0.00	معنوية

معنوية	0,01	0,19	4,02	الاهتمام بجانب النمو الفكري والتعلم	4
معنوية	0,00	0,18	4,29	المتوسط العام للفقرات	

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

يتضح جليا من خلال الجدول السابق بأن المتوسطات الحسابية المتعلقة بهذه الفقرة مرتفعة ما يبين أن إجابات المبحوثين كانت أكبر من المتوسط الحسابي الافتراضي، وهو ما يدل على قابلية المستجوبين لكل عبارات هذه الفقرة ما عدا العبارة الأخيرة التي جاءت منخفضة نسبيا مقارنة بالمتوسطات الأخرى، كما يتضح من خلال الجدول أن تشتت الإجابات السابقة كانت منخفضة ما يعني قرب الإجابات من المتوسط ، وقد جاءت الفقرة 3 في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي 4.54 وانحراف عن المتوسط بـ 0.49 أي الاهتمام بالجانب المتعلق بالعمليات الداخلية، ثم الفقرتين 1 (الجانب المالي) و 2 (جانب العميل) وجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية الفقرة 4 (جانب النمو الفكري والتعلم) بمتوسط 4,02 وانحراف عن المتوسط بـ 0,19.

أما فيما يخص الدلالة الإحصائية عند مستوى 95% فقد جاءت كلها معنوية ، ما يدل على قابلية المبحوثين من المسيرين بالاهتمام باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لتقييم الأداء .

III. -2-2- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

H₀: لا يوجد تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية في ظل اعتماد بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 5%.

H₁: يوجد تحسن في الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية في ظل اعتماد بطاقة الأداء المتوازن عند مستوى معنوية 5%.

سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): يبين مدى تحسن الأداء في مؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة

الرقم	في رأيك : ما مدى تحسن أداء المؤسسة في اعتمادها على بطاقة الأداء المتوازن ؟	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار t (Sig) مستوى الدلالة	معنوية الفروق بدرجة ثقة 95%
01	تحسن الأداء التسويقي للمؤسسة	3,640	0,383	0.000	معنوية

02	تحسن الأداء المالي للمؤسسة	3,837	0,264	0.000	معنوية
03	تحسن الأداء الانتاجي للمؤسسة	3,673	0,358	0.000	معنوية
04	تحسن الأداء البشري للمؤسسة	3,511	0,411	0.000	معنوية
	المتوسط العام لتحسن الأداء العام للمؤسسة	3,703	0,233	0.000	معنوية

المصدر : من اعداد الباحثين بناء على بيانات الاستبيان وبرمجية spss.

يتضح من الجدول السابق أن جميع المتوسطات التجريبية قد وقعت في حدود حد الكفاية التي ارتضاها الباحثين و هو (3). فقد بلغ المتوسط الإجمالي العام لإجابات المبحوثين لجميع مستويات الأداء سواءً تعلق الأمر بالفرضية الرئيسية أو الفرضيات الفرعية وقد بلغ المتوسط العام لمستويات الأداء العام (3,703) و هو أعلى من حد الكفاية أو المتوسط الافتراضي (3) . ورغم التقارب بين المتوسطات إلا أنه يلاحظ وجود اختلاف بينهم من حيث درجة الموافقة. فقد جاء في المرتبة الأولى " تحسن الأداء المالي "بمتوسط (3,853) و هذا يعني اهتمام المؤسسات المبحوثة بالجانب الاقتصادي والمتمثل في الربح المادي بالدرجة الأولى وهو الهدف الأول لأي مؤسسة اقتصادية، وفي المرتبة الثانية أتى "تحسن الأداء الانتاجي للمؤسسة " بمتوسط (3,673) و هذا يعني اهتمام المؤسسات المبحوثة بالجانب الانتاجي ، وفي المرتبة الثالثة أتى " تحسن الأداء التسويقي " بمتوسط (3,640) و هو ما يعني اهتمام المؤسسات تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات في أذهان المستهلكين كما هو معروف بالنسبة للمؤسسات الرائدة في مجال الصناعات الغذائية (عمر بن عمر، مجمع سيفيتال، صومام، ...)، أما في المرتبة الرابعة فأتى "تحسن الأداء البشري للمؤسسة " بمتوسط (3,511) و هو ما يتجلى في سعي المؤسسات لتحسين الأداء البشري المؤسسات من خلال التدريب والتكوين المستمر لمواكبة التغيرات التي تعيشها المؤسسات، بالنظر إلى إسهامها الفعال في الاقتصاد الوطني إذ يعد قطاع الصناعات الغذائية ثاني القطاعات من حيث معدل التشغيل.

و بشكل عام يمكن أن نخلص إلى أن المؤسسات المبحوثة قد أجمعوا على اهتمامهم ببطاقة الأداء المتوازن كأداة لتحسين الأداء، و في ضوء التحليل السابق لنتائج الفرضية الرئيسية الثانية فإنه وبالنظر لقيمة P التي كانت كلها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 5%، فإنه يمكن القول بقبول صحة هذه الفرضية التي تنص على "يوجد اهتمام بتبني مسيري مؤسسات الصناعات الغذائية لبطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء".

III. -2-3- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H_{00} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين جوانب تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
 H_{01} : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين جوانب تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن على الأداء العام لمؤسسات الصناعات الغذائية محل الدراسة.
 ولقد كانت نتائج اختبار هذه الفرضية موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لجوانب تقييم الأداء باستعمال بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة

المتغير التابع	(R) معامل الارتباط	(R ²) معامل التحديد	F المحسوبة	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة	β معامل الانحدار	Sig* مستوى الدلالة	
الأداء العام للمؤسسة	0.700	0.490	40.57	4	*0.000	الجانب المالي	0.048	0.574
						جانب العمليات الداخلية	0.333	0.000*
						جانب العميل	0.303	0.545
						جانب النمو الفكري والتعلم	0.259	0.000*
				169				

* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

ويتضح من البيانات الواردة في الجدول رقم (07) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لجميع مجالات تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (الجانب المالي، وجانب العمليات الداخلية، وجانب العميل، وجانب النمو الفكري والتعلم) والأداء العام للمؤسسات الصناعية الغذائية محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط المتعدد $R(0.700)$. أما معامل التحديد R^2 ففسر ما نسبته (0.490) من التباين في المتغير التابع، أي أن قيمة (49%) من التغيرات في الأداء العام للمؤسسات المبحوثة يعود إلى مجالات تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن مجتمعة (الجانب المالي، وجانب العمليات الداخلية، وجانب العميل، وجانب النمو الفكري والتعلم) وأن باقي التغير في الأداء المقدر بـ (51%) يعود لعوامل أخرى.

ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة والبالغة (40.57) وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05)، مع العلم أن مستوى الدلالة المتعلق بالجانب المالي و جانب العميل لم يكونا دالين إحصائيا إذ قدرت T بـ (0.574) و (0.545) على التوالي، وهي أكبر من قيمة $\alpha(0.05)$ ، وهو ما يعني عدم وجود اهتمام بالجانب المالي و جانب العميل من طرف مسيري المؤسسات محل الدراسة.

ولقد كان لكل من متغيري جانب العمليات الداخلية وجانب النمو الفكري والتعلم تأثيرا واضحا في أداء المؤسسات المستجوبة، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta(0.333)$ بالنسبة إلى متغير جانب العمليات الداخلية، كما بلغت قيمة معامل الانحدار $\beta(0.259)$ بالنسبة إلى متغير جانب النمو الفكري والتعلم وتمثلان درجة التأثير على الأداء العام للمؤسسات المبحوثة، إذ بلغت $P(0.000)$ لكلا المتغيرين وهي دالة عند مستوى معنوية (0.05).

وتؤكد نتائج تحليل التباين الموضحة في الجدول رقم (07) ما سبق، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (40.57) وهي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.29) عند مستوى دلالة (0.05). وعليه ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين أثر تطبيق (الجانب المالي، وجانب العمليات الداخلية، وجانب العميل، وجانب النمو الفكري والتعلم) على الأداء العام للمؤسسات الصناعية الغذائية المبحوثة.

الاستنتاجات والتوصيات :

يوضح هذا البحث بالاعتماد على ما توصل اليه الباحثان في استعراض الجانب النظري وكذلك الميداني ونتائج التحليل الإحصائي في طيات هذا البحث للتفاصيل المهمة التي تتعلق منظورات بطاقة الأداء المتوازن على وفق ما توصل اليه الباحثان ويمكن استخلاص النتائج الآتية:

1. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير بطاقة الأداء المتوازن في الاتجاه الإيجابي مع وجود بعض التفاوتات فيما بين جوانب بطاقة الأداء المتوازن على قدرة الأفراد أو المؤسسات المبحوثة على تشخيص المنظورات ومعرفتها مفاهيميا في محاولة فلنتشخيصها ميدانيا، إذ أن الأفراد في الشركات المبحوثة يمتلكون القدرة على التمييز بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن وقراءتها والاتفاق على العوامل المكونة لها.

2. نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بمتغير بطاقة الأداء المتوازن فإن المؤسسات المبحوثة يستخدمون جوانبها في هذه الشركات، إذ تساعد إدارة الشركة في تقييم أدائها بشكل عام، حيث أظهرت النتائج أن المستجوبين يبنون البطاقة في تقييم بطاقة الأداء وجوانبها، وذلك عن طريق اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي اظهر وجود علاقة طردية في إجابات المستجوبين بين بطاقة الأداء المتوازن وكل جوانبه.

التوصيات:

1. اعتماد المؤسسات المبحوثة على مجموعه متكاملة من المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية دون الاقتصار فقط على المؤشرات المالية في تشخيص كفه الأبعاد التي يمكن أن تؤثر وتتأثر بأداء المؤسسات.

2. ضرورة التنبئ للمؤسسات المبحوثة لبرنامج متكامل لتقييم الأداء الكلي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الأمر الذي سيسهم في تفعيل المنافسة وخلق الرغبة في قيادة السوق التنافسية، والرغبة المستمرة في تبني عمليات الإبداع والابتكار لتصدر المنافسة.

3. العمل على وضع خطة إستراتيجية تصب في ضرورة وتطوير مهارات العاملين، وفتح باب الدورات التأهيلية داخل الوطني وخارجه، الذي سيسهم تطوير الإمكانات لتطبيق فعال لأداة أو بطاقة الأداء المتوازن.

4. قياس الأصول الفكرية عمليا وماليا في المؤسسات بوصفها أهم آلية في الوقت الراهن لقياس الأداء وإدارته بشكل فعال.

قائمة المراجع:

1. Abdellatif Khamkhem , La dynamique du control de gestion .Dunod , 2 Eme Edition , Paris , 1995.
2. A.Burlaud , J.Y Eglem , P Mykita , Dictionnaire De Gestion .Editions Fousher , Paris , 1995 .
3. ALAIN MARION . Le Diagnostic De l'Entreprise Méthodes et Processus . Edition Economica , Paris , 1999 .
4. Fiorenzo Franceschini , Maurizio Galetto , Domenico Maisano , Management by Measurement Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems . Springer-Verlag Berlin Heidelberg, Germany, 2007.
5. Jean Luis Viargues , Le guide Du Manager d'Equipe . Edition d'Organisation, Paris , 2001 .
6. NICOLE VICTOR BELIN . Prévenir pour construire . Publication de moniteur , Paris , 1996 .
7. المصري سعيد ، الإدارة الحديثة لوظيفة الشراء في المنشآت الإنتاجية الصناعية والخدمات . الدار الجامعية ، مصر ، 1999 .
8. نسيم الصمادي (2006)، بطاقة الأداء المتوازن (BSC) . الرابط : <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=22192> ، 2006/10/14 ، طلع يوم 2013/11/05 .
9. Warrenbi, (2009) ,**What is the Balanced Scorecard method? Some Examples....** SharePointBusiness Intelligence Blog,B.I. the way,<http://blogs.technet.com/b/ppsdocteam/archive/2009/02/07/what-is-the-balanced-scorecard-method.aspx> 7 Feb 2009 7:21 AM, Vu le 02/09/2014. P.01.
10. the Missouri Small Business & Technology Development (2014). Introduction to the balanced scorecard. <http://missouribusiness.net/article/intro-balanced-scorecard/>, vu le 13/09/2014, p.01.
11. Document de Benoît Bayenet (2014), PERFORMANCE ET FINANCEMENT DES UNIVERSITES , <http://www.itinerainstitute.org/sites/default/files/articles/pdf/20121113dpbayenetfr.pdf> , 11/09/2014, p .