



جامعة الجبلي، بونعامه بخميس مليانه  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



العنوان:

**تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء  
المتوازن (دراسة حالة مؤسسة السويدي CABLES)  
بعين الدفلى**

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية  
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسة

تحت إشراف :

د- شيشة نوال

إعداد الطالبتين :

- صغير عباس فاطمة الزهراء

- معزوزي فريال

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

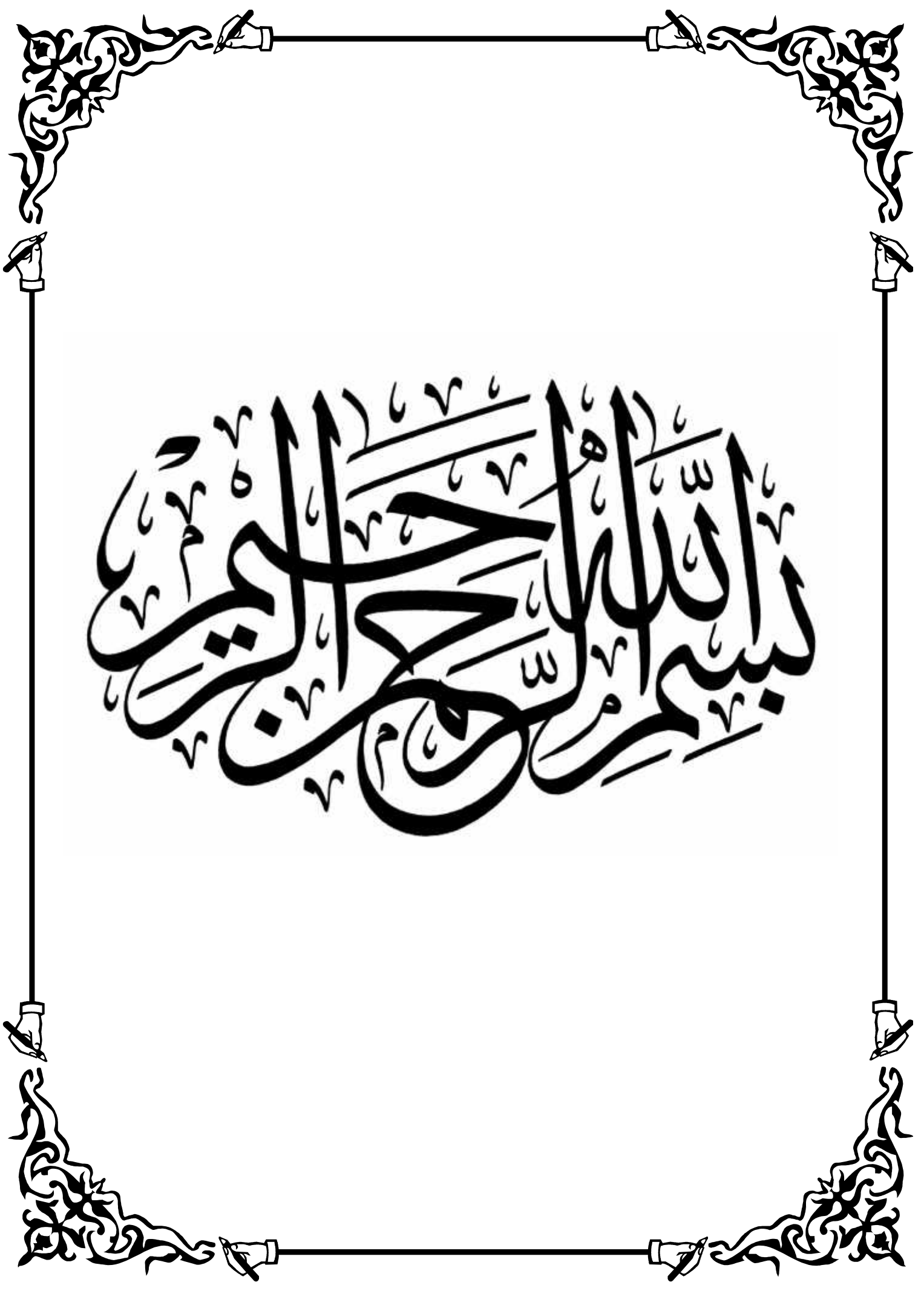
(1)- الدكتور بن عناية جلول رئيسا

(2)- الدكتورة شيشة نوال مشرفا

(3)- الدكتور سعيد منصور فؤاد ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## ملخص:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قدرة وملائمة بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسات صناعية، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة السويدي كابل بولاية عين الدفلى. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، هو أن بطاقة الأداء المتوازن تستطيع الكشف عن مستوى الأداء الفعلي للمؤسسات الصناعية، الأمر الذي أخفقت فيه جميع أنظمة التقييم التقليدية التي تتبناها تلك المؤسسات، كما تستطيع البطاقة أيضا تحديد كافة الانحرافات عن مسار الإستراتيجية والأهداف المسطرة ومن ثم معالجتها، وهو ما جعلنا نقول في الأخير أن بطاقة الأداء المتوازن تعد من أكثر الأدوات ملائمة لتقييم الأداء المؤسسي لمؤسسة، وذلك بالنظر إلى العجز الوارد في أدوات التقييم التقليدية من جهة والخصائص التي أصبحت تميز بيئة الأعمال الحالية من جهة أخرى.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، تقييم الأداء المؤسسي، أدوات وأنظمة التقييم المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن.

## Résumé:

L'objectif de cette étude était d'identifier l'aptitude d'une carte de performance équilibrée à évaluer la performance institutionnelle des institutions industrielles.

L'une des conclusions les plus importantes de cette étude est que le tableau de bord prospectif peut détecter les performances réelles des établissements industriels, qui a échoué tous les systèmes d'évaluation traditionnels adoptés par ces institutions, ainsi que tous les écarts par rapport à la stratégie et aux objectifs fixés, puis Enfin, le tableau de bord prospectif est l'un des outils les plus appropriés pour évaluer la performance institutionnelle d'un établissement, étant donné l'insuffisance des outils d'évaluation traditionnels et les caractéristiques qui sont devenues caractéristiques de l'environnement commercial actuel.

**Mots-clés:** stratégie, évaluation de la performance institutionnelle, outils et systèmes d'évaluation organisationnelle, tableau de bord prospectif.

# كلمة شكر

الحمد لله و الشكر أولا الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع.  
يسعدني بعد الحمد لله عزوجل لإنهاء هذه المذكرة ، في شكلها النهائي أن  
أتقدم بخالص الشكر و التقدير و بأخص آيات الاحترام و العرفان بالجميل لأستاذة  
الفاضلة شيخة نوال الفاضلة التي أنارت لنا الطريق بعلمه و توجيهاتها السديدة و  
إرشاداتها القيمة

كما نتوجه بوافر التقدير و الامتنان لمسير مؤسسة السويدي كابل بوعمران  
زوهير على مساعداته و توجيهاته المفيدة. كما نتقدم بجزيل الشكر و التقدير و  
الاحترام إلى كل من ساهم بفكرة في إثراء معلومات هذه المذكرة و نص  
بالذكر الأستاذة شيخة نوال وأستاذة ظريفه عبد الله وبغداددي بلال اللذين  
قدما لنا المساعدة في كثير من الأحيان.  
و أخيرا نتوجه بخالص الشكر العظيم تقديرا للوالدين العزيزين و الأسرة لكل ما  
قدموه في صبر و صمت حتى يكتمل هذا العمل.

# فاديال و فاطمة الزهراء

# إهداء

أُنعني إجلالاً إلى من أرى فيها ضياء الصراء وعمود الحياة إلى من أزرّتنني  
وسانديتني طول مسار حياتي، إلى من أراها بحر العنان وشاطئ الرعاية وفلك  
النصيحة والأمن إلى من حملتني وهنا على وهن وسهرت بسهري وفرحت  
لفرحي و احتضنتك الأحران من أجل سعادتي وعلمتني أن الإيمان نجاح والصبر  
مفتاح الحب و العطاء... حبيبتي "أمي"

إلى من أرى فيه ينبوع السخاء وجود الكرماء ونصح الحكماء وعطفه الرحمان،  
إلى من علمني مواجهة الصعاب وعلمني أن الحياة تجارب وشجعني على  
المثابرة والاجتهاد...  
إلى أبي حفظه الله.

وأهدي تحياتي إلى كل من وقف بجانبني وأمضينا أوقاتنا لا تنسى زميلاتي  
"سارة" "فاطمة" "فايزة" وكل العائلة الكريمة.

إلى كل طلبة دفعة إقتصاد وتسيير المؤسسة إلى كل من حملته ذاكرتي ولم  
تحمله مذكرتي

فريال



# إهداء

أهدي ثمرة نجاحي هذا المتواضع إلي من قال فيهما جل جلاله ' وأخفض لهما جناح الذل من الرحمة  
وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا '

إلي من علمتني الشرف والخلق إلي صفو حياتي ورمز الحنان والحب والعتاء وأنبل وأعظم إنسانة  
في الوجود أمي الغالية أطال الله في عمرها

والتي الذي أحمل اسمه بكل افتخار واعتزاز إلي الذي أعطاني النصيحة وأثار دروي بتوجيهاته  
وعلمني العطاء بدون انتظار أبي العزيز أطال الله في عمره

وإلى زوجي العزيز عبد الحق الذي كان سندي ودعمني في إنجاز هذا العمل بكل اعتزاز  
وافتهار أطال الله في عمره وإلى كل عائلة مصيدي من كبيرها إلى صغيرها

والتي من أرى التفاؤل بعينهم والسعادة في ضحكهم بنات أخواتي رهنه، الأء، رحمة، دعاء، رهام  
والتي جميع أخواتي وإخواني سفيان، حسينة، فلة، عبد الباقي، سلمة، صفية

والتي كل صديقاتي فايزة، فريال، سارة، سعيدة، أحلام، والتي كل من ساعدني على إنجاز هذا  
العمل

و جميع زملاء الدفعة السنة الثانية ماستر اختصاص تدبير المؤسسة

وإلى كل من في قلبي ونسيه قلبي

فاطمة الزهراء

قائمة الجداول:

ص	العنوان	الرقم
10	أصحاب المصالح و الحقوق .	1
27	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية .	2

قائمة الأشكال:

ص	العنوان	الرقم
9	النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي .	1
17	بطاقة الأداء المتوازن .	2
20	يوضع علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد البطاقة .	3
22	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .	4
36	الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي بعين الدفلى .	5
39	بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة السويدي بعين الدفلى .	6
41	خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة السويدي بعين الدفلى .	7

	كلمة الشكر
	إهداء
	قائمة الجدوال والأشكال
	الملخص
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل إلى الأداء المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن
5	تمهيد
6	المبحث الأول: تقييم الأداء في المؤسسة
6	المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المؤسسي، أهميته وأهدافه
8	المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء المؤسسي
13	المطلب الثالث: الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي
14	المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن
14	المطلب الأول: نشأة وتعريف بطاقة الأداء متوازن
15	المطلب الثاني: خصائص بطاقة الأداء المتوازن أهميتها، أهدافها
17	المطلب الثالث: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
22	المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة وعرض القيمة المضافة
22	المطلب الأول: الدراسات السابقة
27	المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية وعرض القيمة المضافة
30	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لواقع بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء المؤسسي لمؤسسة السويدي بعين الدفلى
32	تمهيد
33	المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى
33	المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة الأم
35	المطلب الثاني: أهداف وأهمية مؤسسة السويدي كابل
36	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سويدي كابل
38	المبحث الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى
38	المطلب الأول: منهجية الدراسة الميدانية



39	المطلب الثاني: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سويدي كابل
40	المطلب الثالث: الخطوات المتبعة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سويدي كابل
45	خلاصة الفصل
47	خاتمة عامة
50	قائمة المراجع

# الفصل الأول

مدخل إلى الأداء المؤسسي

وبطاقة الأداء المتوازن

## تمهيد:

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه، والتي يستخدمها المدراء والمنظمات، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها حيث تحث عملية تقييم الأداء دورا هاما في العديد من المؤسسات لما لها من أثر على استمرارها ونموها وتطورها، وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل المقسم إلى ثلاثة مباحث إيضاح ما يلي:

المبحث الأول: تقييم الأداء في المؤسسة.

المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن.

أما المبحث الثالث: فهو خاص بالدراسات السابقة.

## المبحث الأول: تقييم الأداء في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف تقييم الأداء المؤسسي، أهميته وأهدافه.

قبل تعريف تقييم الأداء المؤسسي سنتطرق أولاً إلى تعريف الأداء

### الفرع الأول: تعريف الأداء

يعد الأداء مفهوماً جوهرياً وهاماً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، ويمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة، ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية والعنصر المحوري لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية بما فيها الإدارة الإستراتيجية، فضلاً عن أنه البعد الأكثر أهمية لمختلف المؤسسات، والذي يتمحور حوله وجود المؤسسة من عدمه، وهو مفهوم واسع وتتجدد مكوناته بحدوث أي تجديد أو تغيير في مكونات المؤسسة على اختلاف أنواعها. كما وضع Bromiley and Miller الأداء في إشارة أكثر لمفهوم الكفاءة، حيث تم النظر إلى "أن الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تعريف تقييم الأداء المؤسسي

تقييم الأداء المؤسسي هو: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط، أهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية، بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة"، ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:<sup>2</sup>

- على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول المناسبة لها؛

- على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في نهاية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف، ومن ثم استخراج الانحرافات الناشئة وتمهيد تشخيص مصادر القوة والضعف في مجالات العمل؛

- على مستوى الفرد: تتبلور عملية تقييم أداء الفرد في المؤسسة في التقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.

فيما أشار الكرخي إلى تقييم الأداء على أنه "جميع العمليات والدراسات التي ترمي لتحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطوير العلاقة المذكورة

1- عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص45.

2- صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012، ص6.

خلال فترات معينة متتابعة أو فترة زمنية محددة، عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف بالاستناد إلى مقاييس ومعايير معينة<sup>1</sup>.

أما ديفرز DEVRISE فقد عرفه بأنه " تحليل وقياس الأعمال المنجزة خلال فترة زمنية معينة"<sup>2</sup>.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المؤسسي هي عملية ضرورية تهدف إلى تطوير أداء الوحدة ومعرفة مدى تقدمها ومدى تحقيقها للأهداف المحددة مسبقا بكفاءة وفاعلية من خلال قياس أدائها الحالي ومقارنته بالأداء السابق لتحديد الانحرافات وبيان أسبابها والمسؤولين عنها ومعالجتها، والعمل على تحديد مدى كفاية استغلال الوحدة للموارد المتاحة وبأسلوب رشيد يحقق عائدا أكبر وبتكاليف أقل وبأحسن نوعية.

### الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء المؤسسي

تتمثل أهمية تقييم الأداء المؤسسي فيما يلي:<sup>3</sup>

- 1- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المؤسسة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغاية تحقيق أهدافها.
- 2- يوفر نظام تقييم الأداء المعلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المسندة على حقائق عملية وموضوعية، فضلا من أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج المؤسسة.
- 3- أن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي مما يعود على المجتمع والمنتج والعامل والمستهلك بالفائدة.
- 4- يظهر تقييم الأداء على المتطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالمؤسسات المماثلة.
- 5- يساعد تقييم الأداء على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- 6- يؤدي تقييم الأداء إلى اكتشاف العناصر ذات الكفاءة العالية ووضعها في المواقع الأكثر إنتاجية وتحديد العناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير من أجل النهوض بأدائها إلى مستوى الأداء الطموح والاستغناء عن العناصر ذات الكفاءة المنخفضة.
- 7- يؤدي تقييم الأداء تحقيق إلى الأهداف المحددة في المخطط والعمل على إيجاد نظام سليم وفعال للاتصالات والكفاءات والحوافز الشخصية.

1- لكرخي، مجيد جعفر، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية دار المناهج، عمان، 2010 ص 31.

2- محمد الطعامنة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس أداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001، ص 401.

3- الجبارية كحيلي، دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي- دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير

التمور-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015، ص 51.



- 8- توضح عملية تقييم الأداء المركز الاستراتيجي للمؤسسات ضمن إطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها تحدد الآليات وحالات التغيير المطلوبة لتحسين المركز الاستراتيجي لها.
- 9- تعكس تقييم الأداء درجة الانسجام بين الأهداف والاستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها وعلاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.

#### الفرع الرابع: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

تتمثل أهداف تقييم الأداء المؤسسي فيما يلي:<sup>1</sup>

- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها، وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها وذلك لدفع عجلة الأداء نحو الأمام.
- التأكد من سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية من خلال التوسع وتطوير قدرات المؤسسة لتحسين أدائها وتشجيع المنافسة بين الأقسام لزيادة إنتاجيتها.
- تنمية المنافسة بين الأفراد، وتشجيعهم على بذل جهد أكبر حتى يستفيد من فرص الترقية المتاحة أمامه.
- إمكانية قياس إنتاجية وكفاءة الأقسام المختلفة .
- المحافظة على مستوى عالي من الكفاءة والإنتاجية.
- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة والإنتاجية.
- تزويد الإدارة بمعلومات مفصلة تلقي الضوء على السياسات المستقبلية للاختيار والتدريب.
- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة نحو الأفضل أو نحو الأسوأ عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمنيا للمؤسسة من مدة لأخرى ومكانيا بالنسبة للمؤسسات المتماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام والإدارات والمؤسسات المختلفة وهذا بدوره يدفع لتحسين مستوى أدائها.

#### المطلب الثاني: أساليب تقييم الأداء المؤسسي

توجد العديد من أساليب تقييم الأداء في المؤسسة والتي تطورت في الوقت الحاضر بسبب ثورة المعلومات والاتصالات، وقيام الباحثين بإجراء العديد من الدراسات حول موضوع أداء المؤسسات سواء في الجانب المالي، أو في المجال الإداري.

وفيما يلي بعض الأساليب المعاصرة والتي تقيس أكثر من بعد، وتعتبر الأقرب والأدق في تقييم أداء المؤسسات:

<sup>1</sup>-لعابدي جميلة، بوجلال عائشة، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي

وصرف المياه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الجبيلي بونعامة، خميس مليانة، 2015-2016، ص26.

**الفرع الأول: الأسلوب التقليدي:** يركز هذا النموذج على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المؤسسة حيث يعتبرها نظاما يتكون من مدخلات وعمليات ومخرجات، ويقوم هذا النموذج على تحليل مكونات المؤسسة جزءا جزءا، وذلك من خلال تقييم الجوانب التالية:<sup>1</sup>

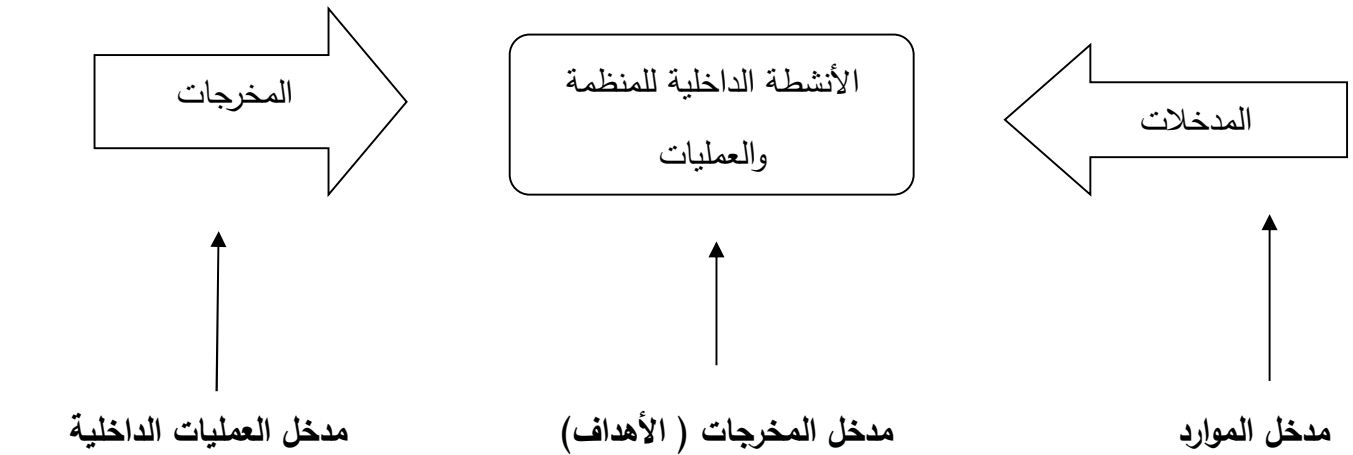
**1-تقييم المدخلات:** وفي هذا الإطار يتم تقييم موارد المؤسسة وقدرتها على الحصول على هذه الموارد والاستمرار في عملياتها اليومية، ويمكن اعتبار عدد الموظفين، وعدد أجهزة الحاسوب، وعدد السيارات التابعة للمؤسسة، مؤشرا لأداء المؤسسة في مدخلاتها.

**2-تقييم العمليات:** حيث يتم التأكد من انجاز العمليات الموكلة لأصحابها في الوقت المحدد، وعادة ما يتم تنفيذ هذا التقييم في المراحل الأولى من تنفيذ البرنامج، وتكون العملية أفضل عندما يتم تقييم في نهاية البرنامج.

**3-تقييم المخرجات:** ويتم في هذا المستوى تحديد مدى انجاز المؤسسة لخططها التي وضعتها وتأخذ العملية هنا القياس الكمي، وبعد ذلك يتم الحكم على أداء هذه المؤسسة.

والشكل الموالي يوضح نموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي:

### الشكل رقم(1): النموذج التقليدي لقياس الأداء المؤسسي



المصدر: كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس - لبنان، 2015، ص18.

### الفرع الثاني: أصحاب المصالح

يقترح Freeman على الإدارة العليا لمنظمات الأعمال أن تضع واحدا أو أكثر من مقاييس الأداء لكل مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة والتي يجب أن تقابل أهدافهم فيها.

فالتبيعة المتشابكة لأهداف منظمات الأعمال وحاجات الأطراف المرتبطة بها تتسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متغاممة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة، ويؤكد الغالبي على أن أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على

<sup>1</sup>- كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، مرجع سابق، ص18.

منظمة الأعمال قياس الأداء المنظمي من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلاؤم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به.<sup>1</sup>

كما يعتبر من أصحاب المصالح الزبائن في الشركات، وجمهور المراجعين في المؤسسات العامة، ويتعدد أصحاب المصالح في المؤسسة الواحدة ويتعدد الأهداف وتشابكها مع بعضها البعض، يصبح تحقيق التوازن بين هذه الأطراف، وتحقيقها تحدياً أمام المؤسسة، ولا بد للمؤسسة أن تحقق معظم أهداف أصحاب المصالح بتعدد مكوناتهم.

ويبين الجدول التالي أهم مجاميع أصحاب المصالح والحقوق، ومقاييس الأداء التي تبين أهدافهم ومصالحهم، ويشمل الجدول فئة أصحاب المصالح والحقوق، وقياس الأداء على المدى القريب والبعيد.

### جدول رقم (1): أصحاب المصالح والحقوق

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياس الأداء على المدى القريب	قياس الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مبيعات القيمة والحجم</li> <li>- المستهلكون الجدد</li> <li>- عدد احتياجات المستهلكين الجدد التي تم توفيرها</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- النمو في المبيعات</li> <li>- معدل دوران المستهلكين</li> <li>- المقدرة على السيطرة على الأسعار</li> </ul>
المجهزون (موردون)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كلفة المواد الأولية</li> <li>- زمن التسليم</li> <li>- المخزون</li> <li>- توفير المواد الأولية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معدلات النمو في كل من:</li> <li>- كلفة المواد الأولية</li> <li>- زمن التسليم</li> <li>- المخزون</li> <li>- أفكار المجهزين الجديدة</li> </ul>
المجتمع المالي (المساهمون)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- العائد على السهم</li> <li>- القيمة السوقية للسهم</li> <li>- عدد القوائم التي توصي بشراء أسهم المنظمة</li> <li>- العائد على حق الملكية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- القدرة على إقناع سوق الأوراق المالية بالإستراتيجية المتبعة</li> <li>- النمو في العائد على حق الملكية</li> </ul>

<sup>1</sup> - طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007، ص492.

الأفراد	- عدد الاقتراحات - الإنتاجية - عدد الشكاوى	- عدد الترقيات من الداخل - معدل الدوران
الجهات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر في المنظمة - العلاقات مع الأعضاء والطاقم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
جمعيات حماية المستهلك	- عدد الاجتماعات - عدد المواجهات غير الودية - عدد القضايا المرفوعة	- عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة ضغوط الجمعيات - عدد مرات المطالبة بالمساعدة من قبل الجمعيات
المدافعون عن البيئة	- عدد اللقاءات - عدد المواجهات غير الودية - عدد مرات تكوين الائتلافات - عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة - عدد القضايا المرفوعة	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن البيئة

المصدر: الغالبي طاهر محسن، وإدريس، وائل محمد، مصدر سابق ، ص 493.

### الفرع الثالث: لوحة القيادة

#### 1- تعريف لوحة القيادة

يمكن تعريف لوحة القيادة بأنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام متابعة من طرف نفس الفريق أو نفس المسؤول للمساعدة على اتخاذ القرار، وعلى التنسيق، وعلى مراقبة نشاطات قسم معين، وهي أداة اتصال واتخاذ قرار تسمح لمراقب (التسيير) بجذب اهتمام المسؤول حول النقاط الرئيسية لإدارة وتسيير وظيفته وتحسين أدائها<sup>1</sup>.

#### 2- أشكال لوحة القيادة:

أ- الجداول: تتميز الجداول بكونها تظهر مباشرة القيم والانحرافات بالنسبة للتنبؤات أو بالنسبة لأي معيار مرجعي اخر (سنة سابقة، المنافسة...)، غير أن لها عيوباً تتمثل في أنها لا تهتم ببعض التطورات التي تتوالى خلال الأشهر، كما أنها لا تمكن من إجراء مقارنات بين عدة ظواهر مترابطة.

<sup>1</sup>- مقدم وهيبة، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، رقم 198، 2009، ص3.

ب- **المخططات البيانية:** يمتلك التمثيل البياني بعض الامتيازات مقارنة بالجدول، من أهمها تسهيله لفهم الظواهر المختلفة و توضيحها لتغيرات والانحرافات.<sup>1</sup>

ج- **الإشارات أو الرموز:** وهي تمثيلات معينة مثل الأسهم أو إشارات ملونة تظهر حالة المؤشر ( تنبيه بوجود انحراف من خلال اللون الأحمر إذا كان غير ملائم، وباللون الأخضر إذا كان ملائماً)، و يمكن أيضاً أن تكون إشارات ضوئية على شاشة الحاسوب فان أضاءت أعلنت عن وجود حالة غير عادية، وتسمح هذه الرموز بالتركيز على المستعجل والضروري.

#### الفرع الرابع: القيمة المضافة الاقتصادية

يعد مقياس القيمة المضافة الاقتصادية (EVA) ، Economic Value Added أكثر مداخل القيمة الاقتصادية استخداماً وشيوعاً، وذلك لمساهمة شركة Stern Stewart في ترويجه ونشر مفهومه الصحيح كعلامة تجارية تحت مسمى Economic value added ، حيث تم تطبيقه على عدد من الشركات الكبرى مثل Coca-Cola ، AT&T ، Quaker Oats ، وذلك تحت إشرافها، وقد تمكنت هذه الشركات من تحقيق تقدم ملحوظ في إدارتها والذي كان سبباً في رفع أرباحها، مما شجع العديد من الشركات على استخدام هذا المقياس كمنهج شامل في إعداد نظم الإدارة المالية بسبب قدرة هذا المقياس الفائق على توجيه شركات الأعمال نحو الاستعمال الأمثل لرأس المال المستثمر، وقد اعتبر ذلك سبباً مباشراً فيما سمي بإعادة هندسة نظم الأعمال كما حدث في الشركات الأمريكية.<sup>2</sup>

وقد تم تعريف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها القيمة الدفترية الاقتصادية لرأس المال في بداية العام مضافاً إليه الفرق بين عوائد رأس المال وتكلفته، كما يمكن تعريفها بأنها الأداة التي تزود المستثمر بعوائد الوحدة النقدية في فترة معينة من خلال أرباح رأس المال المستثمر بعد استبعاد تكلفته.<sup>3</sup>

#### الفرع الخامس: بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أنظمة تقييم الأداء، والتي جاءت فكرتها انطلاقاً من مبدأ "ما يمكن قياسه يمكن إدارته"، ولقد أحدثت بطاقة الأداء المتوازن نقلة نوعية في مجال الإدارة ومراقبة التسيير، حيث تستمد البطاقة قيمتها ليس فقط من كونها نظاماً حديثاً لتقييم الأداء، وإنما لكونها أيضاً نظاماً متكاملًا للإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة وإلى الرقابة عليها، وترتكز بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء على دمج كل من المؤشرات المالية وغير المالية من أجل إظهار مستوى الأداء الفعلي للمؤسسة، كما تعمل البطاقة على دفع المؤسسة نحو تنفيذ استراتيجياتها وبلوغ أهدافها بشكل متوازن بالاعتماد على أربعة أبعاد متكاملة تتمثل في<sup>4</sup>:

- مقدم وهيبية، مرجع سابق، ص 4.1

2- فوته إكرام عبد الرحمن، قياس العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على الأسهم في الشركات السعودية المساهمة (دراسة تطبيقية)، بحث مقدم كمتطلب لنيل درجة ماجستير في المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2010، ص 3.

- فوته إكرام عبد الرحمن، مصدر سابق، ص 16.3

4 - ريغة احمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013-2014، ص 57.



- **البعد المالي:** ويهتم بكيفية تعزيز ثروة المساهمين ودعم الصورة المالية للمؤسسة .
- **بعد العملاء:** يركز على إستراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدو المؤسسة من منظور العميل.
- **بعد العمليات الداخلية:** ويهتم بالعمليات التي تتفوق فيما المؤسسة والتي من خلالها تحقق رضا العمال والمساهمين.

- **بعد التعلم والنمو:** ويهتم بالعوامل التي تساعد في خلق المناخ الذي يدعم الابتكار والنمو داخل المؤسسة.

**المطلب الثالث: الصعوبات المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي**

إن موضوع تقييم الأداء حساس لكونه متعلق بالموظف بالمؤسسة سواء كانت رئيسيا أو مرؤوسا، وهذا الخلاف نابع من طبيعة العلمية حيث أنها تتضمن الحكم على شخص من قبل شخص آخر وما يتضمنه هذا الحكم من الأخطاء أو تأثيرات قد تجعل من الحكم غير موضوعي وبالتالي عدم مصداقيته وهذه الأخطاء غالبا ما تكون ناتجة عن التقدم للأداء أو من نظام التقييم في حد ذاته وهي كالاتي<sup>1</sup>:

#### أ- الأخطاء المتعلقة بالقائم بالأداء (المقوم):

- **الانطباع الشخصي:** يتمثل في أن المقوم يحكم على الموظف مسبقا من قبل إجراء عملية التقييم سواء بالإيجاب أو بالسلب.

- **التساهل أو التشدد:** إن شخصية القائم بتقييم الأداء وطريقة تفكيره تؤثر على عملية التقييم فبعض الرؤساء مثلا لديهم ميل لإعطاء تقديرات عالية لجميع المرؤوسين بغض النظر عن الفروق الفردية لديهم، وغالبا ما يكون السبب في هذا الميل ناتج عن خشية الرؤساء من ردة فعل المرؤوسين وتجنبنا لمعاداتهم وكسب رضاهم وتعاطفا معهم، أو إلهام الآخرين بأن إدارتهم جيدة وناجحة وعلى نحو متناقض فهناك بعض الرؤساء يعطون تقديرات منخفضة دون النظر إلى الأداء الفعلي وهذا يؤثر على نظام الترقية والمكافأة.

- **الاتجاه نحو الوسط:** ينتج القائمون بالأداء إلى إعطاء تقديرات متوسطة أو أقل من متوسطة لجميع الموظفين التابعين لديهم تقاديا الصدمات.

- **التحيز الشخصي:** يحدث هذا نتيجة لميل الرئيس وتفضيله لأفراد معينين لأسباب ليس لها علاقة بعملية التقييم سواء كانت شخصية أو اجتماعية أو نفسية، (الصداقة والعلاقات العائلية).

#### ب- الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم:

- **عدم وجود معدلات ومعايير الأداء:** إن أحد أسباب عدم كفاءة نظام التقييم للأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات ومعايير واضحة ودقيقة لأنها تساعد على مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب داخل المؤسسة.

- **عدم كفاءة نماذج تقييم الأداء:** تلعب نماذج الأداء دورا في نجاح العملية فوجود نماذج شاملة وواضحة وسهلة قد يشجع معد التقييم في انتقائه، أما النماذج المعقدة فإنها تؤدي إلى تهرب القائمين بعملية التقييم من إعداده، وغالبا ما تكون عدم كفاءة نماذج التقييم للأداء ناتجة من أحد الأسباب التالية:

- استخدام عبارات أو ألفاظ غير محددة المعنى.

<sup>1</sup>-بركاني بنية، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016، ص74.

- عدم توزيع الأهمية لعناصر التقييم توزيعاً عادلاً وسليماً.
- اشتغال النماذج على عدد كبير من عناصر التقييم أو اشتغالها على عدد قليل لا يعكس الواقع الفعلي لأداء الموظفين.

### المبحث الثاني: ماهية بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن أحد أهم نماذج تقييم الأداء التي تقوم على دمج كل من الجوانب المالية وغير المالية لتشكيل نظام أكثر شمولية للتعبير عن الوضع الفعلي للمؤسسة يمكنها من فهم وإدراك متطلبات المتغيرات المتعلقة ببيئتها بما تشمله من نقاط قوة ونقاط ضعف ومن فرص وتهديدات، وسنتطرق من خلال هذا المبحث إلى نشأة وتعريف بطاقة الأداء المتوازن وخصائصه، أهدافها وأهميتها، ومكوناتها والخطوات المتبعة لإنجازها.

#### المطلب الأول: نشأة وتعريف بطاقة الأداء المتوازن.

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن عام 1992، على يد الباحثان Robert Kaplan و Norton، وذلك إثر دراسة دامت عاماً كاملاً وشملت اثنا عشر مؤسسة من كندا والولايات المتحدة الأمريكية، حيث انطلق الباحثان من فرضية أن مؤشرات الأداء المالية لم تعد فعالة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وأن اعتماد هذه الأخيرة على المقاييس المالية يؤثر سلباً على قدرتها في خلق القيمة، فقاما الباحثان بمناقشة مجموعة من الخيارات والبدائل انتهت بهم إلى تصميم أداة جديدة لتقييم الأداء تم تسميتها ببطاقة الأداء المتوازن.

إن بطاقة الأداء المتوازن كما يرى كابلان ونورتين على أنها مجموعة من المؤشرات التي تقدم للمديرين رؤية شاملة وسريعة حول العمل داخل المؤسسة، حيث تتكامل في بطاقة الأداء المتوازن كل المؤشرات المالية التي تعكس نتائج والأفعال والقرارات الماضية مع المؤشرات العلمية (الغير المالية) من رضا العملاء، وكذلك هي عبارة على أنها سلسلة للقيمة بحيث أن كل مؤشر محدد في بطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة يدخل ضمن علاقة من السبب والنتيجة توصل وتوضح معنى الإستراتيجية داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

لقد تعددت التعريفات التي تبين مفهوم بطاقة الأداء المتوازن، حيث يعرفها البعض ببساطة على أنها "إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الإستراتيجي يجمع ما بين المؤشرات المالية وغير المالية".

1- كما يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن بأنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية وإستراتيجيات شركاتهم إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة "<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- ريعة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، 2013-2014، ص 64.

<sup>2</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر، ص 57.

2- بطاقة الأداء المتوازن هي " نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها وإستراتيجيتها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات الإستراتيجية المترابطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية".<sup>1</sup>

فيما أوردت شركة Siemens الألمانية ثلاثة تعريفات رئيسة لبطاقة الأداء المتوازن وهي:<sup>2</sup>

1- أداة لقياس تقدم الوحدة الاقتصادية نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى تكتيكات ومقاييس عبر مجموعة من المنظورات.

2- وسيلة للفوز بتوقعات الزبائن ومقاييس لقدرة الوحدة الاقتصادية على ملائمة وإرضاء رغبات الزبائن.

3- ترجمة الرؤية المستقبلية والإستراتيجية إلى مقاييس ملموسة لاستخدامها من قبل متخذي القرار.

وكتعريف شامل يمكن القول بأن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام إداري يترجم الرؤية والرسالة إلى أداة فعالة ترتبط وتتصل بالإستراتيجية، كما تعتبر أداة فعالة لمتابعة الأداء في مقابل الأهداف المنجزة حيث ترتبط الأهداف الإستراتيجية بقياسات العملية الأدائية، كما تساعد بطاقة الأداء على تطبيق الخطط وضبط ومراقبة النمو المؤسسي بطريقة سهلة تجمع فيها كافة الأهداف الإستراتيجية.<sup>3</sup>

**المطلب الثاني: خصائص بطاقة الأداء المتوازن أهميتها، أهدافها.**

**الفرع الأول: خصائص بطاقة الأداء المتوازن:**

يمكن استخلاص أهم الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن وهي:<sup>4</sup>

1- الارتباط بإستراتيجية ورؤية المؤسسة، حيث تتم ترجمة رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقييم وبالتالي يتحقق التوازن.

2- عرض نتائج البيانات المالية (تصور الماضي) وكذلك تقييم محركات الأداء، ومن ثم يتحقق التوازن بين الأهداف القصيرة والطويلة.

3- توفر المعلومات المناسبة لتمكين الإدارة من إعادة توحيد الأداء مما يحقق التوافق مع الأهداف ويضمن الوفاء بمتطلبات أصحاب المصلحة.

4- تعدد أبعاد التقييم حيث يتعامل النظام مع أربعة أبعاد تشكل تقييماً متكاملًا فيما بينها، وهذه الأبعاد هي: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم.

5- تعتبر كأداة للإدارة يتم بموجبها اتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها.

<sup>1</sup> - صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج

لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة فرحات عباس، سطيف، سنة 2011-2012، ص23.

<sup>2</sup> - بدرابي، عبد الرضا فرج وصبحي، وائل محمد، "بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء منظمات"، مجلة العلوم

الاقتصادية، المجلد الرابع، جامعة بغداد، العدد (15 أيار) 2005، ص78.

<sup>3</sup> - محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة

الأولى، القاهرة، 2012-2013، ص 70.

<sup>4</sup> - صالح بلاسكة، مرجع سابق، ص24.

6- تحقق التوازن المفقود في مقاييس الأداء التقليدية.

### الفرع الثاني: أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تبرز أهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال المنافع العديدة الناتجة عن استخدامها من طرف العديد من منظمات الأعمال، ويمكن إجمالها فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تقوم باستخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات والتوصيل والتعليم الإستراتيجي.
- 2- توجه المؤسسات إلى تركيز على تحقيق رؤيتها وإستراتيجيتها بدلا من التركيز على نتائج المالية فقط.
- 3- تربط بين الإستراتيجيات طويلة المدى مع الخطة السنوية قصيرة المدى.
- 4- توفر نظرة متوازنة لتقييم الأداء وذلك بضمها لمختلف العوامل المالية وغير المالية، الداخلية والخارجية، الكمية والنوعية، التي تهدف إلى بلوغ رؤية وأهداف المؤسسة وترجمة إستراتيجيتها.
- 5- تعتبر نظاما متكاملًا للإدارة الإستراتيجية، وتجعلها محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة تساهم في تحقيق الأهداف والغايات المحددة.

### الفرع الثالث: أهداف بطاقة الأداء المتوازن:

- 1- تمكين الإدارة من فحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية حتى وإن كانت جوهريّة.<sup>2</sup>
- 2- تفسير رؤية وإستراتيجية المنظمة من خلال وضعها في أهداف إستراتيجية خاصة.
- 3- تمكين المنظمة من ربط أهدافها الإستراتيجية بالمقاييس من خلال فهم العاملين لأهداف مستويات الإدارة العليا في المنظمة.
- 4- مساعدة المنظمة في التخطيط ووضع الأهداف وتوحيد أعمالها واستخدام عملياتها وأنشطتها عن طريق أهداف تقنية، لتخصيص الموارد وترتيب المبادرات الإستراتيجية.
- 5- تحفيز الإدارات في المستويات الدنيا بما فيها (المدراء والعاملون) للنظر في تفعيل وتحسين فاعلية المنظمة.

<sup>1</sup> - عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم

اقتصادية وتجارية، جامعة خيضر، بسكرة، سنة 2014-2015، ص78.

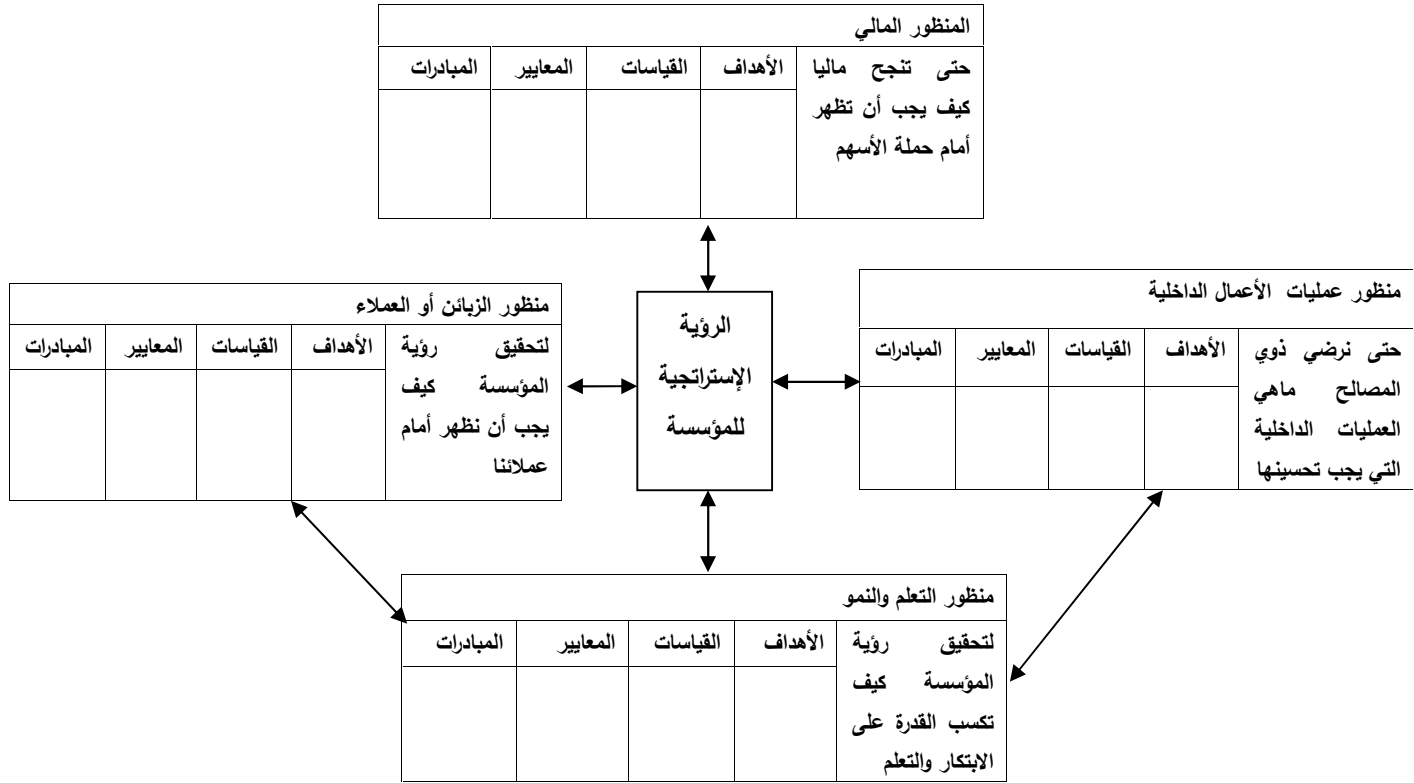
<sup>2</sup> - وسيلة عبد العزيز عاشق، التخطيط الإستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات المجلد 2، جامعة طرابلس، ليبيا، سنة 2016، ص28.

## المطلب الثالث: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

### الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة في القيادة وهي تظهر في صورتها العامة من أربع جوانب جوهرية، تتمثل في الشكل التالي:

#### الشكل البياني رقم(2): بطاقة الأداء المتوازن



Source: R.Kaplan, D.Norton, Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique, les 4axes du succès, édition d'Organisation, Paris, 2002,p21.

نلاحظ من الشكل أن كل من كابلان ونورتون قدما مكونات بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **الرؤية المستقبلية:** هي التي تبين إلى أين تتجه المنظمة وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- 2- **الإستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت منظمة الأعمال بتحديدتها.
- 3- **المؤشرات:** هي مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفقا لمؤشرات تحليل مهمة ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد وهناك أربعة أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي البعد المالي، بعد العملاء (الزبائن)، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم وهو العنصر الرئيسي في الإستراتيجية.
- 4- **المنظور:** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.

<sup>1</sup> - وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، جامعة الزيتونة، الأردن، ط1، 2009، ص158-159.



**5-الأهداف:** إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

**6- المقاييس:** تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالمقاييس ما هي إلا تنبؤات على الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.

**7- المستهدفات:** والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

**8- ارتباطات السبب والنتيجة:** والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر وتكون مشابهة لعبارات (إذا- إذن)، فمثلا لو أن شركة طيران قللت زمن الدوران على الأرض.

**9- المبادرات الإستراتيجية:** هي برنامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والإنجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

### الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تنقسم بطاقة التقييم المتوازن إلى أبعاد خارجية وأبعاد داخلية تتمثل في:<sup>1</sup>

- الأبعاد الخارجية لبطاقة الأداء المتوازن: تتكون من بعدين المالي والزبائن (أو العملاء).

-**البعد المالي:** يعتبر أحد محاور قياس وتقييم الأداء حيث تمثل نتائجه مؤشرات لبلوغ أهداف المؤسسة حيث تقوم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة وتؤكد مدى مساهمة تنفيذ الإستراتيجية في بلوغ الأهداف المخططة، حيث يهدف إلى تخفيض مستوى التكاليف إضافة تحقيق هدف النمو ويركز على حجم ومستوى الدخل والعائد على رأس المال المستثمر الناتج عن تخفيض التكاليف ونمو وحجم المبيعات.

ويرى Norton & Kaplan بان المقاييس المستخدمة في تقويم الأداء المالي للوحدة الاقتصادية تختلف باختلاف المراحل التي تمر بها تلك الوحدة، حيث لخصها في ثلاث مراحل رئيسية هي:

**1- مرحلة النمو:** حيث تكون الوحدة الاقتصادية في المرحلة الأولى من دورة حياتها، تركز المقاييس المالية على زيادة المبيعات والدخول في أسواق جديدة واجتذاب زبائن جدد والمحافظة على مستوى مناسب للإففاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم.<sup>2</sup>

**2- مرحلة الاستقرار:** تحاول الوحدة إعادة استثمار أموالها واجتذاب المزيد من الاستثمارات وتركز المقاييس المالية في هذه المرحلة على المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر والدخل الناتج من التشغيل وعائد المساهمة والقيمة الاقتصادية المضافة.

1 - أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة من أجل نيل شهادة الماجستير أكاديمي، كلية العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016، ص58-67.

2- أبو قمر، محمد احمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص39.

**3- مرحلة النضج:** فإن هذه المرحلة ترغب الوحدة الاقتصادية في حصاد نتائج الاستثمارات في المرحلتين السابقتين وتركز المقاييس المالية على تعظيم التدفق النقدي الداخل بالإضافة إلى مقاييس أخرى مثل فترة الاسترداد وحجم الإيرادات.

- **بعد الزبائن ( العملاء):** يكتسي هذا البعد أهمية كبيرة تنعكس على نجاح المؤسسة وبقائها فتعتمد المؤسسات على أخذ حاجيات زبائنها في الاعتبار عند وضع إستراتيجيتها وذلك من خلال تقديم أفضل منتجات بأقل سعر فأخذت بطاقة الأداء المتوازن رغبات الزبائن وأقرت لهم بعد خاص بهم.

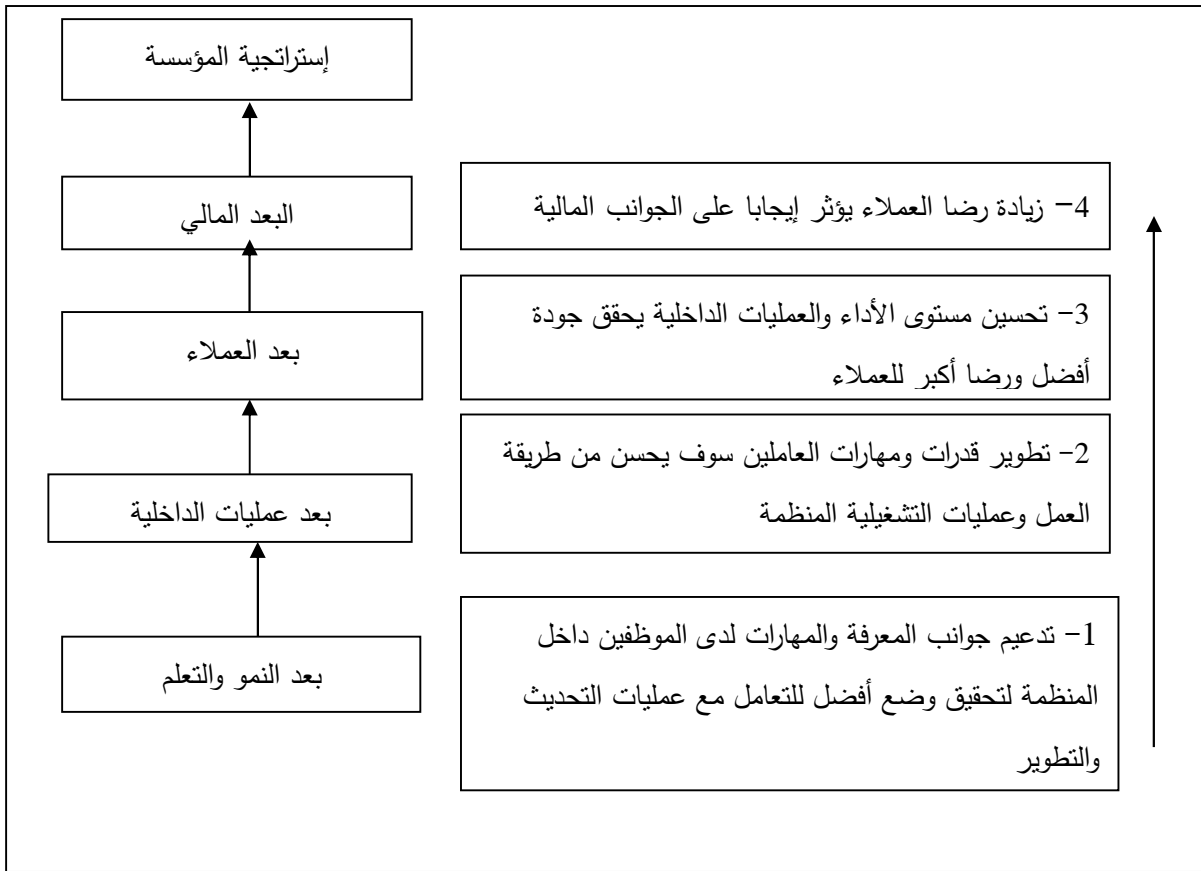
- **الأبعاد الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن:** تتمثل في بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم.

- **بعد العمليات الداخلية:** يركز هذا البعد على العمليات التي تعزز كل من بعد الزبائن وبعد العملاء وتحديد الحلقات التي تحسن الأهداف وتساعد على معالجة الانحرافات وتطور الأداء لكسب رضا الزبون والمساهمين، كما يعبر عن العمليات الداخلية التي تعد مفتاحية للمؤسسة، حيث يتم عرض الأعمال المتميزة المقدمة للزبائن والمساهمين من أجل ضمان تحقيق الربحية، كما يركز هذا البعد على العمليات الداخلية والإجراءات التشغيلية التي تمكن المنظمة من التميز، وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة.<sup>1</sup>

- **بعد النمو والتعلم:** يعتبر هذا البعد الأساس الذي تبنى عليه بطاقة الأداء المتوازن حيث يحدد البنية التحتية التي ينبغي على المؤسسة بناؤها لخلق نمو طويل الأجل، ويركز هذا الجانب على القدرات والمهارات الداخلية الواجب تنميتها لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للعملاء والمساهمين، ولسد هذه الفجوة بين القدرات والمهارات الحالية والمطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، وذلك في ثلاثة مجالات رئيسية الأفراد، الأنظمة و الإجراءات التنظيمية.

- احمد خمان، سفيان حمدان، مرجع سابق، ص 72.<sup>1</sup>

### الشكل رقم(3): يوضح علاقة السبب والنتيجة التي تربط أبعاد البطاقة



المصدر: أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة من أجل نيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016، ص68.

يتضح من خلال الجدول السابق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية (البعد المالي) يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

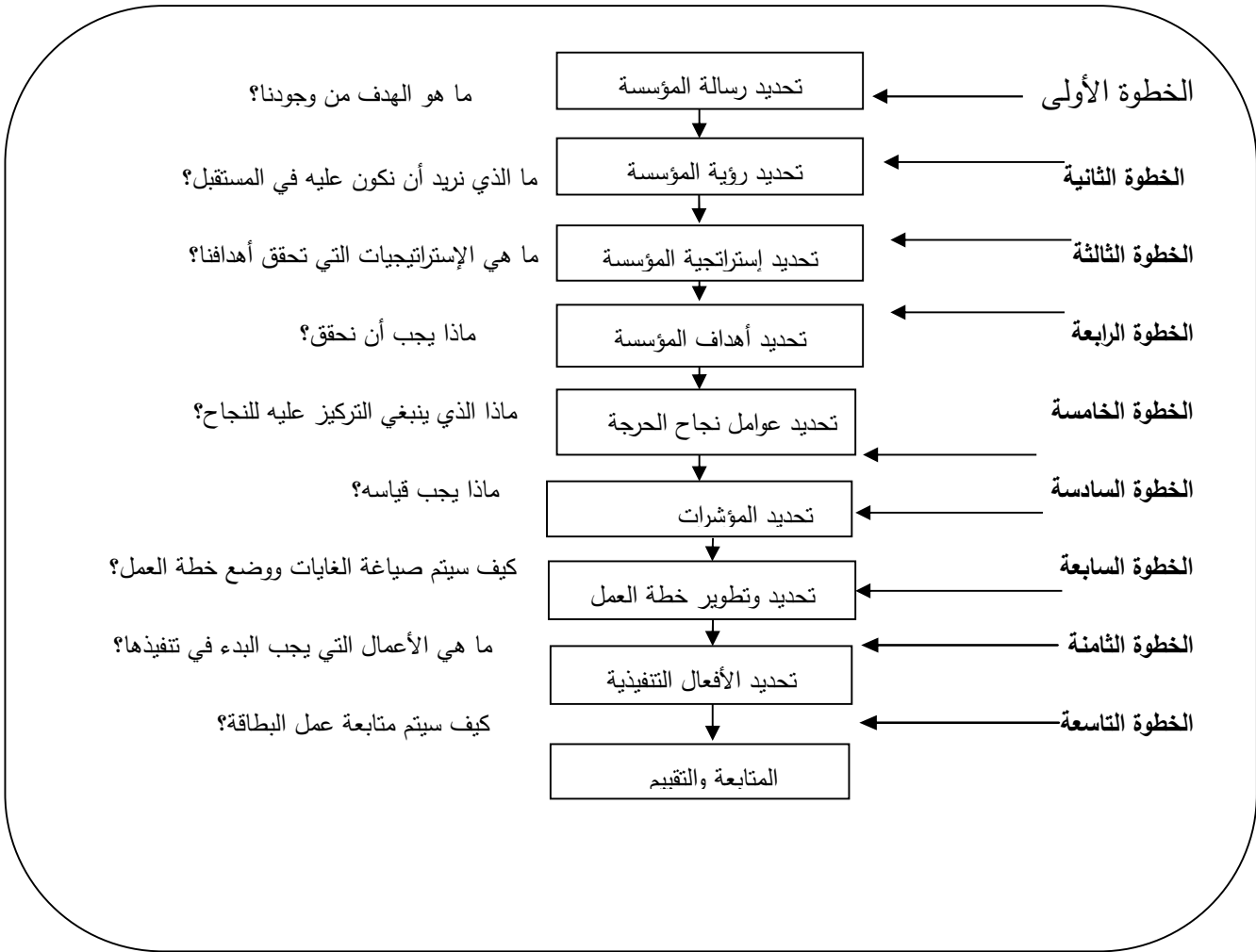
#### المطلب الرابع: خطوات المتبعة لإنجاز بطاقة الأداء المتوازن

لقد تعددت آراء الباحثين حول الخطوات اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويختلف تصميمها من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة عملها وحسب (NORTON.KAPLAN) أنه مهما تعدد الخطوات ينبغي توفر أربع خطوات أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات هي تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ثم الأهداف ووضع المؤشرات والتنفيذ وتتمثل أهم الخطوات فيما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة شماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، الجزائر، ص79.

- 1- تحديد رسالة المؤسسة: هي الهدف الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة.
- 2- تحديد رؤية المؤسسة: هي التصور الذي تسطره المؤسسة لما تكون عليه في المدى البعد وهي قابلة للتعديل والمراجعة.
- 3- صياغة إستراتيجية المؤسسة: هي عملية تكوين وضع تنفرد به المؤسسة عن طريق تصميم مجموعة متنوعة من الأنشطة.
- 4- تحديد الأهداف الإستراتيجية: تحدد هذه الأهداف انطلاق من الإستراتيجية التي تمت صياغتها.
- 5- تحديد عوامل النجاح الحرجة: أي العوامل التي تؤثر بشكل كبير على النجاح ضمن كل بعد من أبعاد البطاقة بما يعمل على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- 6- تحديد المؤشرات: بعد تحديد عوامل النجاح يتم تجسيدها كميًا عن طريق قياسها من خلال اختيار.
- 7- تحديد وتطوير خطط العمل: يبين وضع هدف أو أهداف لكل مؤشر مستخدم شرط أن تتسجم هذه الأهداف مع رؤية وإستراتيجية المؤسسة وتوضع خطط العمل ضمن فرق مكلفة بإعداد البطاقة حيث تقوم بإعداد جدول وتحديد الأولويات.
- 8- تحديد الأعمال التنفيذية: تتضمن تبيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء بتنفيذها للانتقال بالخطوة إلى الواقع العملي وبلوغ أهداف المؤسسة وبتوزيع الموارد وتحديد المسؤوليات وإطلاع العاملين بالمؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن.
- 9- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن: لضمان سلامة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لابد من متابعتها بشكل مستمر للتأكد بأنها تنجز والوظيفة المقصودة ويتم ذلك عن طريق التقارير اليومية التي تعدها مختلف المصالح حيث يمكن استبدال المؤشرات الموضوعية في الخطة بأخرى تكون عملية أكثر وتتنوع بفعالية أكبر.

## الشكل رقم(4): خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003 ، ص 243 .

### المبحث الثالث: تحليل الدراسات السابقة وعرض القيمة المضافة.

بعد مطالعة العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن (BSC) والتي أوضحت أهميتها وما لها من تأثير على الأداء حيث تعد نظام لتقييم الأداء بشكل منظم حيث يتم بواسطتها ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف واضحة ومجموعة من المقاييس الملائمة لقياس الأداء مع توفير معايير الأداء يتم ربطها بمجموعة من الأعمال والبرامج التي ينبغي القيام بها لتحقيق تلك الأهداف ومن أهم هذه الدراسات ما يلي:

#### المطلب الأول: تحليل الدراسات السابقة

##### الفرع الأول: الدراسات العربية المتعلقة بتقييم الأداء المؤسسي.

- دراسة سحر ظلال إبراهيم(2003) بعنوان: تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن - دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات.  
تمثلت أهداف الدراسة فيما يلي:

دراسة مفهوم وأهداف تقييم الأداء والنماذج الحديثة المتبعة في هذا المجال في ظل متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة.

توضيح بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها إحدى نماذج الحديثة في تقييم الأداء.  
ولخصت أهم نتائجها في ما يلي:

ظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء الوحدة الاقتصادية ينسجم مع متغيرات بيئة الأعمال المعاصرة من جانب وبما يساعد في توفير معلومات شاملة عن أداء الوحدة الاقتصادية من جانب آخر.

- المساهمة في تقييم الأداء وفق إطار متكامل من المقاييس المالية وغير المالية وبالشكل الذي يمكن من توفير معلومات عن حقيقة أداء الشركة عينة البحث.

دراسة محمد أحمد محمد أبو قمر (2009) بعنوان: تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدامه بطاقة قياس الأداء المتوازن، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير في محاسبة والتمويل.  
أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، وإلى تطوير هذه البطاقة بإضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي والمتمثل في أن تبني المنظمة لدور الاجتماعي يحقق مردودا إيجابيا وأثرا معنويا كبيرا عن المجتمع، كم يحقق للمنظمة العديد من المزايا التي تساهم في تعزيز المركز التنافسي له.

تتلخص نتائجها في:

- إن إدارة بنك فلسطين تأخذ بأسباب الإدارة الإستراتيجية ولا تأخذ بمنهجية بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام متكامل وشامل للإدارة الإستراتيجية.

- يطبق البنك الإسلامي الفلسطيني مقاييس أداء واضحة، منها مقاييس مالية تقليدية وأخرى غير مالية.

- إن أداء بنك فلسطين جيد ومناسب وفقا للأبعاد الخمسة، يساهم بنك فلسطين في دعم المجتمع، ولكن اهتمامه بالبعد الاجتماعي لم يكن بنفس درجة الأهمية للأبعاد الأخرى.

جيبين (2009): بعنوان تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم تقييم لدى مدراء الإدارات والأقسام وأهميته، ومعرفة طرق وأساليب التقييم المستخدمة في الإدارات، وأهمية اعتماد معايير ومؤشرات واضحة للجميع في عملية التقييم، ومعرفة دور وأهمية نظام المعلومات والتغذية الراجعة في عملية التقييم. وقد شملت الدراسة إدارات وأقسام الشؤون الصحية المسؤولة عن تقديم الخدمات الصحية في محافظة الطائف بالمملكة العربية السعودية، وقد استهدفت البحث عن مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام المعنية في البحث. وقد توصل الباحث إلى العديد من النتائج والتي منها أن الفكرة القديمة لتقييم الأداء هي السائدة لدى معظم مدراء ورؤساء الأقسام باعتبار التقييم عبئا إضافيا على أعمالهم الإدارية وعدم اعتباره إحدى مهام الإدارة، كما توصل الباحث إلى عدم وضوح أهمية التقييم ودوره في الإدارة لدى نسبة لا بأس بها من المدراء ورؤساء الأقسام، من حيث مفهوم التقييم وأدواته وكيفية التعامل مع نتائجه. وقد أوصى الباحث

بضرورة الاهتمام بتأهيل مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام طبقاً لمهام الإدارات كما أوصى بالاهتمام بالدورات التدريبية والتطويرية لتنمية المهارات الإدارية والقيادية.

### دراسة سويسبي (2010) بعنوان: دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة

تهدف الدراسة إلى دراسة إحدى الأساليب المساعدة في تشخيص وضع المؤسسة والوقوف على أدائها، وذلك باستعمال مؤشرات الأداء المبنية على القيمة، ومن شأن هذه المؤشرات أن تساعد المدراء بالدرجة الأولى على كشف وضع المؤسسة التي يتولون إدارتها وعلى عدة مستويات، والذي يؤدي إلى الرشد في اتخاذ القرار، وقد تعرضت الدراسة للسياق التاريخي لتطور نماذج قياس الأداء.

فيما توصلت الدراسة أنه بعد استعراض نموذج القيمة الاقتصادية المضافة المقدم من طرف شركة ستارن ستيوارت للاستشارة، ونموذج إستراتيجية القيمة المقدم من مكتب ماكينزي للاستشارات، حيث تبين أن النموذج الأول له جذور في النظرية الاقتصادية، والتي تبلورت بشكل عملي لأول مرة من خلال ظهور مؤشر الأداء في الخمسينيات من القرن الماضي تحت اسم "الريح المتبقي"، فالقيمة الاقتصادية المضافة هي الوجه الآخر لريح المتبقي، وتم تطويره بإدخال فكرة تكلفة رأس المال، وفيما يرتبط بالقيمة السوقية المضافة المبتكرة من طرف نفس مكتب الاستشارة فإن هي الأخرى نجد جذورها في النظرية المالية الحديثة، لكونها انعكاس لمفهوم القيمة الحالية المضافة.

أما بخصوص نموذج ماكنزي فهو يستند لخلفية نظرية واضحة تحكمه في إطار النظرية المالية، باعتباره يعتمد على مفهوم التدفق النقدي المتاح، بحيث تحسب قيمة المؤسسة من خلال استحداث تلك التدفقات وما تم إضافته من طرف مبتكري النموذجين على اختلاف طرقهم في الوصول لقياس خلق القيمة، هو قيامهم بتعديلات واقتراحات محاسبية، وبناء منهجية علمية تسمح بترجمة المفاهيم النظرية إلى واقع عملي، ومفهوم القيمة هو مفهوم قديم ظهر في إطار النظرية المالية في شقها المرتبط بمالية المؤسسة منذ حوالي نصف قرن من الزمان، من خلال ظهور مفهوم القيمة الحالية الصافية التي تنتج عن استحداث التدفقات النقدية المتاحة ثم طرح قيمة الاستثمار منها، لذلك فهذا المفهوم القديم يعتبر أساساً لكل تفكير مرتبط بخلق القيمة.

### الفرع الثاني: الدراسات العربية المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن.

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.

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها ما يلي:

استعراض أساليب قياس الأداء وإبراز أهميتها في توجيه وقيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية

نحو التطوير والاستمرارية ؛

طرح نماذج قياس الأداء الحديثة والمطورة من خلال التعرض لبطاقة الأداء المتوازن ؛

محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة.

وللوصول إلى أهداف هذا البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة التي أجريت على مستوى المؤسسة محل الدراسة .

ولخصت نتائج الدراسة في الآتي:



يمثل بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات وأكثرها فعالية والخاصة بقياس وتقييم الأداء المتوازن ؛ تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا وضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة ونجاح إستراتيجيتها

قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال وذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

**دراسة بلاسكة (2012) بعنوان: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير.**

تهدف الدراسة إلى إجابة على السؤال ما مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية، وتوصيف الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن وإيجاد أفضل الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها، وبيان كيفية تقييم الإستراتيجية في المؤسسات. تتلخص نتائجها في:

ضرورة الانتقال من الأدوات التقليدية للإدارة إلى الأدوات الحديثة القائمة على مفاهيم تلاؤم تطورات الوقت الراهن. تعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات الحديثة القائمة على الجمع بين كل عناصر الأداء الكلي، كما توصل الباحث إلى أن بطاقة الأداء المتوازن أداة من أدوات تقييم الإستراتيجية وتساهم في تحسين الأداء الكلي لمؤسسة. كما أوصى الباحث بضرورة الاهتمام بتقييم الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها والتقليل من حجم الفجوة، وفي النهاية يوضح الباحث إلى أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حاليا غير قادرة على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، بسبب المعوقات الحائلة دون ذلك، والتي يجب على هذه المؤسسات ان تسعى للتغلب عليها، لان البيئة الحالية والمنافسة القائمة تتطلب التغيير المستمر، ومواكبة التطورات الحاصلة ليس فقط في مجال التكنولوجيا ولكن في مجال الإدارة أيضا.

**دراسة هدى مؤيد حاتم السعدون (2017) بعنوان: استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية"، رسالة ماجستير في علوم المحاسبة.** تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

عرض الأطر النظرية والمرتكزات المعرفية لبطاقة الأداء المتوازن ومناظيرها المختلفة باعتبارها أسلوب حديث لتقويم الأداء الإستراتيجي، القيام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة ( وليست الأربعة كما هو الحال في الدراسات السابقة)، تقديم بعض الاستنتاجات والتوصيات التي تساعد إدارة الجامعة فإجراء عملية تقويم الأداء السنوي للجامعات أو الكليات التابعة لها والوحدات الفرعية الأخرى بما يمكن إدارة الجامعة من التعرف على نقاط القوى والضعف في مختلف نواحي الجامعة.

تتلخص نتائجها في:

إمكانية تطوير بطاقة الأداء المتوازن من خلال إضافة منظور أو أكثر لتتكامل مع المناظير الأصلية الأربعة وذلك حسب حاجة الوحدة وبما يتلاءم مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية، تعد عملية تقييم الأداء ذات أهمية كبيرة فهي تساعد على تطوير أداء الوحدة ومعرفة مدى تقديمها وتحقيقها للأهداف المحددة مسبقاً، تسهم عملية تقييم الأداء في الكشف عن قدرات وطاقات العاملين وتوزيع المسؤوليات والأدوار في العمل وفقاً لتلك الطاقات والقدرات، تسعى الجامعة إلى زيادة إيراداتها بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق أهدافها.

لغرض تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح في الوحدات الاقتصادية يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات من أهمها أن تكون الأهداف الإستراتيجية للوحدة الاقتصادية قابلة للقياس الكمي باستعمال مقاييس ملائمة فضلاً عن وجود الدافعية لدى الوحدة الاقتصادية لاختيار وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

## 2- الدراسات الأجنبية

### دراسة Robert S.KAPLAN (1992) بعنوان: The Balanced scorecard Measures That drive Performance

لقد اقترحت بطاقة قياس الأداء المتوازن لأول مرة على يد الباحثين Norton and Kaplan ، حيث تم تقديم منهاج يعتمد عليه كنظام لقياس وتقييم الأداء يتضمن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية، وذلك من أجل توفير معلومات شاملة لإدارة المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية، ويتضمن المنهج المقترح أربعة أبعاد رئيسية: البعد الأول "البعد المالي" كيف ننظر إلى المساهمين؟، البعد الثاني "بعد العملاء" كيف ينظر إلينا العملاء؟، البعد الثالث "بعد العمليات الداخلية" ما الذي يجب أن نتفوق به؟، البعد الرابع "بعد النمو والتعلم" هل يمكن أن نتسمر في التحسين وخلق القيم؟. ويوضح الباحثين أهمية بطاقة الأداء المتوازن وذلك لتجنب حدوث مثالية في بعد معين من الأبعاد المختلفة.

وإن هذه المقالة تزود المدراء التنفيذيين بإطار شامل يعمل على ترجمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إلى مجموعة متماسكة من مقاييس الأداء.

### دراسة Jakobsen (2008) بعنوان:

#### Balanced scorecard Development in Lithuanian

#### companien–case study of the lithuanian consulting engineering company

هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على الشركات الهندسية الاستشارية وذلك لتحقيق الكفاءة و الفعالية وتعزيز المركز التنافسي لتلك الشركات ،كما هدفت إلى تزويد تلك الشركات بالخطوط العريضة لتطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن من خلال التركيز على المنافع المتوقعة من الناحية النظرية والعملية، ومعرفة جدوى توافق بطاقة قياس الأداء المتوازن مع نظام الحوافز و المكافآت للموظفين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

• تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن يؤدي إلى تحسين جوهري في العمليات الداخلية ؛

• تطبق الشركات الهندسية الاستشارية أسلوب الإدارة الموجه بالمهام ؛

• يوجد تأييد لفكرة وجود توافق بين بطاقة قياس الأداء المتوازن وبين نظام المكافآت والحوافز .

المطلب الثاني: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية وعرض القيمة المضافة  
الفرع الأول: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

الجدول رقم(2): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
دراسة جبين 2009	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من خلال اعتبار عملية التقييم الأداء عملية ضرورية تهدف إلى تطوير أداء الوحدة ومعرفة مدى تقدمها.	تختلف في طرق وأساليب التقييم، بالإضافة إلى الحدود المكانية والزمانية.
دراسة محمد احمد محمد أبو قمر 2009	تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتركيزها على تطبيق مقاييس الأداء والمتمثلة في مقاييس مالية تقليدية وغير مالية.	تختلف مع الدراسة الحالية من خلال إضافة بعد خامس والمتمثل في البعد الاجتماعي، وكذا الحدود المكانية والزمانية للدراسة
دراسة السويسي 2010	تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال السعي إلى تشخيص وضعية المؤسسة وهذا بتقييم أدائها.	تختلف مع الدراسة الحالية من حيث موضوع الدراسة وحدودها المكانية والزمانية.
دراسة عريوة محاد 2011	تتشابه مع الدراسة الحالية من ناحية التطرق إلى نماذج وأساليب قياس الأداء الحديثة من خلال بطاقة الأداء المتوازن. - تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة محل الدراسة. - الاعتماد على الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في مؤسسات غير كاف للإمام	تختلف مع الدراسة الحالية في الحدود المكانية والزمانية وكذا مضمون الدراسة ومتغيراتها.

	بجميع الجوانب والتعاملات مرتبطة بالمؤسسة.	
تختلف مع الدراسة الحالية من حيث المؤسسة محل الدراسة وتركيزها على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة	تتشابه مع الدراسة الحالية من خلال اعتبار بطاقة الأداء المتوازن كأداة هامة تساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.	دراسة بلاسكة 2012
تختلف في الحدود المكانية والزمانية.	تتشابه من حيث تركيزها على بطاقة الأداء متوازن باعتبارها إحدى النماذج الحديثة في تقييم الأداء المؤسسي.	دراسة سحر طلال إبراهيم 2013
- تختلف مع الدراسة الحالية بإضافة بعد خامس والمتمثل في البعد الاجتماعي، وكذا الحدود المكانية والزمانية	- ركزت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية على تطبيق مقاييس أداء ومتمثلة في مقاييس مالية تقليدية وغير مالية .	دراسة هدى مؤيد سعدون 2017
تختلف في الحدود الزمنية التي أجريت فيها الدراسة.	تتشابه مع الدراسة الحالية من حيث التركيز على الأبعاد الأربعة كنظام لقياس وتقييم الأداء في المؤسسة.	دراسة KAPLAN
تختلف في الحدود المكانية والزمانية والمؤسسة محل الدراسة.	تتشابه من حيث تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية.	دراسة JAKOBSEN

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

#### الفرع الثاني: عرض القيمة المضافة

قمنا سابقا بعرض وتحليل العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، ليتضح لنا البعض منها تطرق إلى أهمية بطاقة الأداء المتوازن بالنسبة للمؤسسات، في حين البعض الآخر تطرق إلى دور عملية التقييم في تقييم أداء المؤسسات.

---

بحيث جاءت هذه الدراسة مكتملة لما سبقتها من الدراسات التي تناولت تقييم الأداء المؤسسي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، وظهرت الحاجة إلى استعمال مجموعة مترابطة من المقاييس المالية وغير المالية في عملية تقييم أداء الوحدات، باعتبار بطاقة الأداء المتوازن أداة شاملة تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها، حققت هذه الدراسة العديد من الفوائد من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة، والدخول إلى موضوع الدراسة بشكل معمق، مما زاد من قناعتنا حول موضوع الدراسة التي نحن بصددھا، وتوصلنا للدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن من خلال الموازنة بين المؤشرات المالية وغير المالية لقياس وتقييم الأداء.

## خلاصة:

يعتمد نجاح أي مؤسسة في هذا الوقت الذي يعد التسارع أبرز مميزاته في شتى المجالات. لذلك فأصبح لزاما عليها قياس وتقييم أداتها لتحقيق أهدافها، وذلك أصبح ضرورة حتمية فرضتها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة فاكتسى الأداء أهمية بالغة استدعت كل المؤسسات للاهتمام به باعتباره المحدد الرئيسي لقدرتها على تحقيق أهدافها الإستراتيجية، كما اكتست عملية تقييم الأداء أيضا دورا هاما باعتبارها إحدى الآليات الرقابية، فاضطرت المؤسسات إلى تبني أنظمة تقييم حديثة تعطي نظرة دقيقة كما يجري في المؤسسة، من بينها بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر إطارا متعدد الأبعاد يجمع المؤشرات المالية وغير المالية لتقييم الأداء، حيث تناولنا في هذا الفصل أساسيات تقييم الاداء المؤسسي كما قمنا باستعراض الجوانب الأساسية والمقومات المنهجية الضرورية المرتبطة ببطاقة الأداء المتوازن نشأتها ومكوناتها وأبعادها وخطوات استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وأهم الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة.

# الفصل الثاني

دراسة حالة بطاقة الأداء المتوازن

لمؤسسة السويدي بعين الدفلى



**تمهيد:**

قمنا في الفصل الأول بتسليط الضوء على المحورين الأساسيين الخاصين بموضوع الدراسة وهما تقييم الأداء المؤسسي وبطاقة الأداء المتوازن من الناحية النظرية، وكذلك تقديم عرض لبعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، وإجراء مقارنة بينها وبين دراستنا، وسنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية محاولة منا إسقاط الجانب النظري في الميدان وهذا لمعرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء مؤسسة السويدي.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة السويدي كابل.

المبحث الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة السويدي كابل.

## المبحث الأول: بطاقة تعريفية لمؤسسة سويدي كابل.

تشجع الجزائر الاستثمارات على المستوى المحلي والأجنبي، من خلال تطوير التشريعات وإقرار الحوافز والامتيازات، وفرض تدابير جديدة لتوجيهه بما يخدم رقي وتطور الاقتصاد الوطني بدرجة الأولى، وكمثال عن ذلك شركة السويدي للكابلات، التي قامت بإنشاء مصنعها في الجزائر بحجم استثمارات تصل إلى 50 مليون دولار أمريكي.

## المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة الأم.

السويدي (Elsewedy) شركة مصرية تعمل في مجال الكهربيائيات تديرها وتمتلكها عائلة السويدي، وهي شركة أم لعدد من الشركات المتفرغة في مجالات متخصصة حول العالم، تعد اليوم أكبر منتج لمكونات الإلكترونيات، في إفريقيا والشرق الأوسط، بالغلة مبيعاتها ما يقارب 2 مليار دولار، ومنذ 80 عاماً، احتلت شركة السويدي إلكترونيك مكانتها كرائد في السوق الذي يجلب القضايا الحضارية من خلال وضع الابتكار والتصميم في قلب مشاريعها، تطمح المجموعة إلى توسيع مجال عملها في قطاع الطاقة من خلال نظام قوي لإدارة الأعمال. تطورت السويدي إلكترونيك على مر السنين لتصبح شركة عالمية تضم ما يقرب من 12000 موظف و25 وحدة إنتاج، مع خبرة مثبتة غزت المجموعة أسواقاً جديدة و85 هيئة قانونية تسمح لها بالانتشار دولياً، من مصر إلى آسيا، عبر الشرق الأوسط وأوروبا وإفريقيا.

تأسست السويدي للكابلات عام 1984، وتعتبر من أقدم المجموعات الصناعية التي شهدت نجاحاً في الشرق الأوسط وإفريقيا، كابلات السويدي هو الرائد في إنتاجية متكاملة من الكابلات الكهربيائية في جميع أنحاء الشرق الأوسط متخصصة في توريد الاتصالات السلكية واللاسلكية وتنفيذ المشاريع الجاهزة ومؤخراً في طاقة الرياح . السويدي للكابلات هي الشركة الرائدة بلا منازع في الإنتاج المتكامل للكابلات والمنتجات الكهربيائية في جميع أنحاء الشرق الأوسط في حين أنها متخصصة في تقديم حلول الاتصالات السلكية واللاسلكية الكاملة، ومشاريع تسليم المفتاح ومؤخراً في إنتاج طاقة الرياح، ومجموعتنا تتكون من 30 وحدة إنتاج موزعة على 12 دولة مختلفة (مصر ، السودان ، الجزائر ، ليبيا ، نيجيريا ، زامبيا ، المملكة العربية السعودية ، سوريا ، قطر ، سلوفينيا ، ماليزيا ، الهند)، التطوير المستمر لكابلات السويدي يتيح لنا تلبية زيادة عدد عملائنا يومياً، السويدي للكابلات هي الشركة التي تقدم حلاً كاملاً لتلبية جميع احتياجات هؤلاء العملاء واحتياجات الإنتاج، والنقل، من خلال توزيع الكهرباء حيث تتمثل رؤيتنا في تنفيذ مشاريع كهربيائية للترويج لمنتجاتها محلياً ودولياً. تصدر مجموعة السويدي للكابلات مجموعة كبيرة من المنتجات عالية الجودة التي تلبى جميع المتطلبات التنظيمية في أكثر من 110 دولة حول العالم.

## أ- التعريف بفرع الجزائر بولاية عين الدفلى:

يعد تأسيس شركة السويدي للكابلات في الجزائر خياراً استراتيجياً يمثل جزءاً من ديناميكية النمو الدولي، لأن الجزائر سوق لها إمكانات لا يمكن إنكارها، وفي هذا السياق قامت شركة السويدي للكابلات ببناء أول مصنع لها في منطقة عين الدفلى، باستثمارات كبيرة قدرها 100 مليون دولار تغطي مساحة 5 هكتارات، تم تشغيل المصنع منذ

نهاية عام 2008 مع طاقة إنتاجية تقدر ب 150 طن من الكابلات النحاسية والألمنيوم بما في ذلك كابلات ذات جهد منخفض وكابلات أجهزة الناقل مصنع المحولات و آخر مشروع مصنع اللواحق (الإكسوارات).

فرع السويدي للكابلات بالجزائر أنشئ منذ عام 2006 تحتل موقعا استراتيجيا في النمو الديناميكي حيث استطاع هذا الفرع أن يبني لنفسه موقعا هاما في عالم الصناعة وتخصص في مجال الكهرباء، ويعتبر من أفضل فروع السويدي للكابلات ويقع في المنطقة الصناعية لولاية عين الدفلى غرب الجزائر العاصمة تبعد عنها حوالي 150 كلم، تحدها من الشمال السكة الحديدية ومن الجنوب مؤسسة تصدير والإستيراد (فرع عنابة)، ومن الغرب مؤسسة قنوات صرف المياه ومن الشرق مؤسسة نفضال .

يضع الفرع قوة بشرية تقدر ب 700 عامل منهم أعوان التنفيذ، أعوان التحكم، وإطارات سامية ومدراء من أجل توفير حل كامل للطاقة، قررت شركة السويدي إطلاق فرعها السويدي إلكترىك في الجزائر هذا لنقل درابيتها في تنفيذ المشروع في فرعها في الجزائر منتجاتها إنتاج الكابلات والإكسوارات والمنتجات الكهربائية MT / HT / THT وإنتاج المحولات MV / HV / THT نشر الألياف البصرية كابل الألياف البصرية تحت الجهد أعمال إمدادات الطاقة وتطوير مشاريع الطاقة الطموحة وتوليد ونقل وتوزيع الكهرباء والبناء والبنية التحتية، والاستثمار في الطاقات المتجددة، وحلول الاتصالات السلكية واللاسلكية والتنمية الصناعية.

#### ب- مجال نشاط مؤسسة السويدي كابل.

يتمثل نشاط المؤسسة بإنتاج الكابلات الكهربائية، ومن أهم ما تنتجه المؤسسة ما يلي:

1- كابلات الضغط المنخفض: هي الكابلات التي يستعملها المستهلك النهائي لإنارة المساكن والماكينات... الخ، وتقدر طاقتها الإنتاجية ب 20.000 طن سنويا.

2- كابلات الضغط المتوسط: تقدر طاقتها الإنتاجية ب 3.000 كلم سنويا.

3- كابلات الضغط العالي: وتقدر طاقتها الإنتاجية ب 15.000 كلم سنويا.

4- المحولات الكهربائية: طاقتها الإنتاجية تقدر ب 3000 محول سنويا.

5- كابلات OPGW: تقدر طاقتها الإنتاجية ب 3.000 كلم سنويا.

وتمر العملية الإنتاجية للكابلات بمختلف أنواعها بأربعة مراحل كالأتي:

- **الجدل:** حيث تجمع فيه الأسلاك المسحوبة للحصول على مقطع موصل حسب الجهد المطلوب.

- **الغزل:** وتتم في هذه المرحلة عملية إضافية طبقة عازلة لفصل الموصل نهائيا عن موصل آخر وعن الأجواء الخارجية.

- **التجميع:** وهي عملية دمج أكثر من كابل واحد تمهيدا لتغليفها بالمادة العازلة.

- **التسليح:** وهي إضافة طبقة لحماية لكابل سواء كانت شرائط معدنية للحماية الأرضية الهوائية أو أسلاك ومادة عازلة للكابلات تحت الماء.

**المطلب الثاني: أهداف وأهمية مؤسسة السويدي كابل.****الفرع الأول: أهداف مؤسسة السويدي كابل.**

- تهدف مؤسسة السويدي إلى التوسع في مجال نشاطها مثل إنتاج المواد الأولية وقطع الغيار بدل استيرادها من الخارج، ومن بين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هي:
- التشغيل والمساهمة في امتصاص البطالة.
  - المصداقية والاحترام والولاء لعملائها.
  - زيادة الأرباح والحصة السوقية .
  - النزاهة والموثوقية في العمل.
  - تسويق منتجاتها بجودة عالية.
  - دعم الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية لأن مصلحة البلد أسبق.
  - الاستخدام الفعال للموارد .
  - تحسين الإنتاج كما ونوعا وتدريب العمال لاكتساب مهارات عالية.
  - اكتساب خبراء في مجال صناعة الكابلات بدل الخبراء الأجانب.
  - تقديم المزيد من الأمن والسلامة لعملائها.
  - إقامة علاقات شراكة مع المتعاملين الاقتصاديين من نفس النوع.
  - تعزيز مكانتها في السوق الوطنية بتطوير منتجاتها طبقا للاتجاهات والمقاييس الدولية لصناعة الكابلات الكهربائية.
  - محاولة مسايرة التطورات والتحولات الاقتصادية والتحكم في التكنولوجيا.
  - محولة التسيير العقلاني لطاقتها المالية والبشرية .
  - القيام بالدراسات والأبحاث التي تستهدف التطور المنسجم للخدمات.
- الفرع الثاني: أهمية مؤسسة السويدي كابل.**

- يمكن وزن أهمية المؤسسة في النتائج التي حققتها ضمن مسارها المحلي والعالمي، ويتم تلخيصها في العديد من النقاط:

- تعتبر رائدا في إفريقيا في مجال الكابلات، وصناعة المنتجات الكهربائية والخدمات ذات الصلة.
- تفتح باب التشغيل، وتساهم في امتصاص البطالة.
- تتمتع بالمصداقية والنزاهة والاحترام المتبادل.
- قدرتها على التنافس مما يسمح لها بالدخول في أسواق جديدة.
- تمثل نموذجا مشجعا للاستثمار في الجزائر.
- تمويل العملاء بمختلف الاحتياجات في مجال صناعتها.
- دعم الاقتصاد الوطني والتنمية الاقتصادية.

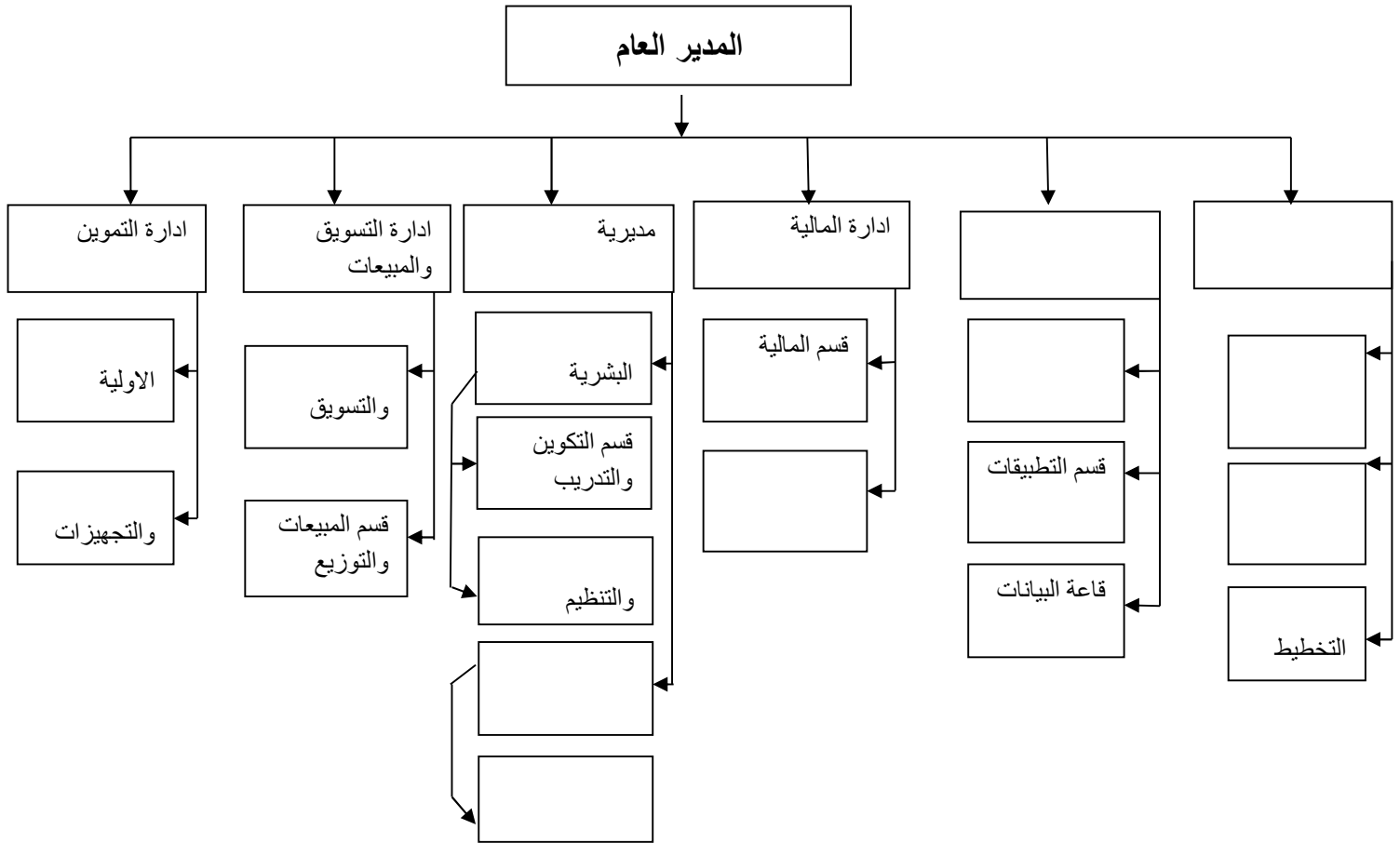
- استفادة اليد المحلية من الخبرة الأجنبية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي كابل.

يقصد بالهيكل التنظيمي العلاقة بين الوظائف والأنشطة في المؤسسة، وهو يحدد الصلاحيات والمسؤوليات ويقسم العمل بين الأفراد ويوضح العلاقات الرسمية التي تربط الأقسام المختلفة ثم العلاقات داخل هذه الأقسام، ولقد قمنا بتخطيط نموذج للهيكل التنظيمي للمؤسسة بناء على المعلومات المقدمة لنا.

- يبين لنا الهيكل التنظيمي للمؤسسة توزيع نشاطاتها على إدارات رئيسية هي:

الشكل رقم(5):الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي بعين الدفلى



المصدر: مدير ادارة الموارد البشرية

أ- قسم التخطيط: يقوم هذا القسم بتخطيط البرنامج الإنتاجي، أي تحديد نوع الكابلات، وترتيب تاريخ إنتاجها حسب الطلب بالإضافة إلى متابعة توفر المواد الأولية اللازمة للإنتاج.

ب- قسم الإنتاج: يقوم هذا القسم بتخطيط البرنامج الإنتاجي لإنتاج الكابلات الكهربائية بمختلف أنواعها (الضغط العالي، الضغط المتوسط، الضغط المنخفض)، وهذا بتوفير المخزون كعينة دائما في شكل ضروري، أما الباقي فيتم إنتاجه حسب الطلب.

- ج- قسم مراقبة الجودة: يتابع هذا القسم جميع مراحل إنتاج الكابلات وهو يمثل المؤسسة بمثابة الزبون الأولي لمراقبة جودة المنتج، ويتأكد من مدى صلاحية الكابلات للاستعمال والبيع (أجمع الموصفات).
- 2- الإدارة المالية والمحاسبية: تشرف هذه الإدارة على قسمين، وتعمل الإشراف عليها ومتابعة انجاز مهامها بالشكل المسموح والمطلوب، وتمثل هذه الأقسام في:
- أ- قسم المالية: مهمته العامة والأساسية هي التقدير بين التكلفة والربح بالإضافة إلى التحليل المالي لكل دورة إنتاجية، والتنسيق بين مختلف الإدارات في المسائل المالية.
- ب- قسم المحاسبة: يقوم بضبط عمليات المؤسسة المحاسبية كتنقيح العمليات المحاسبية والمالية وفق المخطط المحاسبي، وإعداد الفاتورات وتقديمها لقسم المالية.
- 3- إدارة الموارد البشرية: تمثل إدارة الموارد البشرية المركز الرابط بين مختلف إدارات المؤسسة، وتضمن التنسيق بين مختلف أنشطتها حيث تقوم بتسيير مصالح العمال من الناحية الاجتماعية والإدارية والمالية، وهي تضم ثلاثة أقسام هي:
- أ- قسم التأمينات: يتابع إجراءات التأمين المتعلقة بالعاملين.
- ب- قسم الأجور: يحدد أجور العمال والعمليات الإدارية لشؤون العاملين.
- ج- قسم الموارد العامة: هو المشرف على تجهيزات النقل والمعدات والاستقبال.
- 4- نظام الإعلام الآلي: تهتم هذه الإدارة بالاتصال وتعمل على تنظيمه بين مختلف الإدارات حيث أنها تتضمن على:
- الشبكة: تقوم برسم وتخطيط شبكة الاتصال بين مختلف الإدارات.
- ب- التطبيقات: تقوم بتنفيذ عمليات الاتصال التي تمت هندستها الشبكة كتمرير المكالمات والإيميلات.
- ج- قاعدة البيانات: تعتبر قاعدة البيانات المسؤولة الوحيدة عن تنظيم البيانات المتعلقة بكافة العاملين، والمحافظة عليها من خلال تسجيلها وتبويبها.
- 5- إدارة التسويق والمبيعات: تشرف هذه الإدارة على قسمين هما:
- أ- قسم الإعلان والتسويق: يقوم هذا القسم باستقبال مسؤولي مؤسسات الزبون، ويتعاقد معها حول شروط الشراء، بحيث يعين له المنتجات ويحاول ترويجها بالإضافة إلى رسم الإعلانات وإعدادها.
- ب- قسم المبيعات والتوزيع: يهتم هذا القسم بتنفيذ عمليات البيع الصادرة من قسم الإعلان والتسويق، بحيث يوفر ويتأكد أن الكمية المطلوبة حاضرة للتسليم كما ونوعا.
- 6- إدارة التموين: تهتم هذه الإدارة بتزويد المؤسسة باحتياجاتها المادية، إما بالعمل على اقتنائها داخليا أو محليا أو من الخارج، إما مواد أولية أو قطع غيار كالألات أو التجهيزات.
- وفي الأخير يتضح لنا أن المؤسسة تولى اهتماما بهيكلها التنظيمي الذي يعتبر الآلية الرسمية التي يتم من خلالها تحديد السلطة في المؤسسة، ولذلك فقد أنشأت المؤسسة المصالح والمكاتب الضرورية لسيروية نشاطها وتحقيق أهدافها، ونرى أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة السويدي للكابلات يتميز بالتوازن على العموم، فهو يتكون من

أغلب المصالح التي تتطلبها المؤسسة كمصلحة الجودة والصيانة والإعلام الآلي وغيرها من المصالح التي تعمل في تناسق وتكامل، وتواكب المؤسسة تطورات العصر لذا فهي تغير من هيكلها التنظيمي كلما استدعت ذلك متغيرات البيئة الخارجية، حيث قامت المؤسسة مؤخرًا بإنشاء قسم للبيئة تابع لمصلحة الجودة، والتي تنوي تطويره أكثر في المستقبل.

### المبحث الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة السويدي كابل.

#### المطلب الأول: منهج دراسة حالة.

يتم الاعتماد على أسلوب المقابلة في إعداد منهجية الدراسة

#### الفرع الأول: تعريف المقابلة.

- هي تقنية من التقنيات المباشرة لجمع المعطيات ميدانيا (الحصول على المعلومات من مصادرها) بطريقة نصف موجهة، وهي طريقة يفضلها كثير من الباحثين ممن يتقن العمل بمختلف تقنيات التحقيق في الميدان. فالمقابلة وسيلة شخصية مباشرة، غرضها الحصول على حقائق أو مواقف أو اتجاهات يحتاج الباحث إلى تجميعها في ضوء أهداف بحثه، من أجل فهم أوضح للظاهرة المبحوثة في جميع أبعادها ومؤشراتها، لاستخلاص النقاط التي اتفق فيها الباحثون.<sup>1</sup>

هكذا يتضح أن لا اختلاف في تعريف المقابلة، بل كلهم يجمع على فكرة أنها حوار بناء لاستطلاع أفكار الأفراد المستهدفين، في الموضوع المطروح.

- عينة الدراسة: يبين الجدول التالي أطراف عينة الدراسة.

#### جدول رقم (3): يبين أطراف عينة الدراسة

الأشخاص	مدير المؤسسة	رؤساء المصالح
العدد	1	4

المصدر: من إعداد الطالبتين

#### - طريقة المقابلة:

بناء على المعلومات المقدمة من طرف مدير المؤسسة قمنا بعرض الشكل (2) المتواجد في الجانب النظري ص 17 الذي يبين مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وذلك للإجابة على التساؤلات المتواجدة فيه، والتي تتلخص في الشكل رقم (6) المتواجد في الجانب التطبيقي ص 39، وذلك من أجل معرفة الرؤية المستقبلية لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن ( البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد التعلم والنمو).

1- أميرة منصور، المقابلة ( رؤية منهجية في بحوث اللغة العربية)، جامعة أبو القاسم سعد الله ، مجلة الأثر، العدد 27/ديسمبر، جزائر 2، ص213.



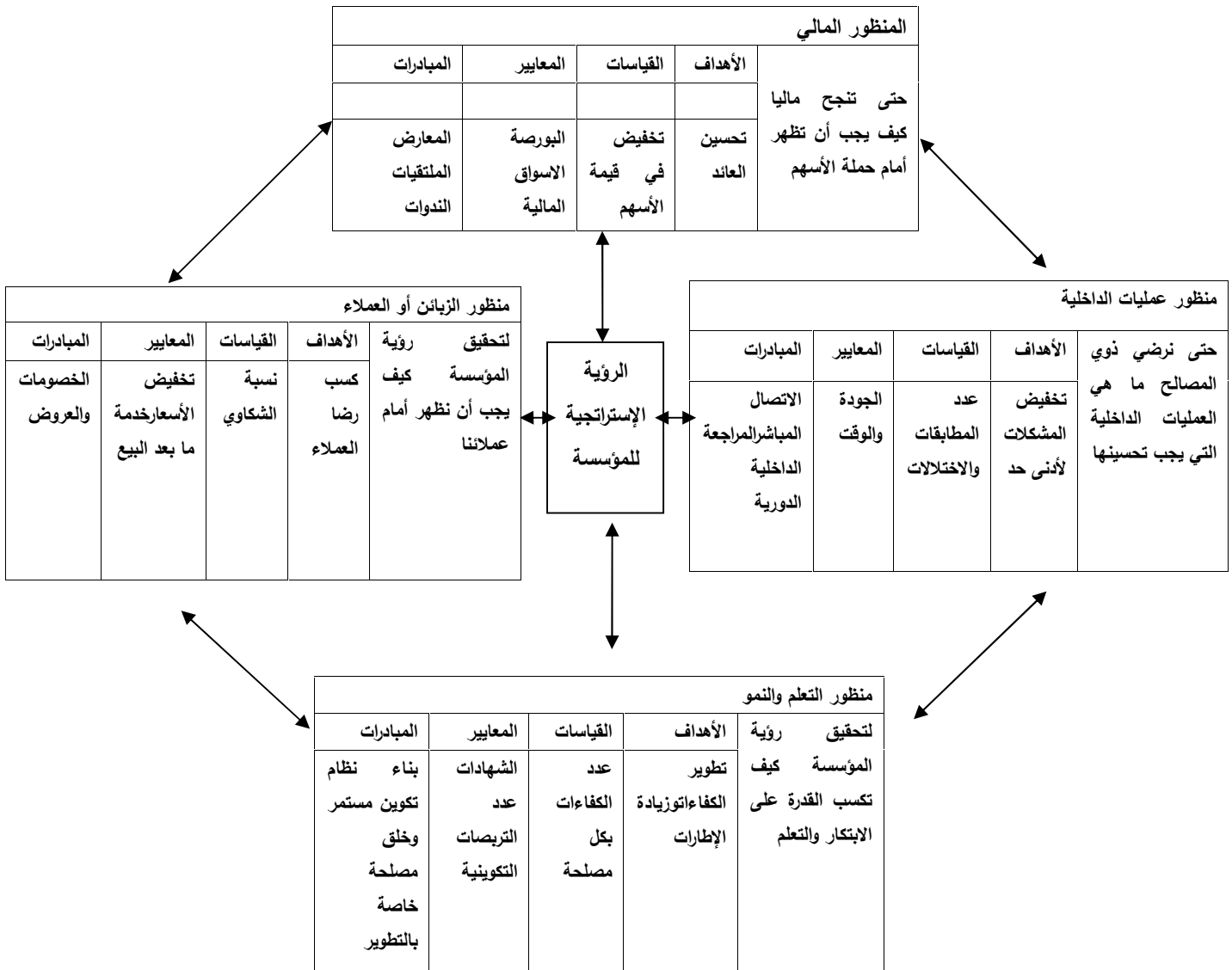
كما قمنا بالإستفسار عن خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن على مستوى مؤسستهم، على شكل تساؤلات التي تم الإجابة عنها في الشكل رقم (7) ص 41، الخاص بالجانب التطبيقي.

**المطلب الثاني: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سويدي كابل.**

**الفرع الأول: مكونات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة السويدي كابل**

تتلخص مكونات بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سويدي كابل في الشكل التالي.

الشكل رقم (6): بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة السويدي بعين الدفلى



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من مدير المؤسسة.

نلاحظ من الشكل أن بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة السويدي كابل تتكون مما يلي:

1- **الرؤية المستقبلية:** تتكون الرؤية المستقبلية لمؤسسة السويدي كابل من أربعة أبعاد هي: بعد المنظور المالي،

بعد منظور العمليات الداخلية، بعد منظور الزبائن (العملاء)، بعد منظور التعلم والنمو، حيث :

أ- **بعد المنظور المالي:** حتى تتجح المؤسسة ماليا عليها أن تحقق هدف تحسين العائد وتخفيض في قيمة الأسهم، وتعتمد في المعايير على بورصة الأسواق المالية أما المبادرات تقوم بالعديد من المعارض وملتقيات وندوات.

ب- **بعد منظور الزبائن(العملاء):** يعد هذا البعد ذا أهمية بالغة لأنه يتعلق بالزبون ولأن بقاء المؤسسة مرهون بوفاء الزبون حيث تسعى المؤسسة لأن تجعل من رضى الزبون وفاء دائم، وهذا الهدف تستطيع المؤسسة بلوغه إذا قامت بتقديم خدمات ومنتجات متميزة من حيث السعر والجودة وهذا لتحقيق رؤيتها، وكذا قياس نسبة الشكاوى للزبائن، أما عن الدور الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في هذا البعد ، هو تحديد معايير تتناسب مع الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه، وتكون هذه المعايير شاملة لكل جوانب الزبون، ومن امثلتها تقوم بتخفيض الأسعار خدمة ما بعد البيع، أما المبادرات تقوم بخصوصيات والعروض.

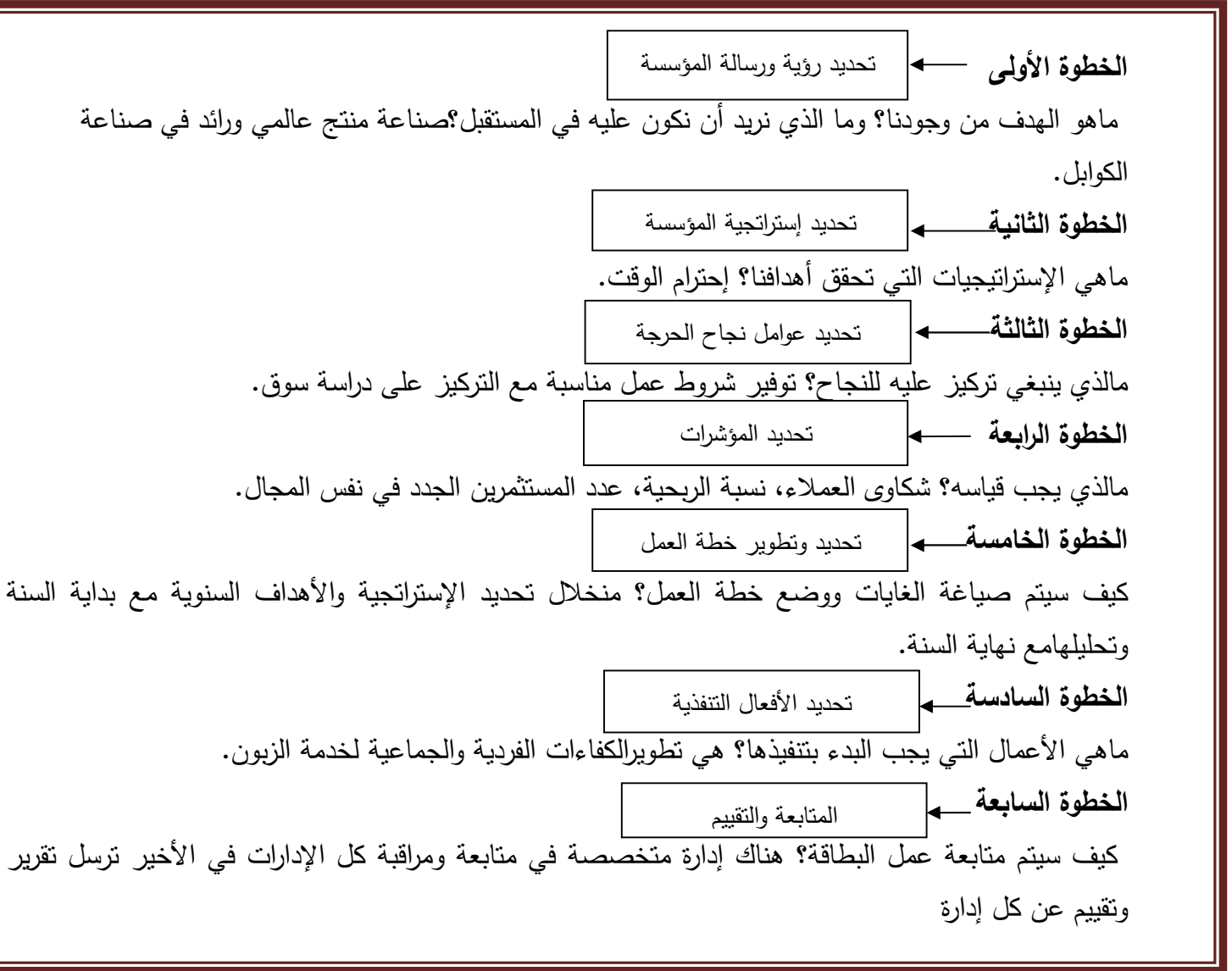
ج- **بعد منظور العمليات الداخلية:** يتعلق هذا البعد بتقييم جميع الأنشطة والعمليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة، حتى نرضي ذوي المصالح العمليات التي يجب تحسينها فيما يخص الأهداف لدينا تخفيض المشكلات لأدنى حد، فيما يخص القياسات عدد المطابقات والإختلالات أما المعايير تقوم على الوقت والجودة، لأن هذا البعد يعد البعد الذي يحتوي على البنى التحتية للمؤسسة، والتي تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية، في حين المبادرات تقوم على الاتصال المباشر والمراجعة الداخلية الدورية.

د- **بعد منظور التعلم والنمو:** هذا البعد يتعلق بأفراد أي موارد البشرية لتحقيق رؤية المؤسسة وتكسب القدرة على الاحتمار والتعلم يجب تطوير الكفاءات وزيادة الإطارات وإكتساب المعارف التي تزيد من قدراتهم وتحفزهم على الإبداع الذي يعتبر شرط لبقاء المؤسسة وديمومتها، وكذا قياس عدد الكفاءات لكل مصلحة، اما المعايير تعتمد على الشهادات وعدد تريضات التكوينية، وبالنسبة للمبادرات يتم بناء نظام تكوين مستمر وخلق مصلحة خاصة بالتطوير.

### المطلب الثالث: خطوات المتبعة لإعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سويدي كابل.

من أجل تحقيق المؤسسة لرسالتها، ينبغي على مؤسسة السويدي كابل ان تملك رؤية واضحة حول توجهاتها المستقبلية، حيث بناء على هذه الرؤية تتم صياغة استراتيجياتها التي بدورها تتم ترجمتها الى مجموعة من الاهداف الإستراتيجية التي تتوزع على الأبعاد الأربعة للبطاقة ليتم فيها بعد انتقاء المؤشرات الأكثر ملائمة وتعبيرا عن هذه الأهداف من أجل عملية التقييم، وعليه تتمثل الخطوات المتبعة في إعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سويدي كابل يمكن شرحها حسب الشكل التالي:

الشكل رقم(7): خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة السويدي بعين الدفلى



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات مقدمة من مدير المؤسسة

**1- الخطوة الأولى: تحديد رؤية ورسالة المؤسسة.**

رؤية المؤسسة تتمثل في أن تكون هي الرائدة في السوق في مجال صناعة الكابلات والمحولات والملحقات الكهربائية (المؤسسة الأولى)، فتسعى المؤسسة إلى ترجمة رؤيتها في شكل رسالة ويمكن تجسيد رسالة المؤسسة في تحقيق الريادة من خلال:

- تقديم منتجات عالمية ذات جودة عالية أي تطمح إلى الوصول إلى العالمية.

- إستمرارية تحقيق العوائد.

- تغطية أكبر حجم ممكن في السوق.

- المساهمة في تنمية الأقتصاد الوطني (الإكتفاء الذاتي، والتصدير).

## 2- الخطوة الثانية: تحديد إستراتيجية المؤسسة.

يكون التحديد على أساس تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن والمتمثلة في:

### 1- البعد المالي: يكون من خلال:

- تعظيم العائد على الإستثمار.
- زيادة ربحية المبيعات.
- تحسين المردودية المالية.
- تخفيض التكاليف.

### 2- بعد العملاء: ويكون من خلال:

- زيادة الحصة السوقية.
- النمو في عدد الزبائن.
- كسب ولاء العملاء.

### 3- بعد العمليات الداخلية: يكون من خلال:

- زيادة إنتاجية العاملين.
- الرفع من أداء العمال.
- تحسين جودة الصنع.

### 4- بعد التعلم والنمو: يكون من خلال:

- تحسين قدرات وكفاءات العاملين.
- ضمان سلامة الأفراد داخل المؤسسة.
- تحسين مستوى رضى الأفراد.

وبالإضافة إلى الإستراتيجيات السابقة تعتمد المؤسسة على إستراتيجية احترام الوقت.

## 3- الخطوة الثالثة: تحديد عوامل النجاح الحرجة.

يتم تحديد عوامل نجاح على أساس الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، وتكون هذه العوامل مرتبطة بالأهداف

حيث يمكن توضيحها حسب كل بعد كما يلي:

### 1- بعد المالي: تتلخص عوامل النجاح الخاصة ببعد المالي في النقاط التالية:

- نمو رقم الأعمال.
- تخفيض التكاليف.

### 2- بعد العملاء: تتلخص عوامل النجاح الخاصة ببعد العملاء في النقاط التالية:

- مستوى رفيع في التسويق.
- نظام معلومات فعال.

**3- بعد العمليات الداخلية:** تتلخص عوامل النجاح الخاصة ببعدها العمليات الداخلية في النقاط التالية.

- الإلتزام بالجودة الشاملة في جميع المراحل.

- نظام رقابة فعال.

**4- بعد التعلم والنمو:** تتلخص عوامل النجاح الخاصة ببعدها العمليات الداخلية في النقاط التالية:

- إستقطاب الكفاءات المتميزة.

- نظام تحفيز مشجع.

- تعزيز الرقابة الذاتية وزرع ثقافة العمل.

وبالتالي فإن المؤسسة من أجل نجاحها تركز على توفير شروط العمل المناسبة مع التركيز على دراسة السوق.

**4- الخطوة الرابعة: تحديد المؤشرات.**

يجب على المؤسسة تحديد المؤشرات الخاصة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتي تتمثل في:

**1- بعد المالي:** يتمثل في:

- معدل العائد على الإستثمار.

- معدل المردودية المالية.

- معدل هامش الربح.

**2- بعد العملاء:** يتمثل في:

- معدل الحصة السوقية.

- معدل النمو في عدد الزبائن.

- معدل شكاوى العملاء.

**3- بعد العمليات الداخلية:** تتمثل في:

- معدل إنتاجية العامل الواحد.

- معدل الأداء للعمال.

- نسبة الوحدات المباعة.

**4- بعد التعلم والنمو:** تتمثل في:

- معدل تكوين العاملين.

- معدل تكرار الحوادث.

- معدل تطوير الحوافز والمكافآت.

**5- الخطوة الخامسة: تحديد وتطوير خطة العمل.**

يتم من خلالها تحديد الإستراتيجية والأهداف السنوية مع بداية السنة، وتحليلها مع نهاية السنة.

**6- الخطوة السادسة: تحديد الأفعال التنفيذية.**

يتم من خلال تطوير الكفاءات الفردية والجماعية لخدمة الزبون.

## 7- الخطوة السابعة: المتابعة والتقييم.

قبل كل سنة هناك دائماً أهداف مسطرة من طرف الإدارة العامة وبالتالي توزع على جميع الإدارات، وعلى كل إدارة أن تحدد برنامج يهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي هناك إدارة مختصة في متابعة ومراقبة كل الإدارات في الآخر ترسل تقرير وتقييم شامل عن كل إدارة وترسل إلى المديرية عامة وهذا كل 3 شهور.

## خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى العلاقة بين طاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء المؤسسي، بإعتبارهما متغيرا البحث، ثم قمنا بعرض كيفية تجسيد بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة السويدي كابل وذلك بتحديد كل من رؤية وإستراتيجية المؤسسة، ومن ثم ترجمتها إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية الموزعة على أربعة أبعاد مختلفة، حيث سمحت هذه المؤشرات بتقييم أداء المؤسسة وتحديد مدى إلزامها وتطبيقها.

كما اوضحت دراسة حالة مؤسسة السويدي انها تعتبر المؤسسة الرائدة في مجال صناعة الكابلات والمحولات والملحقات الكهربائية، كما بينت ابعاد اربعة لبطاقة الأداء المتوازن لأنها تتصل فيما بينها من خلال علاقة السبب والنتيجة، حيث يدعم كل بعد بعدا آخر.



خاتمة

إن تقييم الأداء يعد ركيزة أساسية لنجاح المؤسسات فمن خلاله يمكن للمؤسسة ضمان البقاء والاستمرارية في بيئة تحكمها المنافسة الشديدة، خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بتغير السريع للبيئة والتعقيد، وحتى يتسنى لهذه المؤسسة البقاء لابد أن تكون قادرة على مواجهة منافسيها في ظل هذا التغير السريع، ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك هذه الأخيرة لأداة تسمح لها بتقييم وضعها الحقيقي في أي وقت وتقودها نحو تحقيق أهدافها المخططة. ومن أجل تقييم الأداء فإن المؤسسات تتوفر على مجموعة من أساليب وأنظمة التقييم انطلاقاً من الأساليب التقليدية التي تركز على المؤشرات المالية فقط، وصولاً إلى الأساليب الحديثة أين يتبين لنا أن نجاح العملية التقييمية يبقى مرهوناً بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بمؤشرات الأداء التي من شأنها التعبير عن الأداء الكلي للمؤسسة، وبالتالي فإن المؤسسة ذات الأداء الجيد هي التي تستطيع أن تحقق توازن بين كافة الأطراف.

ومن خلال هذا برزت بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لتحقيق هذا التوازن، كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، نتيجة لذلك فقد تم اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات، نظراً لتركيزها على أربعة جوانب مختلفة للأداء تجمع بين المؤشرات المالية والغير المالية، وهو الأمر الذي يساهم في تنفيذ الإستراتيجية بنجاح ويدفع المؤسسة نحو مستويات متميزة من الأداء.

#### إختبار صحة الفرضيات.

**تتمثل الفرضية الأولى في:** خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن من خلال تحديد رؤية ورسالة المؤسسة

وإستراتيجياتها، وهو ما يؤكد لنا صحة الفرضية وكانت النتائج:

- بالإضافة الى الخطوتين السابقتين هناك خطوات أخرى تتمثل في تحديد العوامل نجاح الحرجة، تحديد المؤشرات، تحديد وتطوير خطة العمل، تحديد الأفعال التنفيذية، والمتابعة والتقييم.

**تتمثل الفرضية الثانية في:** هناك أثر إيجابي لبطاقة الأداء المتوازن على مستوى أداء مؤسسة السويدي كابل، وهو ما يؤكد صحة الفرضية وكانت النتيجة:

- من خلال تحليل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة السويدي بعين الدفلى يمكننا القول أن الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن قد أثبتت فعاليتها ونجاحها بتقييم أداء المؤسسة محل الدراسة

- نتائج البحث:

وبعد التفصيل في الجوانب النظرية للدراسة تم إسقاطها على أرض من خلال اقتراح تطبيق نموذج لبطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة السويدي لإنتاج الكوابل و قد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على النتائج التالية:

- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دور هام في تقييم أداء مؤسسة السويدي كابل بعين الدفلى، وذلك بالاعتماد على أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم.

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على الفهم التام لكيفية تقييم الأداء المؤسسي وذلك من خلال مؤشرات في كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- لقد تبين من خلال تريض الذي قمنا به، أن أغلبية الموظفين في المؤسسة لا يملكون أدنى فكرة حول بطاقة الأداء المتوازن.

- تولي المؤسسة أهمية بالغة لكل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

- يرتبط مفهوم النجاح في مؤسسة السويدي لإنتاج الكوابل وتحمل أعلى مستوى ممكن من رقم الأعمال ، لذلك نجدها تهتم بكبار العملاء على حساب العملاء الآخرين.

- في ظل عدم توجيه الاهتمام الكافي للمسائل الإستراتيجية وعدم السعي وراء تنفيذ الفعلي لهذه الأخيرة فإن مؤسسة السويدي لن تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية (في حالة عدم تطبيقها)، وسيبقى استخدامها للبطاقة يقتصر على كونها أداة للتقييم فقط.

- لا يوجد مسعى مستقبلي لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، وهذا راجع إلى نقص الوعي لدى المدراء وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة.

- التميز في المنتجات نظرا للجودة العالية والمطابقة للمواصفات مما جعلها تلقى الطلب الكبير عليها.

#### الاقتراحات:

- ينبغي على المؤسسة مواكبة التطور الحاصل في علم الإدارة الحديثة وبالتحديد في مجال مراقبة التسيير من خلال إعادة النظر في نظام تقييم الأداء الخاص بها وذلك من خلال تحديثه أو تبني بطاقة الأداء المتوازن كبديل بعد أن أثبتت فعاليتها.

- يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تحقيق رضا جميع عملائها على حد سواء وذلك بما يتماشى مع إستراتيجيتها المحددة.

- يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر لموارها البشرية باعتبارهم المحرك الأساسي للأداء.

- العمل على تطوير بطاقة الأداء المتوازن وتوسيع دورها في تقييم الأداء المؤسسي.

- استمرار المؤسسة في تطوير قدرات العاملين لديها من خلال إقامة الدورات التدريبية بما يعكس إجابا في تحسين الأداء.

- انشاء جهة متخصصة في تقييم الأداء داخل المؤسسة تتولى عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن وتكون مرتبطة بالإدارة العليا.

#### أفاق البحث:

وفي ختام هذا البحث نقدم بعض المواضيع التي نقترحها للبحث و الإثراء:

- محاولة تطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الجزائرية.

- دور بطاقة الاداء المتوازن في قيادة وتوجيه الأداء.

- تقييم أداء المؤسسات الصناعية بإستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### أولاً: الكتب

1. سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
2. طاهر محمد منصور الغالبي، وائل محمد صبيحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2007.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
4. الكرخي، مجيد جعفر، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج، عمان، 2010.
5. محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، 2012-2013.
6. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، جامعة الزيتونة، ط1، الأردن، 2009.

#### الأطروحات والمذكرات:

#### مذكرات الدكتوراه:

7. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
  8. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه، جامعة كليمنتس العالمية، أيار-مايو/2009.
  9. كامل احمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، 2015.
- مذكرات الماجستير والماستر:
10. أبو قمر، محمد احمد محمد، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل مقدمة إلى مجلس كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
  11. أحمد خمان، سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة من أجل نيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم التجارية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2015-2016.

12. بركاني بثينة، حفيظي حنان، دور تسيير الكفاءات المهنية في تحسين الأداء المؤسسي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة سونغاز)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2015-2016.
13. الجبارية كحيلي، دور إستراتيجية التصدير في تحسين الأداء المؤسسي- دراسة حالة مؤسسة حدود سليم لتوضيب وتصدير التمور-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014-2015.
14. ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013-2014.
15. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011-2012.
16. عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،الموسم الجامعي2010/2011.
17. فوطة إكرام عبد الرحمن، قياس العلاقة بين القيمة الاقتصادية المضافة والعائد على الأسهم في الشركات السعودية المساهمة (دراسة تطبيقية)، بحث مقدم كمتطلب لنيل درجة ماجستير في المحاسبة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، السعودية، 2010.
18. لعابدي جميلة، بوجلال عائشة، دور إدارة التغيير التنظيمي في تحسين الأداء المؤسسي دراسة ميدانية بوحدة شلف لسقي وصرف المياه، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة، 2015-2016.
19. هدى مؤيد حاتم السعدون، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي، رسالة مقدمة وهي جزء من متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم المحاسبة، جامعة القادسية، 2017.
- المجلات والدوريات:**
20. أميرة منصور، المقابلة (رؤية منهجية في بحوث اللغة العربية)، جامعة أبو القاسم سعد الله ، مجلة الأثر، العدد 27/ديسمبر، جزائر2.
21. بدرابي، عبد الرضا فرج وصبحي، وائل محمد، "بطاقة التقديرات المتوازنة أداة حديثة لتقييم أداء منظمات"، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد الرابع، جامعة بغداد، العدد(15 أيار)2005.
22. سحر طلال إبراهيم، تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن دراسة تطبيقية في شركة زين السعودية للاتصالات، جامعة بغداد، 2013.

23. لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة شماء للاقتصاد والتجارة، جامعة جيجل، الجزائر.
24. محمد الطعمانة، معايير قياس الأداء الحكومي وطرق استنباطها، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس لأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
25. مقدم وهيبية، دور لوحة القيادة وبطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، موسوعة الاقتصاد والتمويل الإسلامي، رقم 198، 2009.
26. وسيلة عبد العزيز عاشق، التخطيط الاستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن"، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات المجلد2، كلية الهندسة، جامعة طرابلس، ليبيا، سنة2016.

### المراجع باللغة الفرنسية

27. Jakobsen, **Balanced scorecard Development in Lithuanian companien-case study of the lithuanian consulting engineering company**,2008
28. R.Kaplan D.Norton, **Le tableau de bord prospectif, pilotage stratégique**, les 4axes du succès, édition d'Organisation, Paris, 2002.
29. Robert S.KAPLAN,**The Balanced scorecard Measure That drive Performance**, 1992.