



جامعة قاصدي مرباح \_ ورقلة



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية ، علوم التسيير ، علوم تجارية

تخصص : إدارة أعمال

بغنوان :

تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة جديع تقرت (2017 – 2021)

من إعداد الطالبتين : جهاد رمضان ، ابتسام حنوننة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

الأستاذ/حليمي نبيل	أستاذ محاضر أ	- جامعة قاصدي مرباح ورقلة	رئيسا.
الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ	- جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مشرفا ومقررا.
الأستاذ/بن شويحة بشير	أستاذ محاضر أ	- جامعة قاصدي مرباح ورقلة	مناقشا.

الموسم الجامعي: 2023/2022





جامعة قاصدي مرياح \_ ورقلة



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

الميدان : علوم إقتصادية ، علوم التسيير ، علوم تجارية

تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء

المتوازن في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة مؤسسة جديع تقرت (2017 - 2021)

من إعداد الطالبتين : جهاد رمضان ، ابتسام حنونة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من الأساتذة :

الأستاذ/حليمي نبيل	أستاذ محاضر أ	- جامعة قاصدي مرياح ورقلة	رئيسا.
الأستاذ/ حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ	- جامعة قاصدي مرياح ورقلة	مشرفا ومقررا.
الأستاذ/بن شويحة بشير	أستاذ محاضر أ	- جامعة قاصدي مرياح ورقلة	مناقشا.

الموسم الجامعي: 2023/2022



الحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية

إلى من قال الرحمان في حقهما " و اخفض لهما جناح الذل من

الرحمة و قل ربي ارحمها كما ربياني صغيرا "

و الدنيا الكريمين أطل الله في عمرهما

إلى من أحمل اسمه بكل فخر ... إلى قدوتي و مفخرتي ... من جاهد الحياة لأجلي

... أبي العزيز

إلى من تحدد كل صباح تتلو الدعاء و تنتظر انتصاري ... رمز الحنان ... قدوتي صاحبة

القلب الكبير ... أُمي الغالية

إلى أملي و سندي ... بهم أستمد القوّة و العزيمة ... أخوتي و أخواتي

إلى أساتذتي الذين قدموا لي المعرفة و أضأؤوا لي طريق العلم

إلى أحبائي قلبي ... إلى من ساندوني و شجعوني دائما ... إلى كل من كان عوناً لي

إلى كل من أملك مكانة في قلبه و يملك مكانة في قلبي

إلى كل من تسعهم ذاكرتي و لم تسعهم مذكرتي أهدي لهم عملي المتواضع هذا

جهاد



إلى من قال فيما عز وجل : ﴿.... فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

﴿ الآية 23 من سورة الإسراء

أهدي هذا العمل إلى قدوتي في الحياة إلى الصدر الحنون و القلب الصافي إلى الرفيقة إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا

أمي الغالية .

إلى سندي في الحياة و الذي تعلمت وتأدبت بفضلته وحنانه وشدته في بعض الأحيان أبي العزيز .

إلى كل اخوتي و أفراد عائلتي كل باسمه ، إلى كل من أحببناهم وبادلونا نفس الشعور و تمنو لي الخير صديقاتي الذين

رافقوني في كل حالاتي ، إلى كل من جمعني بهم مشعل العلم ، و الى كل من علمني أو كان له فضل علي خلال

مشواري الدراسي ، الى كل من أعانني على إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد .





وما توفيقى إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب"

الشكر لله أولاً وأخيراً فله الحمد والمنة

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع  
نتوجه بجزيل الشكر والامتنان وأسمى عبارات التقدير والإحترام للأستاذ المشرف

"حجاج عبد الرؤوف"

على توجيهاته ونصائحه المتواصلة وحرصه على إنجاز هذه المذكرة

إلى الأستاذين الفاضلين " مناصرية رشيد ، عرابة الحاج " كل الثناء  
والتقدير

والشكر الموصول لكل عمّال مؤسسة جديع تقرت نخص بالذكر

مصلحة المحاسبة " علي ، النوي "

على المعلومات القيّمة وحسن المعاملة طيلة فترة  
التربّص

إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد

وكل من مدّ لنا يد العون لإنجاز هذا العمل .

والتقدير

## ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة وفعالة في تقييم الأداء في المؤسسات ، حيث حاولنا إبراز أهمية استخدام هذه الأداة من أجل فعالية أكثر في تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة بالتركيز على الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن ( البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو ، البعد البيئي والإجتماعي ) .

تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، بالإعتماد على وثائق المؤسسة لحساب مجموعة من المؤشرات ، بالإضافة إلى المقابلة لاستكمال بعض المعلومات وتفسير النتائج .

تمّ التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أنّ بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأدوات التي تساهم في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة بصفة كبيرة ، ذلك أنّها تعتمد على جوانب مالية وغير مالية ومن خلال التكامل بين هذه الجوانب يتجلى الأداء الفعّال للمؤسسة حيث ركزت بنسبة كبيرة على البعد المالي و بعد العمليات الداخلية .

الكلمات المفتاحية : أداء الإستراتيجي ، تقييم أداء ، بطاقة أداء متوازن ، بعد المالي ، بعد العمليات الداخلية .

## Abstract:

This study aims to identify the evaluation of strategic performance using the balanced scorecard as a modern and effective tool in performance evaluation in organizations, whereas we tried to highlight the importance of using this tool for more effectiveness in evaluation of strategic performance in the organization by focusing on the five dimensions of the balanced scorecard (financial dimension, customers dimension , internal operations dimension , learning and growth dimension , dimension of the environmental and social ) .

To achieve this study, we used the analytical descriptive of approach, depending on the institution's documents to calculate a set of indicators, in addition to the interview to complete some information and interpret the results .

We have reached a number of results, the most important of theme are: The balanced scorecard is one of the latest tools that contribute to the evaluation of the strategic performance of the organization in a large way, because it depends on financial and non-financial aspects, and through the integration between these aspects, the effective performance of the organization is reflected in It focused largely on the dimension financial and the dimension internal operations .

**Keywords:** strategic performance, performance evaluation, balanced scorecard, dimension financial, internal operations .

## قائمة المحتويات

I	الإهداء .....
II	الإهداء .....
III	الشكر .....
IV	ملخص الدراسة.....
V	قائمة المحتويات .....
VI	قائمة الجداول .....
VII	قائمة الأشكال .....
VIII	قائمة الملاحق .....
أ	مقدمة .....
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن</b>	
2	تمهيد .....
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن .....
14	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لتقييم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن .....
26	خلاصة الفصل .....
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة جديع تقرت 2021 – 2017</b>	
28	تمهيد .....
29	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة .....
33	المبحث الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة جديع تقرت .....
45	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة جديع تقرت .....
47	خلاصة الفصل .....
49	خاتمة .....
52	المراجع .....
56	الملاحق .....
66	الفهرس .....

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	أبعاد الدراسات السابقة	01
24	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02
34	المؤشرات والأهداف الإستراتيجية المناسبة لها ومبادراتها	03
35	تطور معدل دوران الأصول	04
36	تطور معدل نمو الأرباح	05
36	تطور معدل العائد على الإستثمار	06
37	تطور معدل نمو المبيعات	07
37	تطور معدل نمو العملاء	08
38	شكاوى العمّال	09
38	تطور معدل تحسين الإنتاجية	10
38	تطور معدل إنتاجية العامل	11
39	تطور معدل رضا العمّال	12
39	تطور معدل التأطير	13
40	تطور معدل التوظيف	14
40	تطور معدل المساهمة في الضمان الإجتماعي للعاملين	15
41	تطور معدل المساهمة في نقل العاملين	16
43	نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة جديع تقرت	17

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن	01
09	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	02
11	الأبعاد الفرعية لبعدها العمليات الداخلية	03
12	خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن	04
31	الهيكلة التنظيمية لمؤسسة جديع تقرت	05
33	تحليل Swot	06
34	تحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر	07
44	التمثيل البياني للأداء	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
57	المبكل التنظيمي لمؤسسة جديع - تقرت -	01
58	Bilan ( Actif ) 2017	02
58	Bilan ( Passif ) 2017	03
59	Compte de Resultat 201è	04
59	Bilan ( Actif ) 2018	05
60	Bilan ( Passif ) 2018	06
60	Compte de Resultat 2018	07
61	Bilan ( Actif ) 2019	08
61	Bilan ( Passif ) 2019	09
62	Compte de Resultat 2019	10
62	Bilan ( Actif ) 2020	11
63	Bilan ( Passif ) 2020	12
63	Compte de Resultat 2020	13
64	Bilan ( Actif ) 2021	14
64	Bilan ( Passif ) 2021	15
65	Compte de Resultat 2021	16

# مقدمة

## توطئة :

في ظل التغيرات والتطورات في بيئة الأعمال وسرعة وتيرة التطور التكنولوجي وشدة المنافسة أذى بالمؤسسة البحث لمواكبة هذه التغيرات لتحقيق اهدافها وتعظيم أرباحها وتحملها لبعض المسؤولية تجاه المجتمع ، فسعت لتحسين أدائها من خلال وضع الخطط المستقبلية وتحديد غاياتها على المدى البعيد من أجل تنفيذ الإستراتيجية وتنفيذ القرار الأمثل .

لذا أصبح من الضروري على المؤسسات تبني المنهج الإستراتيجي من خلال وضع أهداف ورؤى بعيدة المدى وتحقيقها عن طريق تطبيق الإدارة الإستراتيجية ، ومن أجل الوصول إلى هذه الأهداف وجب على المؤسسات تقييم أدائها وفق الطرق والأدوات الحديثة التي تعتمد على المؤشرات المالية وغير المالية كمدخل لتحقيق التوازن على غرار الأدوات التقليدية التي اعتمدت على المقاييس المالية فقط .

ومن بين هذه الأدوات الحديثة بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها مدخل إداري مبني على القياس حسب المقولة " الذي لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته " <sup>1</sup> ، التي تستند على تحديد الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة وتعطي الرؤية الواضحة للوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة ، هذا المنهج يعتمد على الموازنة بين ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف ومقاييس ، وهي أداة عمل تنفيذية رقابية تمكن المؤسسة من تقييم أدائها الإستراتيجي بإطار متكامل بين المقاييس المالية وغير المالية .

ولقد تمّ اختيار قطاع الصناعات الغذائية والتحويلية للدراسة كونه من القطاعات الإستراتيجية في عصرنا الحالي باسقاط الدراسة على مؤسسة جديع تقرت كدراسة ميدانية لما تطرقنا له نظريا .

### 1. طرح الإشكالية : مما سبق نطرح الإشكالية التالية

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسة جديع تقرت ؟

وبناء على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية :

- أ. كيف تتم عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ب. ماهو مستوى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة ؟
- ج. ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة ؟

### 2. فرضيات الدراسة :

- أ. تتم عملية تقييم الأداء الإستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ب. تتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مقبول ؛
- ج. تساهم بطاقة الاداء المتوازن إلى حد كبير في تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة .

<sup>1</sup> مقولة بيتر دراكر

### 3. مبشرات اختيار الموضوع:

- أ. مبشرات شخصية :
  - ✓ الميول الشخصي لمجال تقييم الأداء ؛
  - ✓ إكتساب معرفة لمفاهيم تقييم الأداء الحديثة .
- ب. مبشرات موضوعية :
  - ✓ تناسب تخصصنا العلمي ؛
  - ✓ محاولة معرفة مستوى الأداء الإستراتيجي بالمؤسسة محل الدراسة ؛
  - ✓ الرغبة في توجيه الإهتمام بطاقة الأداء المتوازن كنموذج حديث في تقييم الأداء الاستراتيجي .

### 4. أهداف الدراسة:

- ✓ معرفة تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ معرفة مدى توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ معرفة مدى تحقيق مستويات أداء إستراتيجي مقبول بالمؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ معرفة فعالية مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة .

### 5. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة الحالية في أهمية بطاقة الأداء المتوازن في حد ذاتها كونها أداة حديثة وشاملة لتقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ، لأنه تشمل الجوانب المالية وغير المالية وكذا أهميتها في المؤسسة محل الدراسة باقتراح نموذج يساعد في معرفة مستوى الأداء الإستراتيجي لديها وتطويره إلى الأحسن .

### 6. حدود الدراسة :

- ✓ **الحدود الموضوعية :** اعتمدنا على متغيرين متغير مستقل الأداء الإستراتيجي ( البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلّم والنمو، البعد البني والإجتماعي ) ومتغير تابع بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ✓ **الحدود المكانية :** دراسة ميدانية لمؤسسة جديع تقرت ؛
- ✓ **الحدود الزمنية :** انحصرت في الفترة ما بين 2017-2021 ؛
- ✓ **الحدود البشرية :** الدراسة شملت جميع وحدات المؤسسة بالتركيز على مصلحة المحاسبة كمصدر للمعلومات .

### 7. منهج البحث والأدوات المستخدمة :

تم اعتماد المنهج الوصفي في التعرف على متغيري الدراسة ( تقييم الأداء الإستراتيجي ، بطاقة الأداء المتوازن ) في الجانب النظري ، والوقوف على مجمل ما يرتبط بهما من خلال الكتب والمجلات والرسائل والأبحاث الجامعية المختلفة ، أما الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا منهج دراسة الحالة .

## 8. صعوبات الدراسة:

- ✓ صعوبة الإلمام الجيد بالموضوع نظريا ؛
- ✓ صعوبة إيصال المعلومة النظرية لطاقتهم المؤسسة ؛
- ✓ صعوبة فهم مصطلحات ووثائق المؤسسة أحيانا .

9. هيكل الدراسة : تم تقسيم البحث إلى فصلين حسب منهجية الإمراد حيث يضمن كل فصل مايلي :

الفصل الأول : يضم:

- ✓ المبحث الأول: يتم عرض كل من مفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي ثم بطاقة الأداء المتوازن .
- ✓ المبحث الثاني: عرض لبعض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية ) التي تناولت موضوع الدراسة .

أما الفصل الثاني : عرض ثلاثة مباحث وهم :

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة .

المبحث الثاني: نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة جديع تقرت.

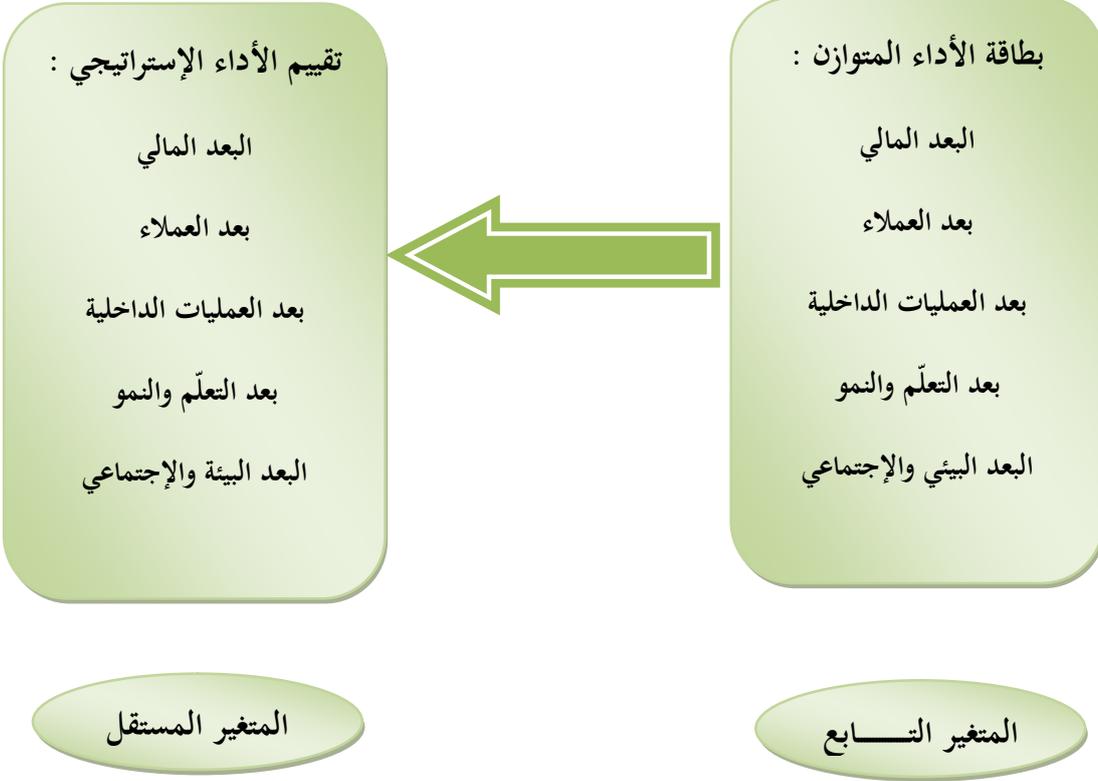
المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة جديع تقرت .

## 10. أهم المصطلحات الواردة فالبحث :

✓ تقييم الأداء الاستراتيجي

✓ بطاقة الأداء المتوازن

11. نموذج الدراسة : مبنً فيمايلي :



الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية

لتقييم الأداء الإستراتيجي

وبطاقة الأداء المتوازن

## تمهيد :

يعتبر تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لمعرفة مدى نجاحها وتحقيق أهدافها ، فهو يعكس نتيجة مختلف الأنشطة التي تقوم بها في جميع وظائفها ، لتحسين وتقويم السلبيات والنقائص ، وقد حظي باهتمام الكثير من الباحثين واستخدمت العديد من أدوات التسيير المختلفة لدعم القرارات الإستراتيجية ، وتعد بطاقة الأداء المتوازن أحد هذه الأدوات الحديثة كونها نظام متكامل ومتوازن يعمل على تطوير الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية . عن طريق تحليل الأداء الإستراتيجي للمؤسسة على أساس رؤيتها إلى اتجاه جديد بمستوى كفاءة أعلى .

وفيما يلي عرض لمختلف الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من تقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن .

## المبحث الأول : الأدبيات النظرية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

ستتطرق في هذا المبحث إلى أساسيات كل من تقييم الأداء الإستراتيجي في المطلب الأول وبطاقة الأداء المتوازن في المطلب الثاني

### المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الإستراتيجي

في هذا المطلب ستتطرق لمفهوم تقييم الأداء الإستراتيجي ، أهميته ، نماذجه ومنظوراته وأبعاده

أولاً. تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي : وتتمثل في :

المصطلح	الباحث	التعريف
الأداء	مصطفى يوسف	الأداء يدل على تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة <sup>1</sup> .
الأداء الإستراتيجي	Robbins & Coulter	النتيجة النهائية المتراكمة لكل نشاطات عمل المنظمة <sup>2</sup> .
	ضامن وهيبة	قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية لخلق ميزة تنافسية لأنشطتها الأساسية بهدف النمو والبقاء في الأمد البعيد <sup>3</sup> .
تقييم الأداء الإستراتيجي	Bolcher	هونظام محاسبي يستعمل لغرض تقييم أداء مديري المؤسسات من وجهة نظر استراتيجية وهذا النظام يستعمل عندما يتم تفويض المسؤوليات للإدارة العليا لإدارة الأعمال الإستراتيجية <sup>4</sup> . نلاحظ أن هذا التعريف ركز على أن تقييم الأداء الإستراتيجي عبارة عن نظام محاسبي لإدارة الأعمال الإستراتيجية .

<sup>1</sup> مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2016 ، ص 16

<sup>2</sup> حمزة رملي ، قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالإعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث ، مجلة الإستراتيجية والتنمية بجامعة مستغانم ، العدد 12 ، 2017 ، ص 300 .

<sup>3</sup> ضامن وهيبة ، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الإتصال الجزائرية لتقييم أدائها الإستراتيجي ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، جامعة باتنة ، العدد 11 ديسمبر 2016 ، ص 607 .

<sup>4</sup> حسين ذيب وعبد الغني دادان ، تقييم الأداء الإستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسات وأبحاث للمجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، عمان الأردن ، المجلد 13 ، العدد 13 ، أكتوبر 2021 ، ص 209 .

<p>هونظام يسمح بترجمة استراتيجيات الأعمال إلى نتائج يمكن تحقيقها ، فهو يضمن مؤشرات مالية ، تشغيلية ، وأخرى استراتيجية بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها<sup>1</sup> .</p> <p>نلاحظ أن هذا التعريف عبر عن تقييم الأداء الإستراتيجي أنه نظام يعتمد على مؤشرات لتقييم نتائج المؤسسة .</p>	<p><b>Monika Franco</b></p>	
<p>يعرف بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة مع النتائج المستهدف تحقيقها وتوفير التغذية الراجعة الضرورية للأداء ، وذلك لغرض تقييم النتائج والتعديلات اللازمة<sup>2</sup> .</p> <p>نلاحظ تركيز هذا التعريف على أن تقييم الأداء الإستراتيجي هو عملية مقارنة بين المستهدف وما هو محقق (الفعلي) .</p>	<p><b>Hunger &amp; wheelem</b></p>	
<p>هو الاتساق والترابط الداخلي والقدرة العالية على فهم الوضع الحقيقي للمنظمة من خلال توفر المعلومات والبيانات المعبرة عنها بمقاييس كمية ونوعية لضمان تنفيذ فعال لاستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها .</p>	<p><b>التعريف الإجرائي لتقييم الأداء الإستراتيجي</b></p>	

ثانيا . أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي : تكمن أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي في الجوانب التالية<sup>3</sup> :

- ✓ تحقيق اتجاه نظامي لإستراتيجية المؤسسة ؛
- ✓ يعكس درجة المواءمة والإنسجام فيما بين أهداف المؤسسة واستراتيجيتها؛
- ✓ تحقيق الإيرادات والأرباح ؛
- ✓ تخصيص موارد المؤسسة بشكل كفؤ وفعال ؛
- ✓ يساعد في تحسين مرتكزات الإستراتيجية والمتضمنة بناء رؤية مستقبلية للوحدة من خلال مدة إعداد التوجه الإستراتيجي المحدد ومن خلال هذه المرتكزات تتأثر الأهداف القصيرة والمتوسطة الأمد بالتوجه الإستراتيجي العام للوحدة الإقتصادية ؛
- ✓ يساعد على تحسين وتطوير الإتصال الإستراتيجي والتغذية الراجعة كأدوات تستطيع جعل المنشأة تعمل بصورة موحدة تجاه تحقيق الأهداف الواردة في الخطط المستقبلية ؛
- ✓ يساعد تقييم الأداء الإستراتيجي على التقدم والعمل على تحفيز الإدارة على تنفيذ الأهداف الإستراتيجية .

<sup>1</sup>MonikaFranco-Santos, **Towards a definition of business performance measurement system**, International journal of operations production management, vol. 27, N 8, 2007, p791

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن زنو ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، جامعة ورقلة الجزائر ، العدد 3 ، ديسمبر 2015 ، ص 138 .

<sup>3</sup> عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن زنو ، مرجع سابق ، ص 139 .

ثالثا . نماذج تقييم الأداء الإستراتيجي : نماذج تقييم الأداء الإستراتيجي متعدّدة نذكر منها :

النماذج التقليدية : تتمثل في :<sup>1</sup>

1. نموذج الإفلاس ( أونموذج Altman ) : اعتمد هذا النموذج على المقاييس المالية من خلال استخدامه لدالة متعددة المتغيرات تؤشر المنظمات ذات الأداء الضعيف والمنظمات ذات الأداء المرتفع التي تكون ذات مركز مالي قوي وقادرة على الإستمرار ؛
2. نموذج Delaney & Huslid : اعتمد على مقياسين لقياس الأداء اعتمادا على توجيه أسئلة للمبحوثين تتعلق بأداء منظماتهم مقارنة بأداء المنظمات المماثلة في القطاع الصناعي ، المقياس الأول هو الأداء المنظمي يشمل ( جودة المنتج ، القدرة على تطوير منتجات جديدة ، كسب رضا الزبائن ، القدرة على إدامة العلاقات الإيجابية بين الإدارة والعاملين ، أما المقياس الثاني هو أداء السوق ويشمل ( الأنشطة التسويقية ، نمومبيعات ، الربحية ، الحصة السوقية ) ؛
3. نموذج Zakon : يعبر عن المستوى الممكن الذي تستطيع المنظمة إنجازه من الأهداف باستخدام مواردها الذاتية وقدرتها على تأمين الموارد من المصادر الخارجية .

النماذج الحديثة : تتمثل في :<sup>2</sup>

1. لوحة القياس : ظهرت بفرنسا تحتوي على مؤشرات أداء لمستوى العملية الإنتاجية وتصمم حسب المستوى الإداري الذي تقيس أدائه ؛
2. نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية : يتكون النموذج من ستة مجموعات تمثل مؤشرات تقييم الأداء الإستراتيجي وهي المؤشرات البيئية ، مؤشرات السوق والعملاء ، المؤشرات التنافسية ، مؤشرات العمليات الداخلية ، مؤشرات الموارد البشرية والمؤشرات المالية ؛
3. بطاقة الأداء المتوازن : تعتمد الإدارة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، حيث تتكون من أربع محاور رئيسية تعمل معا في سبيل تحقيق الإستراتيجية الموضوعية ( المحور المالي ، محور العملاء ، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو) .

رابعا . منظورات وأبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي : تتمثل في :<sup>3</sup>

1. المنظور المالي : هو الوقوف على مستوى الأرباح المحققة لاستراتيجية الشركة من خلال خفض مستوى التكاليف ، حيث تعد الأهداف المالية محور تركيز أهداف مقاييس المنظورات الأخرى .
2. منظور الزبائن : يحتل الزبائن المرتبة الأولى في تحقيق المنافسة السوقية يحتوي على مجموعة مقاييس نذكر منها :  
✓ الحصة السوقية : تقاس على نسبة مبيعات الشركة إلى المبيعات الكلية للسوق؛

<sup>1</sup> أنمار عبد الرزاق محمد ، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، ط 1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2015 ، ص 201 .

<sup>2</sup> ضامن وهيب ، مرجع سابق ، ص 608 .

<sup>3</sup> حمزة رملي ، مرجع سابق ، ص 304-305 .

- ✓ الإحتفاظ بالزبائن الحاليين : عن طريق إرضائهم فالمحافظة على الزبائن الحاليين أسهل من إقناع زبائن جدد؛
  - ✓ كسب الزبائن : يقاس بنسبة المبيعات للزبائن الجدد من المبيعات الكلية خلال مدة زمنية محددة؛
  - ✓ رضا الزبون : التركيز على نظرة الزبائن إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة .
3. منظور العمليات الداخلية : يركز على العمليات التشغيلية التي تخلق قيمة الزبون ، يعتمد هذا المنظور على تحسين عمليات التشغيل الداخلي ، وعلى إعادة الهندسة لإجراء التغيير الجوهري ، وإعادة تصميم مقاييس الأداء الأساسية ( التكلفة ، الجودة ، الخدمة ، ..) ويضم ثلاث عمليات :
- ✓ عملية الإبتكار؛
  - ✓ عملية التشغيل ؛
  - ✓ خدمة ما بعد البيع .
4. منظور التعلم والنمو: إنّ ظروف المنافسة تحتم على المؤسسة اعتماد التحسين المستمر ، حيث يشمل : الأفراد والنظم والإجراءات ، فمن خلال المنظورات السابقة يتم اكتشاف الفجوات بين القدرات المتاحة وما يجب توفره لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ولتقليصها يجب تهيئة الأفراد و اكسابهم المهارات العالية وتعزيز نظم المعلومات والترتيب الملائم لإجراءات العمل.
5. منظور البيئة والمجتمع : يتمثل في <sup>1</sup> :
- ✓ منظور البيئي : يعتبر بمثابة أسلوب يهدف إلى تحديد وقياس وتحليل وتتبع تكاليف ومنافع الأنشطة والبرامج البيئية التي تقوم بها المؤسسات لحماية البيئة من أضرار نشاطها ، في ضوء مجموعة من الأهداف والمتطلبات والمعايير والمؤشرات البيئية بهدف دعم وترشيد القرارات المختلفة بشأن تحسين وتطوير أدائها البيئي .
  - ✓ منظور الإجتماعي : هي التصرفات والتوجهات التي تقوم بها المؤسسة تجاه المجتمع من خلال العمل على حماية البيئة ومحاربة كل أنواع التمييز العنصري ، الصحة والسلامة المهنية للعمّال ، قانون العمل ، حقوق الإنسان ، الأجور ، ظروف العمل ، العملاء وقيمة التبرعات والإعانات المقدمة للمجتمع .

## المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن

حيث تمّ عرض أساسيات بطاقة الأداء المتوازن أهمها : التطور التاريخي ، مفهومها ، مكوناتها ، أبعادها وخطوات تطبيقها

أولاً. تطوّر بطاقة الأداء المتوازن وتعريفها : وقد تطرقتنا فيه إلى التطوّر التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن ومفهومها

### 1. التطوّر التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن : يمكن ذكر أهم المحطات التاريخية لتطوّر بطاقة الأداء المتوازن <sup>2</sup>

<sup>1</sup> أ د . بوزيان عثمان وبن بينة فاطمة الزهراء ، تقييم الأداء البيئي للمؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة ، مجلة البشائر الإقتصادية ، العدد 2 ، أوت 2019 ، ص 646 .

<sup>2</sup> وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2009 ص 143-150 .

<p>تم استخدامها بمؤسسة Anolog Devices ( شركة متخصصة في أعمال أشباه الموصلات في يوم أ ) وأطلق عليه اسم <b>Quality Process Improvement (QIP)</b> تحسين جودة العملية</p> <p>شملت هذه البطاقة : سرعة تسليم للعميل ، جودة ودورة العمليات التطبيقية ، فاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى مقاييس مالية ، بعد تجربتها على 12 مؤسسة في مختلف القطاعات تتصف بضعف أدائها ظهر الجيل الأول</p>	<p>أول استخدام 1987</p>
<p><b>D. Norton &amp; R. Kaplan</b> تجسد في إضافة 3 منظورات إلى المنظور المالي تمثلت في ( العملاء . العمليات الداخلية ، التعليم والنمو) ركزت على : تكامل المنظورات فيما بينها واختيار مقاييس لكل منظور ونتيجة صعوبة اختيار المقاييس الملائمة للأبعاد ظهر الجيل الثاني</p>	<p>الجيل الأول 1996-1992 ( نظام لقياس الأداء )</p>
<p>بناء على تعريف <b>Kaplan &amp; Norton</b> الذي اعتبرها نظام إداري فكان عبارة عن أهداف استراتيجية مرتبطة مع بعضها البعض للمساعدة على تحديد النشاطات والنتائج المراد قياسها ، ركز على الأبعاد الأربعة والعناصر المكونة لكل عنصر ( الأهداف ، المقاييس ، المقاييس المستهدفة ،المبادرات) والعلاقات السببية بين الأبعاد ( لكل سبب نتيجة )</p>	<p>الجيل الثاني 2000-1997 ( نظام إداري )</p>
<p>عبارة عن فريق إداري لتحقيق أهداف طويلة المدى وهي سلسلة الفرضيات المرتبطة بالأبعاد الأربعة التي توافق حركة المؤسسة من الموقع الحالي إلى الموقع المستقبلي</p>	<p>الجيل الثالث 2006-2001 ( خرائط استراتيجية )</p>
<p>إضافة البعد البيئي والإجتماعي للمؤسسة مع الأبعاد الأربعة الأخرى</p>	<p>الجيل الرابع ( بطاقة الأداء المتوازن المستدامة)</p>

نلاحظ أنه من خلال التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة حديثة لقياس مستوى الأداء حيث أضيفت

أبعاد جديدة في كل مرة بهدف التحسين والوصول إلى نتائج أفضل ومزال تغيير مع تغير الظروف وتطور

التكنولوجي المتواصل إلى أن وصلت إلى الشكل الحالي .

ويمكن تمثيل هذه المخطات في الشكل التالي :

الشكل (01) : يوضح التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن



المصدر : من إعداد الطالبتين

2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن : ملخصة فيما يلي

التعريف	الباحث	
نظام شامل لقياس الأداء من منظور إستراتيجي يتم من خلالها ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية واضحة <sup>1</sup> . نلاحظ من خلال هذا التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن نظام شامل لقياس الأداء لمختلف أبعاده.	Kaplan & Norten	01
تعرف على أنّها طريقة لتحويل رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى مقاييس أداء وفي الواقع أساس بطاقة الأداء المتوازن يقوم على وضع مقاييس لكل بعد من أبعادها لإجراء عملية القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط <sup>2</sup> . نلاحظ من خلال هذا التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن طريقة لوضع مقاييس الأداء لمقارنة الأداء الفعلي بالمخطط .	كامل أحمد أبوماضي	02
أداة توازن بين الدقة التاريخية والنزاهة للأرقام المالية وبين محركات النجاح المالي المستقبلي <sup>3</sup> . نلاحظ من خلال هذا التعريف أن بطاقة الأداء المتوازن بطاقة الأداء المتوازن عبارة عن أداة توازن بالتركيز على البعد المالي فقط .	Paul R. Nevin (بول آر نيفين)	03
تُما سبق يمكن القول أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي نظام يترجم استراتيجية المنظمة إلى مجموعة شاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية ومدى تحقيقها لأهداف المنظمة للوصول إلى الأداء المتميز	التعريف الإجرائي	

ثانيا . مكونات بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها :

1. مكونات بطاقة الأداء المتوازن : تتكون بطاقة الأداء المتوازن من مجموعة من العناصر التي تتبلور من خلالها آلية عمل هذه الأداة وتتمثل في<sup>4</sup> :

- ✓ الرؤية المستقبلية للمؤسسة : الرؤية هي الصورة التي سوف تكون عليها المؤسسة مستقبلا ، فكلما كانت واضحة كلما كانت عناصر بطاقة الأداء المتوازن أوضح ؛
- ✓ الإستراتيجية : هي مجمل الخطط والإجراءات والعمليات الضرورية لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.
- ✓ البعد : مكون يدفع باتجاه تبني استراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة ثمّ العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية ، يحتوي كل بعد على أهداف ومقاييس ومبادرات ومستهدفات ، تعتبر أهم عناصر البطاقة ؛

<sup>1</sup> Kaplan R S &Norten D, The balanced scorecard measures that drive performance, Harvard business review 1992p71

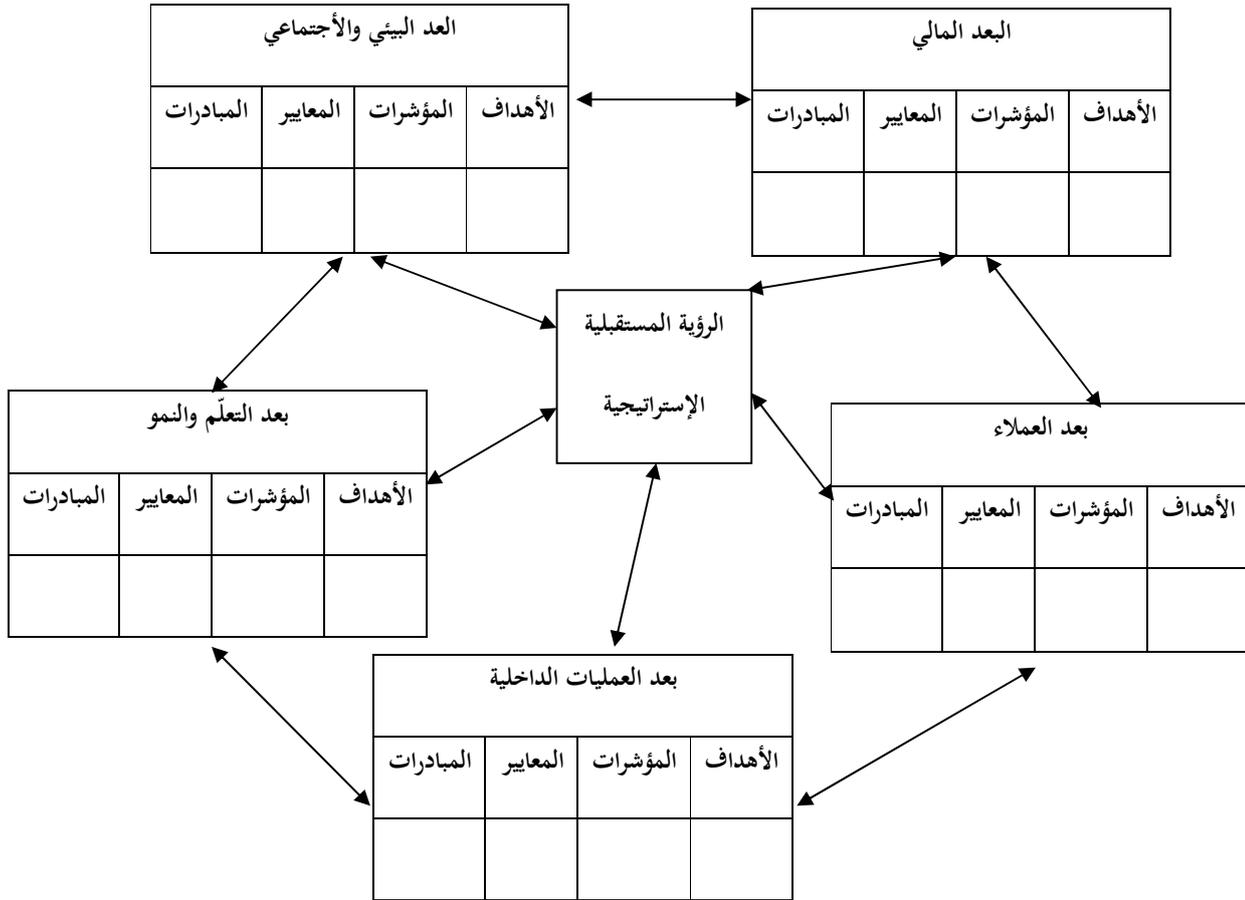
<sup>2</sup> كامل أحمد أبوماضي ، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع ، فلسطين قطاع غزة ، 2018 ، ص 165

<sup>3</sup> بول آر نيفين ، (ترجمة أحمد بن عبد الله الزهراني) ، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية ، 2016 ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، ص 29 .

<sup>4</sup> حسين ذيب وعبد الغني دادن ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، جامعة العربي التبسي تبسة ، المجلد 7 ، عدد 1 ، 2021 ، ص 775 -776 .

- ✓ الأهداف : تمثل النتائج النهائية للنشاط تختلف حسب كل بعد ولكنها تتكامل فيما بينها لتحقيق الهدف العام للإستراتيجية ؛
- ✓ المقاييس أو المؤشرات : ذات طابع كمي ، تبين مدى السير بالاتجاه الصحيح ؛
- ✓ المستهدفات : هي البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء مستقبلا ؛
- ✓ علاقة السبب والنتيجة : هي العلاقة التي تربط بين الأهداف داخل البعد الواحد أو بين أبعاد مختلفة ؛
- ✓ المبادرات الإستراتيجية : برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتعتبر عن النشاطات التي يجب التركيز عليها للتأكد من تحقيق النتائج الإستراتيجية ؛
- ✓ القيم الفعلية : تعبر عن الأهداف التي تم تحقيقها بالفعل ليتم مقارنتها مع المعايير أو القيم المستهدفة لتحديد الإنحراف بين ما هو مخطط وبين القيم الفعلية .

الشكل (02) : رسم توضيحي لنموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : Yves Rongé . Carrada Karine . controle de gestion . pearson

education . France . Paris . P 200 ( بتصرف )

2. أهداف بطاقة الأداء المتوازن : يمكننا تلخيصها فيما يلي<sup>1</sup> :

- ✓ توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها ، بالإهتمام بأداء المؤسسات على المدى البعيد والقصير بعدما كان مقتصرًا على الأداء المالي فقط ؛
- ✓ تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل والإستراتيجيات طويلة الأجل ؛
- ✓ تحقق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة ؛
- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية ، لأنها تضمن تخطيط الإستراتيجية وتنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة ؛
- ✓ يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية مما يتيح التعلّم الإستراتيجي .

ثالثا . أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والقواعد الأساسية لتطبيقها بنجاح :

1. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن : تتمثل في :

- ✓ **البعد المالي** : كيف يقاس نجاحنا بواسطة مساهمينا ؟ يركز على قياس الأداء المالي للأهداف قصيرة المدى ، وإظهار نتائج القرارات التي يتم اتخاذها بالفعل ، كما يشير إلى مدى اسهامها في تنفيذ الإستراتيجية وذلك عن طريق تحديد الجوانب التي تتعلق بالموقف المالي للمنظمة بالإعتماد على عدد من المقاييس ، وهنا يتم تقييم الأداء عن طريق المقارنة مع النتائج المالية للمؤسسات المنافسة حيث تحدّد المقاييس الأداء المالي المتوقع وتلاؤم الأهداف مع الغايات والمقاييس في الأبعاد الأخرى<sup>2</sup> .
- ✓ **بعد العملاء** : كيف نخلق قيمة لعملائنا ؟ يحدّد قطاعات السوق المستهدفة ويشمل تحديد الأهداف التي يجب أن تعمل المنظمة على تحقيقها سواء لعملائها الحاليين أوالمحتملين ، حيث أنّ رضا العملاء يؤدي إلى الحفاظ عليهم واكتساب عملاء جدد، وباعتبار أنّ الحفاظ على العملاء سيؤدي إلى زيادة ربحيتهم لأنّ المحافظة على العملاء يكلف أقل من اكتساب عملاء جدد ، من أهم مقاييسه : الحصة السوقية ، ربحية العملاء ، عدد العملاء الجدد<sup>3</sup> .
- ✓ **بعد العمليات الداخلية** : ما العمليات الداخلية اللازمة لنتمكن من تلبية احتياجات الزبائن وتوقعات المساهمين ؟ يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العملاء عن طريق خلق قيمة للعملاء والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين ، حيث يتكون هذا البعد من ثلاثة أبعاد فرعية وهي : بعد الابداع ، العمليات ، وخدمات مابعد البيع<sup>4</sup> .

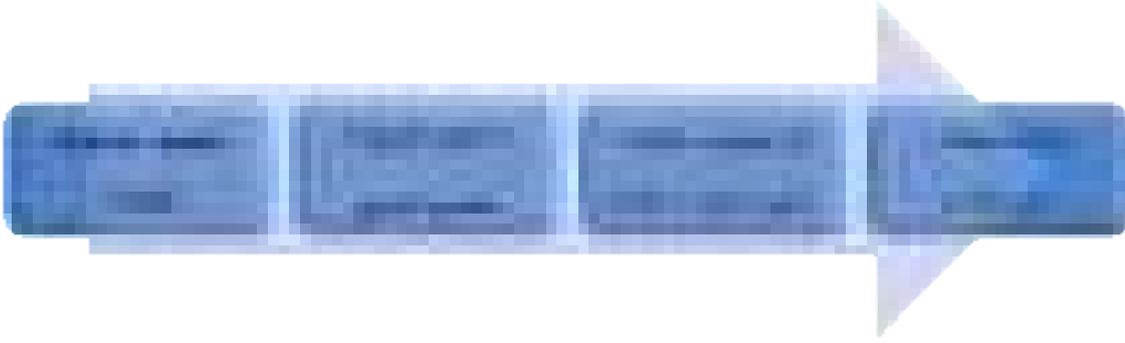
<sup>1</sup> بوجنان خالدية ، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة دفاتر بواذكس ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، العدد 9 ، جوان 2018 ، ص 205 .

<sup>2</sup> رائد خالد عبد الله أبوعون ، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وأثره في تقييم كفاءة الأداء المالي ، رسالة ماجستير تخصص محاسبة ، كلية الدراسات العليا جامعة الزرقاء ، الأردن ، كانون الأول 2017 ، ص 17-18 .

<sup>3</sup> مريم شكري محمود ندعم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير محاسبة وتمويل ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان الأردن ، 2013 ، ص 28 .

<sup>4</sup> المغربي عبد الحميد وغريبة رمضان ، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن ، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، المنصورة مصر 2006 ، ص 24 .

الشكل (03) : يوضح الأبعاد الفرعية لبعدها العمليات الداخلية



الإبداع

العمليات

خدمات مابعد البيع

المصدر : وائل محمد صبحي ادريس وطاهر محسن منصور الغالبي ، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي – أساسيات الأداء  
وبطاقة الأداء المتوازن ، ج 1 ، ط 1 ، دار وائل للنشر ، عمان الأردن ، 2009 ، ص 224

- ✓ **بعد التعلّم والنمو :** ماهي قدرات العاملين ؟ يعتبر أهم بعد في بناء بطاقة الأداء المتوازن حيث يركز على الإهتمام بالقدرة الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية داخل التنظيم وموائمتها مع المحيط الذي تعيش منظمة الأعمال فيه ، لذا فالهدف الأساسي هو تعظيم عطاء الموظفين من حيث الإنتاجية المادية والفكرية ، ممّا يجعل المنظمة المعتمدة على التعلّم بميزة تنافسية قوية وتحقق هوامش ربح أفضل وأعلى <sup>1</sup> .
- ✓ **البعد البيئي والإجتماعي :** يسعى إلى تقييم مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع ، فمن الأهمية بناء اعتقاد قوي بأنّ تحسين الأداء البيئي يساعد في تحقيق النمو الإقتصادي ، حيث وضعت عدّة معايير لتقييم هذا البعد من أهمها : تأثير عمليات المؤسسة على البيئة ، التوسّع على حساب المساحات الخضراء ، مستوى التلوّث ومن ناحية المجتمع فنجد دور المؤسسة في تثقيف الأفراد ، ومستوى تقليل البطالة وما زاد من أهمية هذا البعد ظهور منظمات تدافع عن البيئة وتفرض عقوبات على المنظمة المخالفة هذا الذي يؤثر على سمعة المؤسسة <sup>2</sup> .
- 2. **القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح :** تتمثل فيمايلي <sup>3</sup> :

- ✓ تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس بطاقة الأداء المتوازن ، مع وجوب أن يكون الدعم واضحاً لكل العاملين؛
- ✓ يجب إدراك أنّه لا توجد حلول معيارية تناسب كل المؤسسات ؛
- ✓ يجب إدراك أنّ تحديد وفهم الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة العامّة إنّما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ✓ ضرورة إدراك أثر مؤشرات الأداء على سلوك العاملين مع التأكيد من أنّ تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين ؛

<sup>1</sup> رعمة محفوظ ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير ، رسالة ماجستير في إدارة أعمال ، الجامعة الافتراضية سوريا ، 2018 ، ص 19 .

<sup>2</sup> رائد خالد عبد الله أبوعون ، مرجع سابق ، ص 19 .

<sup>3</sup> كامل أحمد أبوماضي ، مرجع سابق ، ص 239-240 .

- ✓ ضرورة إدراك أنّ هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية لقياس الأداء ؛
- ✓ يجب تحديد عدد محدّد من الأهداف والمقاييس تتوافق مع السمات الفريدة التي تميز كل تنظيم في المؤسسة العامّة؛
- ✓ ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أدنى إلى أعلى ومن أعلى إلى أدنى؛
- ✓ من الأفضل أن تبدأ المؤسسة بتحليلات بسيطة وتقريبية بهدف التعليم والتحسين مع توسيع الاستخدام بالتدرّج حتى لا تكون هناك فجوة بين التحليل والتطبيق ؛
- ✓ ضرورة إدراك دقة وبساطة أنظمة نقل المعلومات من البداية ؛
- ✓ ضرورة التركيز على منح الحوافز المادية والمعنوية لكل من يساهم في تعميم النظام أو تطبيقه .

رابعا . خطوات تطبيق وتصميم بطاقة الأداء المتوازن : تتباين خطوات تطبيق وتصميم بطاقة الأداء المتوازن من مؤسسة لأخرى حسب نشاطها وماهومتوفر لديها ، ونعرض النموذج التالي<sup>1</sup> :

#### الشكل (04) : يوضح خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009 ، ص121 – 129

#### المطلب الثالث : علاقة تقييم الأداء الإستراتيجي ببطاقة الأداء المتوازن

- لتقييم الأداء الإستراتيجي يتعين توفر مجموعة من البيانات أوالمؤشرات الكمية والنوعية التي تتناسق فيما بينها لتحقيق درجة عالية من الترابط الداخلي وقدرة عالية لقراءة الوضع الحقيقي للمؤسسة ، حيث يمكننا استخلاص العلاقة التالية :
- ✓ تسهم في توضيح رؤية المؤسسة وترجمتها إلى وسيلة تحقق التواصل بين وظائف المؤسسة ومتابعة الأداء وفق الأهداف المحدّدة ؛

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، ط1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر ، 2009 ، ص121 – 129.

- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تعمل على تحويل الإستراتيجية إلى مؤشرات أداء واقعية تعمل على تأسيس نظام وإستراتيجية محكمة من الممكن قياسها ومتابعتها بكفاءة تامة في المنظمة ، هذا الذي يعود إلى تنفيذ أفضل وأداء فعال ؛
- ✓ تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية ، حيث تتكامل هذه المقاييس فيما بينها لتحقيق نظاما متوازنا لتقييم الأداء الإستراتيجي؛
- ✓ تحتوي بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمس على إدارة العمليات اليومية في المؤسسة ومراقبتها باستمرار ؛
- ✓ تمكن بطاقة الأداء المتوازن من معرفة مواقع المشكلات التي تستحق إهتماما أكثر لتحقيق التحسن الجذري للأداء ؛
- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تعتبر أداة فعالة في تقييم الأداء الإستراتيجي لأنها ترجمة لإستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل ؛
- ✓ تساعد المدراء والمسؤولين في اتخاذ القرارات الناجحة ؛
- ✓ إنّ لتقييم الأداء الإستراتيجي و بطاقة الأداء المتوازن نفس الأبعاد ( البعد المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، البيئي والإجتماعي) حيث تقيس بطاقة الأداء المتوازن أبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي عن طريق مؤشرات نستخلص تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة ؛
- ✓ تبين وجود علاقة بين بطاقة الأداء المتوازن والتخطيط الإستراتيجي التي تتضح في الموازنة بين صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها عن طريق ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس والتقييم بالإعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المؤسسة .

## المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

تمّ تقسيم الدراسات السابقة حسب اللغة إلى عربية وأجنبية مرتبة من الأقدم إلى الأحدث

### المطلب الأوّل : الدراسات السابقة باللغة العربية

1. علاء محمد ملوالعين ، " تقييم الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة

الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الإجتماعية " دراسة ميدانية ، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز ،  
السعودية ، جانفي 2015

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية من خلال تطبيق الأبعاد المختلفة لنموذج بطاقة  
الأداء المتوازن باختبار أثرها على الأداء الإستراتيجي ، ركزت على المتغيرين تقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن .  
حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي عن طريق استبيان للمديرين العامين في المستويات الادارية العليا والمتوسطة حيث  
تمّت الدراسة على عينة مكونة من 150 مديرا من 15 شركة صناعية مساهمة بالسعودية  
أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

- ✓ وجود اهتمام بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن وإضافة بعد المسؤولية الإجتماعية إلى أبعاد بطاقة الأداء المتوازن سوف يساهم في جودة قياس الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية ؛
- ✓ تتوافر في الشركات الصناعية المساهمة العامة المقومات اللازمة لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن وأهمها اشراك كافة العاملين في صنع القرار.

نلاحظ استخدام بطاقة الأداء المتوازن المكونة من خمس أبعاد إضافة بعد المسؤولية الإجتماعية

2. عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، " دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات ، دراسة

حالة نفضال مقاطعة الوقود حاسي مسعود " ، المجلة الجزائرية للتنمية الإقتصادية ، العدد 3 ديسمبر 2015

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي في مؤسسة نفضال  
مقاطعة الوقود حاسي مسعود ، وركزت على المتغيرين تقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن لأبعادها الأربعة ( المالي  
، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو)

اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل واقع الأنشطة التي قامت بها مؤسسة نفضال - مقاطعة الوقود

حاسي مسعود - ما بين (2011-2014) ، وبعض المقابلة وتحليل المؤشرات المستخرجة من وثائق المؤسسة

أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

✓ تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة حيث تساعد على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي من خلال مؤشرات في كل محور من محاور بطاقة الأداء المتوازن؛

✓ تساعد بطاقة الأداء المتوازن على تطوير الفهم التام لكيفية قياس الأداء الإستراتيجي من خلال مؤشرات كل محور من محاور البطاقة .

نلاحظ من خلال النتائج اهتمام المؤسسة محل الدراسة ببعدين ( البعد المالي ، العملاء ) من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بصفة أكبر من البعدين الآخرين ( بعد التعلم والنمو، العمليات الداخلية) حيث تختلف معايير التقييم في كل مصلحة من مصالح المؤسسة

3. ضامن وهيبة ، " إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الاتصالات الجزائرية لتقييم أدائها الاستراتيجي، دراسة ميدانية شاملة لمتعملي الهاتف النقال بولاية سطيف " ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، جامعة باتنة ، العدد 1 ، ديسمبر 2016

هدف البحث إلى معرفة مدى إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي لشركات الاتصالات في الجزائر، وركزت على المتغيرين تقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي .

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على الأسس النظرية للموضوع ومنهج دراسة حالة في الدراسة الميدانية وقد تم توزيع مجموعة من الاستبيانات على مديري المديرية والوكالات التجارية لشركات قطاع الاتصالات . حيث كانت العينة مكونة من 22 مدير من 11 وكالة في الجزائر ، والمقابلة لشرح أسئلة الاستبيان وأهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

✓ توجد إمكانية لاستخدام هذه الشركات لبطاقة الأداء المتوازن بكل أبعادها الأربعة الأساسية بالإضافة إلى البعد البيئي والاجتماعي ؛

✓ إنّ نظام بطاقة الأداء المتوازن يعدّ وسيلة رقابية بيد الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة للرقابة العملياتية ؛  
✓ يتمتع نظام بطاقة الأداء المتوازن بمرونة عالية ، حيث يمكن إضافة أو حذف مقاييس ، كما أن الأهداف يمكن تعديلها وفق ظروف عمل المنظمة وبيئتها .

نلاحظ تركيز هذه الدراسة على فئة المدراء العامين ورؤساء الوكالات التجارية فقط على اعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن تطبق في المستويات العليا بصفتها أداة للرقابة وأضافت البعد البيئي والاجتماعي

4. لطرش وليد ، " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2017/2018 " ، مذكرة دكتوراه ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018 .
- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ( oredoo ، mobilis ، djezzy ) ، وركزت على المتغيرين قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن .
- حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب دراسة الحالة عن طريق تحليل مؤشرات قطاع الهاتف النقال ( وكالات موبيليس ، دجيزي ، أوريدو ) ما بين 2004/2015
- أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :
- ✓ لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الإستراتيجي وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الإستراتيجي وتحليل SWOT وإعداد بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ✓ أن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من شأنه أن يتيح للمؤسسات الإقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ .
- نلاحظ إضافة البعد البيئي والإجتماعي لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومن خلال الدراسة نجد أن ما تحققه الأبعاد غير المالية هو أساس الأداء المالي الجيد وتعزز ديمومته ، كما أن دراسة الحالة تركزت في المؤسسات الثلاثة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر ( موبيليس ، جيزي ، أوريدو ) عن طريق تحليل مؤشرات كل مؤسسة
5. صفاء إدريس عبودي ورياض أحمد محمد ، " إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية بالموصل " ، كلية الإدارة والإقتصاد ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، العراق ، المجلد 1 ، العدد 41 ، ج 1 ، 2018
- هدفت الدراسة إلى معرفة هل يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للشركة محل الدراسة ، وركزت على المتغيرين تقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن .
- حيث استخدم المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الإستبيان والمقابلة للمدراء ورؤساء الأقسام الإدارية والإنتاجية ، حيث شملت الدراسة عينة 48 فرادا يمثلون مدراء الخط الأول ورؤساء أقسام الشعب الإدارية للمؤسسة العامة للإسمنت بالموصل
- أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :
- ✓ ان المؤسسة تستخدم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها الإستراتيجي بنسب متباينة وفقا لمنظوراتها ؛
- ✓ وجود تفاوت بين منظورات بطاقة الأداء المتوازن .
- نلاحظ أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بنسب متباينة ، ويعتبر بُعد العمليات الداخلية

الأكثر استخداما

6. رامز رمضان محمد حسن ، " استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، مصر ، المجلد 10 ، العدد 4 ، ج 1 ، 2019 ،

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهو الأثر الناتج عن استخدام بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة ( المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو)

وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعلومات اللازمة لإعداد الدراسة وقد استعمل في الجانب التطبيقي أداة استبيان على عينة عشوائية بسيطة لكبر حجم العينة في الشركة المصرية للاتصالات وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن ترتيب الأبعاد الأربعة من حيث أهميتها من وجهة نظر المبحوثين في علاج القصور الناتج عن الأساليب التقليدية في قياس وتقييم الأداء المؤسسي كانت : أولا البعد المالي وثانيا بعد العملاء وثالثا بعد العمليات الداخلية وفي النهاية بعد التعلم والنمو .

نلاحظ غياب البعد الاجتماعي ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والتركيز على التركيز على الأداء الكلي للمؤسسة

7. حسين ذيب وعبد الغني دادن ، " مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر ، دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي ورقلة ، باتنة" ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، جامعة الجلفة ، مجلد 07 ، عدد 01 ، جوان 2021

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات

صناعة مواد البناء بالجزائر ، وركزت على المتغيرين تقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

تم الاعتماد في الجزء النظري المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح ببناء وصياغة الاطار النظري للموضوع أما في الجزء

التطبيقي تم اعتماد منهج دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية في ولايتي ورقلة ، باتنة وتمت

الاستعانة بالاستبيان في جمع آراء واتجاهات عينة الدراسة ، حيث تمثلت العينة في 50 فرد من 20 مؤسسة خاصة لقطاع

صناعة مواد البناء من ولايتي : باتنة (12) وورقلة (8) شملت مدراء ومسؤولي المستوى الأعلى في الإدارة ورؤساء الأقسام

الماليين

أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة : مجموعة من النتائج أهمها

- ✓ أن مؤسسات صناعة مواد البناء الجزائرية تتوفر على كل مقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، وأن أبعادها تساهم بشكل فعال في تقييم الأداء الاستراتيجي لمؤسسات محل الدراسة ؛
- ✓ إنّ نموذج بطاقة الأداء المتوازن يعد وسيلة رقابية بيد الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى كونها أداة للرقابة على العمليات التشغيلية ؛
- ✓ إنّ نموذج بطاقة الأداء المتوازن يتمتع بمرونة عالية .
- نلاحظ أن هذه الدراسة اعتمدت على الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن في مؤسسات صناعة مواد البناء
8. ميلود بن خيرة ، براهيم براهيمية " دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمحاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية - دراسة تحليلية لشركة المراعي السعودية 2015-2019 " ، جامعة حسية بن بوعلي الشلف الجزائر ، تاريخ النشر 2021/06/24 ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 17 العدد 2021/26

هدفت هذه الدراسة للوقوف على دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها من الأدوات الحديثة لمحاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة المراعي بالسعودية من خلال تكامل محاورها الأربعة ، وركزت على المتغيرين الأداء المالي وبطاقة الأداء المتوازن استخدمت المنهج الوصفي التحليلي من وثائق المؤسسة لقياس المؤشرات ما بين 2015/2019 لشركة المراعي السعودية

أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

- ✓ تعتمد شركة المراعي على بطاقة الأداء المتوازن في عملية تحسين الأداء المالي من خلال الوقوف على مختلف الإجراءات لتحقيق مختلف المؤشرات ؛
- ✓ تتكامل المؤشرات المالية وغير المالية للمحاور الأربعة بهدف تحسين الأداء المالي ؛
- ✓ مؤشرات البعد المالي تتأثر بالأبعاد الأخرى .
- نلاحظ في هذه الدراسة استعمال بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي بالاعتماد على الأبعاد الأربعة ( البعد المالي ، بعد الزبائن ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو) في شركة الصناعات الغذائية شركة المراعي السعودية نموذجا
9. زبير عياش وخلف الله بن يوسف ، مراد مسعود سعداوي ، " دور الأداء الاستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية البويرة والأغواط " ، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال ، جامعة الشلف ، المجلد 07 ، العدد 02 ، جانفي 2021

هدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن، وركزت على المتغيرين الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

ومن أجل تحقيق الهدف تم تصميم استبيان وتوزيعه على 45 فرد من موظفين اداريين ومحاسبين ورؤساء المصالح في بعض المؤسسات الاقتصادية بولايي البويرة والأغواط وتم تحليل النتائج باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي المتعدد والبسيط من أجل الكشف على العلاقة بين متغيرات الدراسة

وأهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

- ✓ تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تسمح بتحديد الاتجاه الصحيح من خلال قياس مدى تحقيق الأهداف التي سطرتها المؤسسة الاقتصادية ؛
- ✓ توجد هناك إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة ؛
- ✓ استراتيجية المؤسسات الاقتصادية تساهم بشكل كبير في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن .

نلاحظ اعتماد هذه الدراسة على الأبعاد الخمسة للأداء الاستراتيجي ( البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية والبعد الإجتماعي أو البيئي ) وأنها تساهم جميعها في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن .

المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

### 1. kairu Esther & others ، "Effet of balanced scorecard on performance of firms in the service sector " 2013

( آثار بطاقة الأداء المتوازن على أداء الشركات في قطاع الخدمات )

هدفت الدراسة الى : تحديد الآثار المترتبة على بطاقة الأداء المتوازن وتأثيرها على أداء الشركات في قطاع الخدمات ، وركزت على المتغيرين الأداء و آثار بطاقة الأداء المتوازن .

أجريت في بلدية كاكاميغا وكينيا بعينة دراسة 200 شركة لخدمات التوفير وتم استخدام أسلوب الإحصاء الوصفي والتحليلي واستخدام استبيانات شبه منظمة لجمع البيانات الاولية

أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

- ✓ تقدم بطاقة الأداء المتوازن بعض قياسات الأداء النوعية المفيدة التي تنطبق على جميع المنظمات عمليا؛
- ✓ إن دمج المناظير الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن يوفر إطار لترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس الأداء التي تقيس الآثار المترتبة على استراتيجيات تنفيذها وتقديم التغذية الراجعة حول أداء المبادرات الإستراتيجية ؛

✓ تؤكد بطاقة الأداء المتوازن على قياس وإدارة الأداء في أربعة مناظير رئيسية توفر التقييم الشامل للمنظمة من خلال التركيز التقليدي على الأصول المالية والمادية للمنظمة .

نلاحظ أن هذه الدراسة اعتمدت على أربعة أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن (المالي والعملاء والعمليات الداخلية والتعلم والنمو) و أهملت البعد البيئي و الإجتماعي و كانت في المؤسسات الخدمية

## 2. Using of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation Empirica IEvidence from the Listed Corporations in the PalestineExchange (PEX)2016

استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء : أدلة تجريبية من الشركات المدرجة في بورصة فلسطين د. رائد إبراهيم سعد . زهران محمد علي ، الجامعة العربية الأمريكية جنين فلسطين ، فيفري 2016 ، وركزت على المتغيرين الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

هدفت إلى اختبار الأداء الذي وصلت إليه الشركات الفلسطينية المدرجة في فلسطين ومعرفة مدى استخدام البورصة (PEX) المناظير الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن (BSC) في تقييم الأداء.

حيث استخدم الإحصاء الوصفي عن طريق استبيان وزع على المدراء الماليين للشركات المدرجة في البورصة ، حيث شملت العينة 37 فردا من 37 شركة من البورصة تمثلت في مدراء ماليون لشركات الخدمة وشركات الاستثمار والصناعة وشركات التأمين أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

✓ المديرون الماليون يعتمدون على وجهات النظر المالية ووجهات نظر العملاء لتقييم الأداء؛

✓ لا يعتمد المديرون على كل من التعلّم والنمو والعمليات الداخلية في تقييم الأداء ؛

✓ أن الشركات المدججة في فلسطين لا تعتمد على مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء بصفة كاملة وصحيحة .

نلاحظ أن هذه الدراسة ركزت فقط على قياس البعد المالي والعملاء فقط وإهمالها لبقية الأبعاد الأخرى من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

## 3. Strategic performance measurement using balanced scorecard : A case of machine tool industry ( Anil Kshatriya , Vijiay Dharmadhikari , Deepak Srivastava , P .C . Basa)

دراسة قياس الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن : حالة من صناعة أدوات الآلات ، معهد تكنولوجيا 2017 الإدارة ، ناجبور، الهند 2017

هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ ومراقبة وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن (BSC) في المنظمة تشارك في توفير حلول الأدوات الآلية للقطاع الصناعي ، وركزت على المتغيرين قياس الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث ركزت على قياس الأداء في صناعة الأدوات الآلية لشركة X قيد المراجعة ، عن دراسة مؤشرات لهذه المؤسسة

أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

- ✓ يعتبر التقييم باستخدام بطاقة الأداء المتوازن بمثابة نهج شامل للتقييم ؛
  - ✓ تظهر بطاقة الأداء المتوازن لجميع المنظورات الأربعة أنّ هناك حاجة إلى تعزيزات في تدابير معينة يجب اتخاذها .
- نلاحظ قياس الأداء الإستراتيجي باستخدام أبعاده الأربعة ( البعد المالي ، ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلّم والنمو) في القطاع الصناعي

#### 4. The Determination of performance measures by using a balanced scorecard framework

جامعة عثمانية كوركتاتا ، عثمانية ، تركيا 2019 “ Irem Kefe “

هدفت الدراسة إلى تحديد مساهمات بطاقة الأداء المتوازن من خلال دراسة حالة مؤسسة تصنيع الغزل ( النسيج ) ، وركزت على المتغيرين تدابير الأداء وبطاقة الأداء المتوازن

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بتحليل مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة

أهم ما خلصت إليه هذه الدراسة :

- ✓ بطاقة الأداء المتوازن هو نهج مفيد لاكتساب مزايا تنافسية لضمان أهداف استراتيجية طويلة المدى ومفهومة ؛
- ✓ تطبيق بطاقة الأداء يزيد التنسيق داخل المنظمة ( بين الإنتاج والتسويق والموارد والتمويل ... ) ؛
- ✓ مكنت بطاقة الأداء المتوازن من تقييم الأداء الإجمالي للإدرات والتنظيم الكامل في وقت قصير .

نلاحظ أنّ هذه الدراسة ركوت على الأبعاد الأربعة وأهملت البعد البيئي والإجتماعي لبطاقة الأداء المتوازن بقطاع النسيج

جدول رقم (01) : يوضح أبعاد الدراسات السابقة

الرقم	الدراسة	البعد المالي	بعد الزبائن	العمليات الداخلية	التعلّم والنمو	البيئة والجمع
01	دراسة علاء محمد ملوالعين جانفي 2015	X	X	X	X	X
02	دراسة عبد الرؤوف حجّاج ديسمبر 2015	معدل الأصول معدل تخفيض التكاليف والإنتاجية	الحصة السوقية درجة الإحتفاظ بالعميل واكتساب عملاء جدد	معدل دوران المخزون معدل المبيعات اليومية	معدل التأطير معدل التوظيف	
03	دراسة ضامن وهبية 2016	X	X	X	X	X
04	دراسة لطرش وليد	معدل نمو رقم	الدخل المحقق عن كل مشترك في	مقاييس جودة	التكنولوجيا	ذكر مظاهر حرص الشركات على التوجه

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

نحوالمسؤوليةالبيئية والإجتماعية	تطور عدد الموظفين تحسين ظروف العمل التدريب	الخدمة توسع شبكة الاتصالات العروض المتقدمة تطور معدات التغطية الهاتفية حجم الإستثمار	الشهر تطور الحصص السوقية الحصص السوقية لسوق الهاتف تطور تعداد المشتركين الكثافة الهاتفية عدد الشكاوى السعر المباشر	الأعمال القيمة المضافة الفائض الإجمالي عن الإستغلال النتيجة التشغيلية الدخل الصافي	2018/2017	
X	X	X	X	X	دراسة صفاء ادريس 2018	05
	X	X	X	X	رامز رمضان محمد حسن 2019	06
X	X	X	X	X	دراسة حسين ذيب 2021	07
	معدل تفعيل العلاقة مع العاملين معدل تحفيز العاملين معدل اشراك العاملين معدل الإستثمار في الموارد غير الملموسة متوسط ساعات التدريب لكل موظف	مؤشر الجودة دوران المخزون معدل غياب الموظفين معدل الإصابات المهارة لوقت العمال لكل مليون ساعة عمل	معدل المردودية التجارية الحصص السوقية تطور المبيعات حسب المنطقة الجغرافية تكاليف البيع والتوزيع	معدل العائد على الأصول نسبة التداول معدل نمو الأرباح	دراسة ميلود بن خيرة 2021	08
X	X	X	X	X	دراسة زبير عياش جانفي 2021	09
	X	X	X	X	Kairu Esther & Other 2013	10
	بناء مصفوفة الكفاءة	منهجية الوقت	تسجيل المتوسط	الإنتاجية	رائد إبراهيم سعد 2016	11

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن

	اشتقاق الإحتياجات التدريبية للمنظمة	المناسب تحسين استخدام رأس المال العامل تتبع المخزون	بين حالات الفشل تحسين الوثوقية إجمالي الصيانة الإنتاجية التسليم والفحص	الربحية		
	زيادة وقت التدريب تقليل عدد ساعات التغيب تقليل حوادث العمل تقليل معدل دوران العمال	تقليل نسبة المنتجات المعيبة معدل تكرار الصيانة تقليل الإنقطاع فترة صيانة مدّة الأعطال نسبة استخدام سعة الإنتاج تكلفة المواد الخام	التقليل في إرجاع المنتجات زيادة مدة اتصال الأعمال مع العملاء زيادة إجمالي عدد العمّال شكاوى العملاء فترة التسليم	الربحية نسبة زيادة المبيعات معدل دوران المخزون تكلفة البضائع	<b>Anil KSHATRIYA 2017</b>	<b>12</b>
	زيادة وقت التدريب تقليل عدد ساعات التغيب تقليل حوادث العمل تقليل معدل دوران العمال	تقليل نسبة المنتجات المعيبة معدل تكرار الصيانة تقليل الإنقطاع فترة صيانة مدّة الأعطال نسبة استخدام سعة الإنتاج تكلفة المواد الخام	التقليل في إرجاع المنتجات زيادة مدة اتصال الأعمال مع العملاء زيادة إجمالي عدد العمّال شكاوى العملاء فترة التسليم	الربحية نسبة زيادة المبيعات معدل دوران المخزون تكلفة البضائع	<b>Irem Kefe 2019</b>	<b>13</b>

المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة : نلخصها في الجدول التالي

الجدول (02): يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وجه التشابه أو الاختلاف	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
أوجه التشابه	المتغيرات المدروسة بطاقة الأداء المتوازن ، تقييم الأداء (الأداء الإستراتيجي ، المالي ، الأداء) .	تقييم الأداء الاستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن
المنهج المتبع	اعتمدت الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي بتحليل نتائج استبيان أو تحليل مؤشرات	اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي
أدوات جمع البيانات	اعتمدت هذه الدراسات على : المقابلة أو الاستبيان أو مؤشرات من وثائق المؤسسة	تحليل نتائج حساب مؤشرات من وثائق المؤسسة وتأكيدا عن طريق المقابلة
أوجه الاختلاف	الهدف	هدفت أغلب الدراسات إلى معرفة مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ومدى فعاليتها في تقييم الأداء لدى المؤسسة محل الدراسة
العينه	تناولت بعض الدراسات عينة تتراوح ما بين (37 – 200) والبعض الآخر اعتمدت على تحليل نتائج حساب مؤشرات المؤسسة	اعتمد حساب مؤشرات المؤسسة
الزمان والمكان	كانت من سنة 2013 إلى سنة 2021 في أماكن مختلفة عربية وأجنبية (الشلف ، حاسي مسعود ، سطيف ، الجزائر ، السعودية ، الموصل ، باتنة ، ورقلة ، البويرة ، الأغواط ، كينيا ،	مؤسسة جديع تقرت للفترة ما بين 2017 – 2021

	تركيا ، فلسطين ، كازمينا)		
نوع القطاع	تنوعت بين القطاع الإقتصادي وقطاع الخدمات والقطاع الصناعي	القطاع الإقتصادي حيث ستطبق الدراسة بمؤسسة جديع تقرت	

المصدر : من إعداد الطالبتين

#### المطلب الرابع : مجال الإستفادة من الدراسات السابقة

1. ساهمت في اكتساب معلومات وإثراء أفكار للجانب النظري للدراسة؛
2. ساعدت في تكوين صورة أولية وشاملة حول موضوع الدراسة مما دعم عملية البدء في الدراسة؛
3. ساعدت في الإطلاع على أساليب وأدوات التحليل المستخدمة واختيار الأسلوب المناسب ؛
4. الإستفادة من المراجع المهمة في البحث ؛
5. التعرف على النقائص التي واجهت الباحثين ومحاولة استدراكها .

#### ■ ماميّر الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- ✓ الدراسة الحالية تمّت في قطاع الصناعات الغذائية والتحويلية ؛
- ✓ شمول مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ✓ المجال الزمني الفترة 2017 – 2021 ؛
- ✓ الأداة المستخدمة : حساب مؤشرات .

## خلاصة الفصل :

حاولنا خلال هذا الفصل الإلمام بموضوع تقييم الأداء الاستراتيجي الذي يعتبر نظام متكامل لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال المقاييس المالية وغير المالية التي تتضمنها بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة رقابية وكذلك أداة فعالة لتحقيق التوازن ، تمكن المديرين من ترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى خطوات عمل تنفيذية يتم تطبيقها بما يحقق الأداء المتميز ، وذلك بالتركيز على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ( المنظور المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، ومنظور التعلم والنمو، وكذا منظور البيئة الاجتماعية )

كما تمّ الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والتي كانت متنوعة من حيث اللغة ، الزمان والمكان بغرض الإستفادة منها في معالجة إشكالية الدراسة .

لذلك يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث أدوات التقييم وهناك باحثين يعتبرها أفضل أساليب تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية وهو ماسيتم إثباته في الفصل التطبيقي من خلال تقييم الأداء الإستراتيجي لمؤسسة جديع تقرت باستخدام بطاقة الأداء المتوازن .

## الفصل الثاني

الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الإستراتيجي  
باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة  
جديع تقرت ( 2017 - 2021 )

## تمهيد :

بعد التطرق لمتغيرات الدراسة في الفصل الأول التي عبرت عن بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء الاستراتيجي وأبعادهم ، سنحاول تطبيق هذه الدراسة النظرية في مؤسسة جديع تقرت بتطبيق الخطوات المنهجية لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة بالإعتماد على حساب مؤشراتهما في الفترة 2017-2021 من خلال مايلي :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني : نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة جديع تقرت لتقييم الأداء الإستراتيجي

المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة جديع تقرت

## المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الذي يضمّ المنهج المستخدم في الدراسة ، الأدوات المستعملة ومجتمع الدراسة .

المطلب الأول : المنهج وطريقة جمع المعلومات

1. منهج الدراسة : تمّ استخدام المنهج الوصفي التحليلي .

2. الأدوات المستعملة في الدراسة : تمّ الإعتماد على مجموعة من الوثائق الخاصة بمصحلة المحاسبة لحساب المؤشرات

المستخدمة واستخدام المقابلة لتفسير النتائج المتوصل إليها وتجميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة .

3. مجتمع الدراسة : يتمثل بمجتمع العينة في مؤسسة جديع - تقرت - التي تعتبر من المؤسسات الرائدة حيث يتركز إنتاجها

على تحويل الحبوب بنوعيتها ( القمح اللين والصلب ) لإنتاج المواد الغذائية .

المطلب الثاني : تقديم عام لمؤسسة جديع تقرت

1. التعريف بالمؤسسة :

مؤسسة جديع تقرت من أبرز المؤسسات التي حققت نجاحا واسعا وأعطت نفسا للإقتصاد المحلي ، أنشئت في 11 نوفمبر 2000 حيث كان الإنطلاق الفعلي لها في 01 جانفي 2001 كشركة ذات مسؤولية محدودة SPA مختصة في صناعة الفرينة ، في 01 جانفي 2014 تحول طابعها القانوني إلى شركة ذات أسهم بالعلامة التجارية البهار .

عام 2016 تمّ إضافة وحدة الطباعة والتغليف بتقرت ، وكذا وحدة أخرى للمطحنة والطباعة بواد العثمانية ولاية ميلة ،

2017 توسع إنتاج المؤسسة إلى صناعة الكسكس ومختلف أنواع العجائن ودار للضيافة ، بالإضافة إلى مصنع الآجر والبلاستيك

وفي دراستنا هذه تضم مصنع السميد والفرينة والكسكس ومختلف أنواع العجائن ومصنع الطباعة والتغليف ودار الضيافة

مقر المؤسسة : الزاوية العابدية تقرت ، رأس مالها : 19 مليار دينار جزائري ، عدد عمالها : 230 في شهر فيفري 2023 ( عدد غير

ثابت ) ، المواد الأولية المستعملة : مادة القمح الصلب والقمح اللين ، مادة كيميائية لصنع الأكياس .

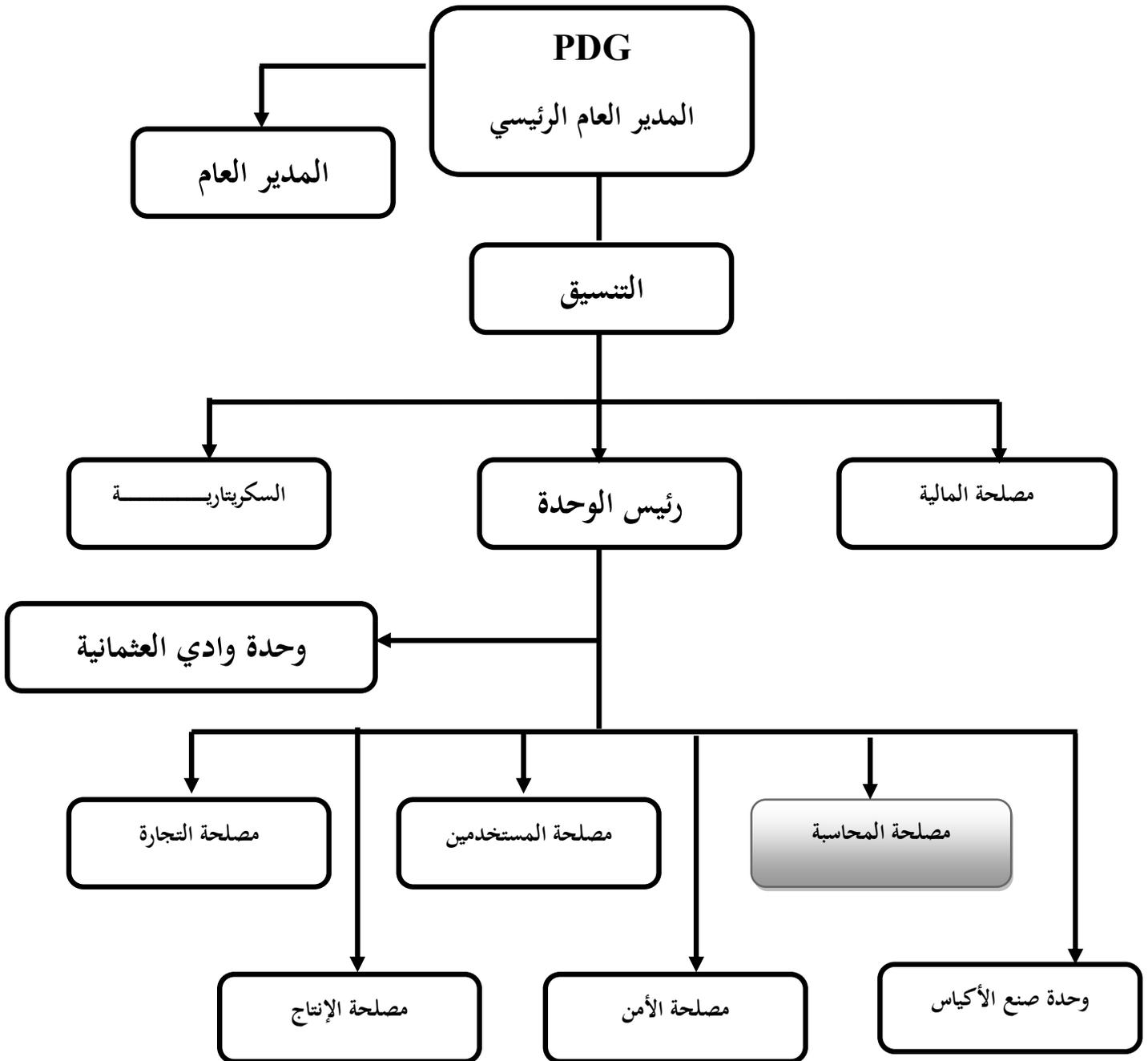
2. أهداف المؤسسة : تتمثل في :

✓ تحقيق الإكتفاء الجهوي من المواد الغذائية ؛

- ✓ تعظيم الربح ؛
- ✓ الإستحواذ على أكبر حصة سوقية ؛
- ✓ جودة ونوعية المادة الأولية والخدمة المقدمة ؛
- ✓ التصدير الخارجي .

3. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل (05) : يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة جديع تقرت



المصدر : مؤسسة جديع تقرت لسنة 2023

نلاحظ من خلال الشكل أنّ الهيكل التنظيمي للمؤسسة هو هيكل وظيفي ، حيث أنّ الوظائف تعبر عن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بشكل واضح ، فمثلا مصلحة المالية والمحاسبة تعبر عن البعد المالي ، ومصلحة التجارة تعبر عن بعد العملاء ، ومصلحة المستخدمين تعبر عن بعد التعلّم والنمو ومصلحة الإنتاج تعبر عن بعد العمليات الداخلية أمّا مصلحة الأمن فتعبر عن البعد البيئي والاجتماعي .

• التعريف بمصالح المؤسسة :

**PDG** : المدير العام الرئيسي وهو المسير الذي يقوم بإعداد البرامج والخطط السنوية للمجمع ككل .

**المدير العام** : المدير العام المكلف بتسيير المؤسسة

**رئيس الوحدة** : يقوم بالسهر على تنفيذ البرامج والمخططات الخاصة بالوحدة وكذا التخطيط العام والتسيير الأمثل للوحدة .

**السكرتارية** : تقوم بتنظيم المعاملات الصادرة والواردة وتنظيم جداول المواعيد وتحويل الاتصالات .

**مصلحة المحاسبة** : تقوم بتقييد العمليات المحاسبية وتسجيل الحسابات ( الأجر ، البيع والشراء ، ... ) وإعداد القوائم المالية

**وحدة وادي العثمانية** : تضم مصنع الفرينة والسميد ووحدة لصناعة الأكياس .

**مصلحة المستخدمين** : تقوم بمعالجة شؤون المستخدمين وكشف الحضور والدخول والخروج ، وكذا تلبية حاجيات المؤسسة من العمال المؤهلين .

**مصلحة التجارة** : تقوم بتسويق المواد المنتجة ، والتنسيق بين الطلبات وعمليات التوزيع .

**مصلحة الأمن** : تقوم بمراقبة دخول وخروج الأفراد والسلع وحماية محيط المؤسسة .

**مصلحة الإنتاج** : أين تتم عمليات الإنتاج ويضم مجموعة أقسام : قسم الفرينة ، قسم السميد ، قسم الكسكس والعجائن .

**وحدة صنع الأكياس** : تقوم هذه الوحدة بإنتاج الأكياس الخاصة بالتغليف .

## المبحث الثاني : نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة جديع تقرت

يضم خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ، حساب مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ثمّ النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة جديع تقرت

المطلب الأول : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة جديع تقرت

من خلال المعلومات المتحصلة عليها من المقابلة واتباع خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن التي استعرضناها نظريا تم اسقاطها على مؤسسة جديع تقرت فكانت كالتالي :

1. رؤية المؤسسة :تحقيق الإكتفاء من منتوجات المؤسسة لكل بيت .
2. رسالة المؤسسة : تحقيق جودة عالية وإيصال منتجاتها إلى الخارج.
3. إستراتيجية المؤسسة : يمكن إعتبار المؤسسة تتبع إستراتيجية التميز في منتجاتها من خلال تبني استراتيجية التنويع المرتبط والتركيز على تحسين منتجاتها .
4. التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة : من خلال المقابلة قدمناكل من تحليل Swot وتحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر كما يلي :

✓ تحليل Swot : تم الوصول إلى مجموعة نتائج يمكن تلخيصها في الشكل التالي

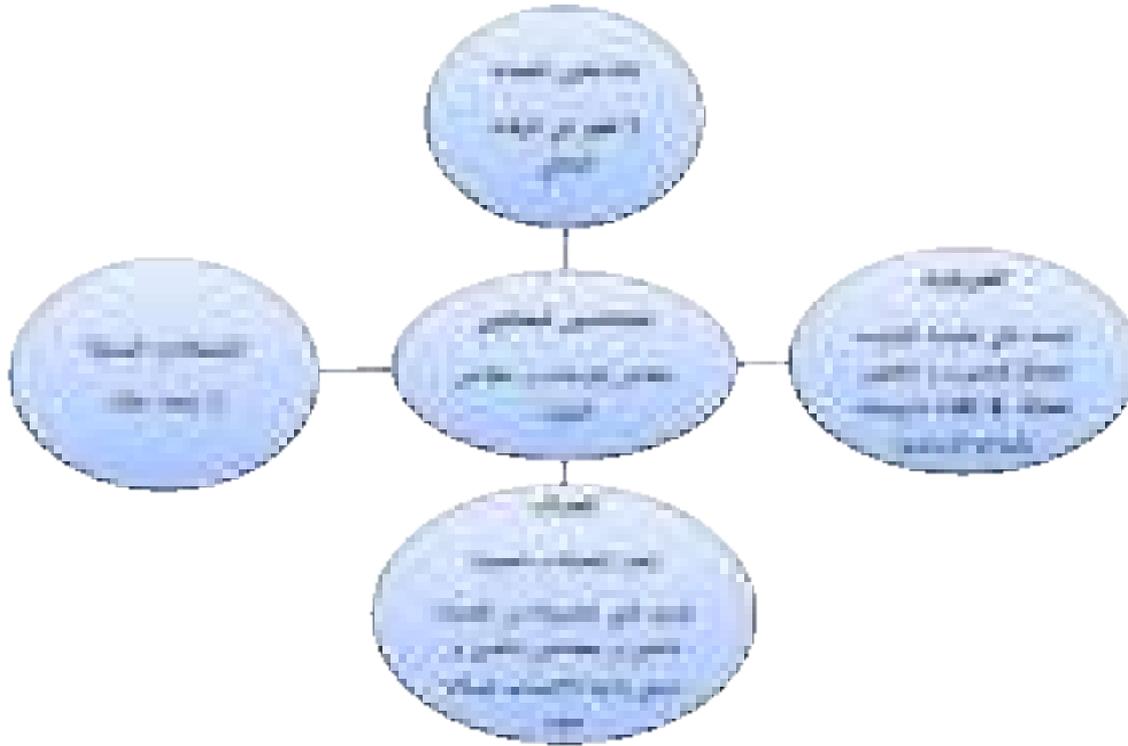
الشكل رقم (06) : يوضح تحليل Swot لمؤسسة جديع تقرت



المصدر: من إعداد الطالبتين

✓ تحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر : يمكن تلخيص أهم خصائص قوى التنافس حسب نموذج بورتر واسقاطه على المؤسسة محل الدراسة

الشكل رقم (07) : يوضح تحليل القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر



المصدر : من إعداد الطالبتين

5. المؤشرات المقاسة والأهداف الإستراتيجية المناسبة لها ومبادراتها : مبينة في الجدول التالي

الجدول رقم (03) : يوضح المؤشرات والأهداف الإستراتيجية المناسبة لها ومبادراتها

المبادرات	الأهداف الإستراتيجية	المؤشرات	الأبعاد
استخدام المؤسسة لموجوداتها بكفاءة عالية تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية تحقيق أعلى قيمة ربح للمؤسسة	تخفيض التكاليف تعظيم الأرباح الوصول إلى أعلى معدل من العائد	معدل دوران الأصول معدل نمو الأرباح معدل العائد على الإستثمار	البعد المالي
توظيف كل الإمكانيات لتعظيم حجم نشاط المؤسسة في السوق الإلتزام بالشروط المتفق بها مع العميل تلبية رغبات العملاء	الرفع من الحصة السوقية الإحتفاظ بالعملاء الحاليين واكتساب آخرين جدد إرضاء العملاء	معدل تمويلبيعات معدل نمو العملاء شكاوى العملاء	العملاء

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة جديع - تقورت - ( 2017 - 2021 )

العمليات الداخلية	معدل تحسين الإنتاجية معدل إنتاجية العامل	تحسين الجودة والتنوعية تحسين إنتاجية العامل	تحسين ظروف وطرق التشغيل
التعلم والنمو	معدل التأطير معدل رضا العمال معدل التوظيف	تكوين العمال واكسابهم تقنيات جديدة تحفيز العمال	زيادة معدلات تكوين العمال تحسين سلم الأجور بنظام محفز ومشجع
البيئي والإجتماعي	نسبة المساهمة في الضمان الإجتماعي للعاملين نسبة المساهمة في نقل العاملين	القضاء على البطالة تحسين الأوضاع الإجتماعية للعمال	زيادة توظيف العمال

المصدر : من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني : حساب وتحليل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة جديع تقورت من 2017 إلى 2021

أولا . البعد المالي :

1. معدل دوران الأصول = المبيعات / إجمالي الأصول × 100

( يدل على أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات )

الجدول رقم (04) : تطور معدل دوران الأصول

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
المبيعات	1.525.820.288,00	1.544.904.182,50	1.581.443.095,35	1.562.147.020,14	1.731.969.430,07
إجمالي الأصول	2.062.731.640,00	3.052.761.959,00	2.779.041.070,00	2.680.012.816,00	2.480.762.427,00
معدل دوران الأصول %	74	50,6	56,90	58,29	69,81

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ أن معدل دوران الأصول بلغ 74% خلال سنة 2017 ثم انخفض في 2018 إلى قيمة 50,6% بسبب ارتفاع إجمالي أصول المؤسسة ولأن المؤسسة كانت في مرحلة توسع لإنتاجها ، ثم يعود معدل دوران الأصول للارتفاع خلال السنوات ( 2019 - 2021 ) ليصل إلى قيمة 69,81% نظرا لارتفاع حجم مبيعات المؤسسة وانخفاض إجمالي الأصول بسبب التخلي عن بعض الأصول .

2. معدل نمو الأرباح = (النتيجة الصافية N - النتيجة الصافية N - 1) / (النتيجة الصافية N - 1) × 100

( معدل تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية )

الجدول رقم (05) : تطور معدل نمو الأرباح

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
النتيجة الصافية	8.451.914,00	94.160.457,00	195.443.995,00	210.768.033,00	35.888.850,00
معدل نمو الأرباح %	-64,88	1014,07	107,56	7,84	-98,29

النتيجة الصافية 2016 : 24.066.065.00 دج

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ ان معدل نمو الأرباح سنة 2017 قدر بـ -64,88 %، ثم ارتفع سنة 2018 إلى 1014,07 % بسبب ارتفاع النتيجة الصافية وارتفاع رقم الأعمال نظرا لدخول منتجات جديدة للمؤسسة ( المؤسسة في حالة توسع ) ، ثم انخفض بعدها ليصل إلى أدنى ما كان عليه في 2017 حيث بلغ قيمة -98,29 % سنة 2021 رغم زيادة النتيجة الصافية و رقم الأعمال حيث يعود ذلك لزيادة الأعباء والتكاليف في المؤسسة ، الاستثمارات الجديدة ، التكنولوجيا ، استراتيجية التوسع .

3. معدل العائد على الإستثمار = صافي الربح / إجمالي الأصول × 100 ( يقيس ربحية المؤسسة )

الجدول رقم (06) : تطور معدل العائد على الإستثمار

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
صافي الربح ( النتيجة الصافية )	8.451.914,00	94.160.457,00	195.443.995,00	210.768.033,00	35.888.850,00
إجمالي الأصول	2.062.731.640,00	3.052.761.959,00	2.779.041.070,00	2.680.012.816,00	2.480.762.427,00
معدل العائد على الإستثمار %	0,40	3,08	7,03	7,86	1,45

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ أن معدل العائد على الإستثمار قدر بـ 0,40 سنة 2017 ثم بدأ في الإرتفاع إلى غاية 2020 بلغ قيمة 7,86 % نتيجة الإرتفاع في صافي الربح وانخفاض إجمالي الأصول بسبب التخلي عن بعض الأصول ، ثم انخفض سنة 2021 إلى 1,45 % نتيجة إنخفاض النتيجة الصافية وإجمالي أصول المؤسسة بسبب أزمة الغذاء العالمية والمحلية وفي فترة كورونا .

ثانيا . بعد العملاء :

1. معدل نمو المبيعات = ( المبيعات - N المبيعات - 1 ) / ( N المبيعات - 1 ) × 100 ( حجم نشاط المؤسسة في السوق )

الجدول رقم (07) : تطور معدل نمو المبيعات

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
المبيعات	1.525.820.288,00	1.544.904.182,50	1.581.443.095,35	1.562.147.020,14	1.731.969.430,07
معدل نمو المبيعات %	18,16	1,25	2,36	-1,22	10,82

المبيعات 2016 : 1.291.252.261,60 دج

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أنّ معدل نمو المبيعات بلغ 18,16% لسنة 2017 ، ثمّ إنخفض سنة 2018 رغم ارتفاع حجم المبيعات نظرا لأن المؤسسة كانت في حالة توسع ، وفي 2019 ارتفع بنسبة قليلة ، ثمّ إنخفض إلى -1,22% سنة 2020 يرجع هذا لانخفاض حجم المبيعات بسبب زيادة التكاليف والأعباء في المؤسسة ونقص الطلب ، ثمّ يرتفع سنة 2021 بقيمة 10,82% لزيادة قيمة المبيعات ( رقم الأعمال) لزيادة الطلب على منتجاتها.

2. معدل نمو العملاء = (عدد العملاء - N - 1) / عدد العملاء - 1 × 100 (وهي معدل الإحتفاظ

بالعملاء )

الجدول رقم (08) : تطور معدل نمو العملاء

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عدد العملاء	90	98	91	109	120
معدل نمو العملاء %	34,32	8,88	-7,14	19,78	10,09

عدد العملاء 2016 : 67 عميل

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ أنّ معدل نمو العملاء خلال 2017 قدر بـ 34,32% ثمّ إنخفض إلى أن وصل -7,14% سنة 2019 رغم ارتفاع عدد العملاء ذلك لعدم الإحتفاظ بالعملاء الموجودين ثم ارتفع سنة 2020 إلى 19,78% لزيادة عدد العملاء ، وانخفض إلى 10,09% سنة 2021 رغم زيادة عدد العملاء يرجع ذلك لعدم الإحتفاظ بالعملاء الحاليين .

3. شكاوي العملاء

الجدول رقم (09) : يوضح شكاوي العمال

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
شكاوى العملاء	0	0	0	0	0

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ عدم وجود شكاوى للعملاء وهذا راجع للاستجابة لحاجات العملاء.

ثالثا . بعد العمليات الداخلية :

$$1. \text{ معدل تحسين الإنتاجية} = \frac{(\text{القيمة المضافة } N - \text{القيمة المضافة } N - 1)}{N - 1} \times 100$$

الجدول رقم (10) : تطور معدل تحسين الإنتاجية

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
القيمة المضافة	236.866.809,00	122.166.597,00	254.021.198,00	213.102.730,00	376.391.664
معدل تحسين الإنتاجية %	18,67	- 48,42	107,93	- 16,10	76,52

القيمة المضافة 2016 : 199.598.372,00 دج

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ أن معدل تحسين الإنتاجية بلغ نسبة 18,67 % في سنة 2017 ، لينخفض في 2018 بسبب انخفاض القيمة

المضافة وارتفاع التكاليف لأن المؤسسة في حالة توسعة ، ليرتفع بعدها بنسبة كبيرة بلغت 107,93 % سنة 2019 نظرا

لارتفاع القيمة المضافة ، تمّ يعود للانخفاض إلى -16,10 % في 2020 نظرا لانخفاض القيمة المضافة، وبعدها يرتفع إلى

76,52 % سنة 2021 بسبب ارتفاع القيمة المضافة

$$2. \text{ معدل إنتاجية العامل} = \frac{(\text{إنتاجية العامل } N - \text{إنتاجية العامل } N - 1)}{N - 1} \times 100$$

(إنتاجية العامل = القيمة المضافة / عدد العمال)

الجدول رقم (11) : تطور معدل إنتاجية العامل

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
القيمة المضافة	236.866.809,00	122.166.597,00	254.021.198,00	213.102.730,00	376.391.664
عدد العمال	254	270	279	296	284
إنتاجية العامل	932.546,42	452.468,88	910.470,24	719.941,65	1.325.322,76
معدل إنتاجية العامل %	-	-51,48	101,22	-20,92	84,08

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ ان معدل إنتاجية العامل سنة 2018 بلغت 51,48% بسبب انخفاض القيمة المضافة وزيادة عدد العمال ، ثم ترتفع كل من إنتاجية العامل ومعدل الإنتاجية بقيمة كبيرة تصل 101,22% سنة 2019 نظرا لارتفاع القيمة المضافة ، ثم ينخفض سنة 2020 إلى قيمة 20,92% بسبب انخفاض القيمة المضافة وزيادة عدد العمال حيث يرجع إلى الإجراءات الوقائية داخل المؤسسة خلال فترة كوفيد 19، ويرتفع سنة 2021 ليصل قيمة 84,08% بسبب ارتفاع القيمة المضافة وانخفاض عدد العمال.

رابعا . بعد التعلم والنمو:

1. معدل رضا العمال = معدل مصاريف العمال = ( مصاريف العمال N - مصاريف العمال N - 1 ) / مصاريف

العمال N - 1 × 100

الجدول رقم (12): تطور معدل رضا العمال

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
مصاريف العمال	67.246.044,00	66.633.745,00	75.055.347,00	84.253.136,00	88.677.127,00
معدل رضا العمال %	13,25	-0,9	12,64	12,25	5,25

مصاريف العمال 2016 = 59.378.329,00 دج

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ أنّ معدل رضا العمّال 13,25% سنة 2017 ، لينخفض سنة 2018 إلى قيمة -0,9% نظرا لانخفاض مصاريف العمّال لتدنية التكاليف لأنّ المؤسسة في حالة توسّع ، ثمّ يرتفع بعدها لقيمة 12,64% سنة 2019 لارتفاع مصاريف العمال من أجل تحفيزهم ، ثمّ يعود للانخفاض خلال سنتي 2020 - 2021 ليصل قيمة 5,25% رغم ارتفاع مصاريف العمّال.

2. معدل التأطير = عدد الإطارات / إجمالي العمال × 100

الجدول رقم (13): تطور معدل التأطير

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عدد الإطارات	50	47	48	50	56
عدد العمال	254	270	279	296	284
معدل التأطير %	19,6	17,4	17,2	16,8	19,7

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ أنّ معدل التأطير بقيمة 19,6% سنة 2017 ، ثمّ يتراجع خلال سنوات 2018-2019-2020 ليصل قيمة 16,8% رغم زيادة عدد العمّال والإطارات بالمؤسسة لأنّ المؤسسة تعتمد على إطاراتها ذوي الخبرة ولاهتم بإضافة إطارات جدد ، وفي سنة 2021 ارتفع معدل التأطير إلى 19,7% بسبب انخفاض عدد العمّال وزيادة عدد الإطارات.

3. معدل التوظيف = (عدد العمال N - عدد العمال N - 1) / (عدد العمال N - 1) × 100

الجدول رقم (14): تطور معدل التوظيف

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
عدد العمال	254	270	279	296	284
معدل التوظيف %	-	6,30	3,33	6,09	-4,05

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ أنّ معدل التوظيف سنة 2018 بلغ 6,30% ، ثمّ انخفض سنة 2019 إلى قيمة 3,33% يرجع ذلك لعدم حاجة المؤسسة لعمالة جديدة ، ثمّ يرتفع سنة 2020 لقيمة 6,09% لارتفاع عدد العمّال ، وينخفض سنة 2021 إلى قيمة -4,05% بسبب التخلي عن بعض العمال نتيجة ضعف الطلب والعمّال مؤقتين .

خامسا . بعد البيئة والمجتمع :

- ✓ مساهمتها في القضاء على البطالة عن طريق التوظيف الذي يضم في الغالب أبناء المنطقة
- ✓ فتح وحدة بيع بالوحدة خلال فترة جائحة كورونا
- ✓ تقدم منتجات بجودة عالية ومرغوبة للزبون
- ✓ دفع ضريبة حماية البيئة كل عام
- ✓ تقديم مساعدة مالية بقيمة 5,000.00 دج وومساعدة بمنتجات المؤسسة ( سميد + فرينة ) لكل عامل كل سنة.
- ✓ ومن بعض مؤشراتته :

1. المساهمة في الضمان الإجتماعي للعاملين = ( مصاريف الضمان الإجتماعي / اجمالي المصاريف ) × 100X

الجدول رقم (15): تطور معدل المساهمة في الضمان الإجتماعي للعاملين

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
مصاريف الضمان الاجتماعي	15.382.605,12	62.911.596,92	20.693.463,31	21.866.095,43	25.173.571,28
إجمالي المصاريف	2.062.731.639,00	3.052.761.959,00	2.779,041.069,00	2.680.012.818,00	2.480.762.428,00
المساهمة في الضمان الاجتماعي	0,74	2,06	0,74	0,81	1,01

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ أنّ معدل المساهمة في الضمان الإجتماعي للعاملين سنة 2017 بلغ 0,74% ، ارتفع سنة 2018 بسبب ارتفاع مصاريف المؤسسة ومصاريف الضمان الإجتماعي لأن المؤسسة كانت في حالة توسعة النشاط ، بعدها انخفض سنة 2019 إلى نسبة 0,74% بسبب انخفاض المصاريف ، ثمّ يرتفع ليصل سنة 2021 إلى قيمة 1,01% بسبب زيادة مصاريف الضمان الإجتماعي وانخفاض إجمالي المصاريف .

2. المساهمة في نقل العاملين = مصاريف نقل العاملين / عدد العاملين

معدل المساهمة في نقل العاملين = (المساهمة في نقل العاملين N - المساهمة في نقل العاملين N - 1) / (المساهمة في نقل العاملين N - 1) × 100

الجدول رقم (16) : تطور معدل المساهمة في نقل العاملين

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
مصاريف نقل العاملين	3.378.873,00	10.612.683,00	1.087.646,00	41.661,00	140.842.00
عدد العاملين	254	270	279	296	284
المساهمة في نقل العاملين	13.302,65	39.306,23	3.898,37	140,75	495,92
المعدل	-	195,48	-90,08	-96,39	252,34

المصدر : الميزانية، جدول حسابات النتائج (2017-2021) / مصلحة المحاسبة بالمؤسسة

نلاحظ أنّ معدل المساهمة في النقل كان عاليا جدا خلال سنة 2018 بنسبة 195,48% ، ثمّ انخفض بقيمة كبيرة خلال سنتي 2019-2020 ليصل لقيمة -96,39% بسبب انخفاض مصاريف النقل وزيادة عدد العاملين نظرا لفترة كورونا ، وفي سنة 2021 ارتفع بقيمة 252,34% بسبب زيادة مصاريف النقل وانخفاض عدد العمّال .

المطلب الثالث : تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة جديع تقرت

1. تحديد أوزان كل مؤشر لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن :

الأوزان	المؤشرات	الأبعاد
20	معدل دوران الأصول	البعد المالي
10	معدل نمو الأرباح	
5	معدل العائد على الإستثمار	
<b>35</b>	<b>البعد المالي</b>	
6	معدل نمو المبيعات	العملاء
9	معدل نمو العملاء	
5	شكاوى العملاء	
<b>20</b>	<b>بعد العملاء</b>	
15	معدل تحسين الإنتاجية	العمليات الداخلية
10	معدل إنتاجية العامل	
<b>25</b>	<b>بعد العمليات الداخلية</b>	
1	معدل التأطير	التعلم والنمو
2	معدل رضا العمّال	
2	معدل التوظيف	
<b>5</b>	<b>بعد التعلم والنمو</b>	
9	نسبة المساهمة في الضمان الإجتماعي للعاملين	البيئي والاجتماعي
6	نسبة المساهمة في نقل العاملين	
<b>15</b>	<b>البعد البيئي والاجتماعي</b>	

2. نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة جديع تقرت : ممثلة في الجدول التالي

النتيجة النهائية = ن الفعلية / ن المستهدفة X الوزن

جدول رقم (17) : يوضح نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة جديع تقرت

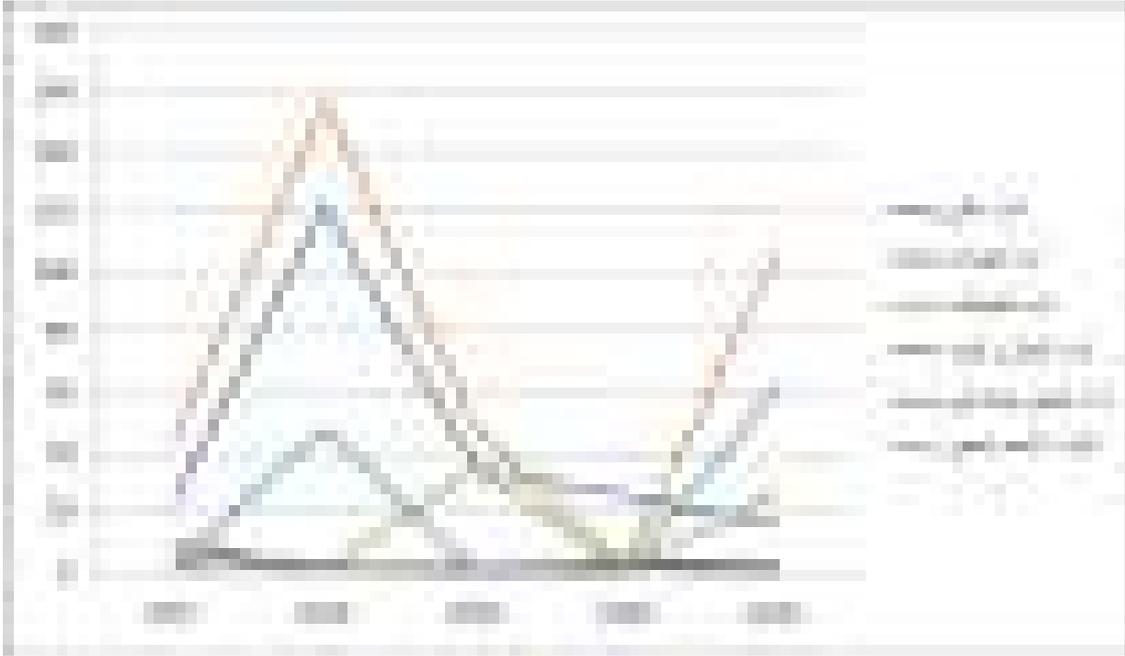
النتيجة النهائية %					النتيجة الفعلية %					المستهدف %	الوزن %	المؤشرات	الأبعاد
2021	2020	2019	2018	2017	2021	2020	2019	2018	2017				
27,92	23,31	22,76	20,24	29,6	69,81	58,29	56,90	50,6	74	50	20	معدل دوران الأصول	المالي
-9,82	0,78	10,76	101,40	-6,49	98,29	7,84	107,56	1014,07	64,88	100	10	معدل نمو الأرباح	
0,20	1,12	1	0,44	0,06	1,45	7,86	7,03	3,08	0,40	35	5	معدل العائد على الإستثمار	
<b>15,3</b>	<b>25,21</b>	<b>34,52</b>	<b>122,08</b>	<b>23,17</b>	-	-	-	-	-	-	<b>35</b>	الأداء المالي	
0,81	-0,09	0,18	0,0,9	1,36	10,82	-1,22	2,36	1,25	18,16	80	6	معدل نمو المبيعات	العملاء
1,81	3,56	-1,28	1,60	6,17	10,09	19,78	-7,14	8,88	34,32	50	9	معدل نمو العملاء	
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	5	شكاوى العملاء	
<b>2,62</b>	<b>3,47</b>	<b>-1,1</b>	<b>1,69</b>	<b>7,53</b>	-	-	-	-	-	-	<b>20</b>	أداء العملاء	
14,34	-3,02	20,24	-9,08	3,50	76,52	16,10	107,93	-48,42	18,67	80	15	معدل تحسين الإنتاجية	العمليات الداخلية
12,01	-2,99	14,46	-7,35	-	84,08	20,92	101,22	-51,48	-	70	10	معدل إنتاجية العامل	
<b>26,35</b>	<b>-6,01</b>	<b>34,7</b>	<b>-16,43</b>	<b>11,03</b>	-	-	-	-	-	-	<b>25</b>	أداء العمليات الداخلية	
0,65	0,56	0,57	0,58	0,65	19,7	16,8	17,2	17,4	19,6	30	1	معدل التأخير	التعلم والنمو
0,21	0,49	0,50	-0,036	0,53	5,25	12,25	12,64	-0,9	13,25	50	2	معدل رضا العقال	
-0,40	0,61	0,33	0,63	-	-4,05	6,09	3,33	6,30	-	20	2	معدل التوظيف	
<b>0,46</b>	<b>1,66</b>	<b>1,4</b>	<b>1,17</b>	<b>1,18</b>	-	-	-	-	-	-	<b>5</b>	أداء التعلم والنمو	
0,45	0,36	0,33	0,93	0,33	1,01	0,81	0,74	2,06	0,74	20	9	نسبة المساهمة في الضمان الإجتماعي للعاملين	البيئي والإجتماعي
60,56	23,13	21,62	46,91	-	252,34	96,39	90,08	195,48	-	25	6	نسبة المساهمة في نقل العاملين	
<b>61,01</b>	<b>22,77</b>	<b>21,29</b>	<b>47,83</b>	<b>0,33</b>	-	-	-	-	-	-	<b>15</b>	أداء البيئي والإجتماعي	

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة جديع - تقرت - ( 2017 - 2021 )

105,7	1,56	48,2	156,3	43,2							100	الأداء الكلي (الأداء الإستراتيجي )
4		3	4	4								

المصدر من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (08) : يوضح التمثيل البياني للأداء



المصدر : من إعداد الطالبتين حسب برنامج أكسل

### المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة جديع تقرت

بعدها تمّ تقديم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة جديع - تقرت - والوصول إلى النتائج النهائية لمؤشرات الأبعاد الخمس ومن خلال المعلومات المقدمة من المؤسسة سنحاول تحليل هذه النتائج وتفسيرها لكل بعد :

1. **البعد المالي :** من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح نجد أن أكبر معدل أداء كان سنة 2018 بقيمة 122,08 % مقارنة بإجمالي وزن البعد 35 % فتعتبر نتائج جيدة هذا لأنّ المؤسسة كانت لها القدرة على تخفيض التكاليف وزيادة حجم مبيعاتها لأنها كانت في مرحلة توسع وتنوّع لمنتجاتها ، أمّا في السنوات الموالية فقد انخفض الأداء المالي ليصل نسبة 18,3 % في سنة 2021 بسبب انخفاض معدل نمو الأرباح والنتيجة الصافية وارتفاع حجم المبيعات نظرا للانخفاض إجمالي أصول المؤسسة نظرا للتخلي عن بعض الأصول وزيادة الأعباء .
2. **بعد العملاء :** من خلال النتائج النهائية المتوصل إليها نجد أنّ بعد العملاء لم يحقق نتيجة جيدة حيث كان بنسبة 7,53 % مقارنة بوزن البعد 20 % هذا سنة 2017 وينسب أقل في السنوات الأخرى رغم زيادة حجم المبيعات ، ذلك أنّ المؤسسة اعتمدت على عملاء محددين ولم تهتم باكتساب عملاء جدد وكذلك اهتمام المؤسسة بتوسعة النشاط وتدنية التكاليف والأعباء.
3. **بعد العمليات الداخلية :** من خلال النتائج النهائية المتوصل إليها من نموذج البطاقة نجد أنّ بعد العمليات الداخلية حقق نتائج جيدة حيث كان بأعلى قيمة لأداء العمليات الداخلية بنسبة 34,7 % سنة 2019 مقارنة بوزن البعد 25 % نتيجة الرفع من القيمة المضافة عن طريق تحسين الإنتاجية وزيادة معدل إنتاجية العامل نظرا لأن المؤسسة كانت في مرحلة توسّع ، وتناقص الأداء سنتي 2018 و2020 ، ثمّ ارتفع سنة 2021 بنسبة 26,35 % من خلال التحكم بصفة أكبر في عمليات الإنتاج.
4. **بعد التعلّم والنمو :** من خلال النتائج النهائية المتوصل إليها من نموذج البطاقة نجد أنّ بعد التعلّم والنمو لم يحقق نتيجة جيدة مقارنة بوزن البعد 5 % حيث كان بنسبة 1,66 % كأعلى نسبة له سنة 2020 وبنسب أقل في باقي السنوات ، يرجع ذلك لعدم اهتمام المؤسسة بتحسين قدرات ومهارات عمالها وعدم تكوينهم والاعتماد على المهارات الموجودة فقط دون تطويرها .
5. **البعد البيئي والإجتماعي :** من خلال النتائج النهائية المتوصل إليها من نموذج البطاقة نجد أنّ بعد البيئة والمجتمع حقق نتائج جيدة مقارنة بوزن البعد 15 % حيث كان بأعلى نسبة سنة 2021 بقيمة 61,01 % لزيادة مساهمة المؤسسة في الضمان الإجتماعي للعاملين وكذا نقل العاملين للتقليل من مشاكل المواصلات ، وكانت النتائج نسب قليلة وأداء ضعيف خلال سنتي 2019 و2020 وجيدة في 2018 .

من خلال نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح على المؤسسة بأبعادها الخمس ( المالي ، العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلّم والنمو، البيئي والاجتماعي ) نلاحظ أن أداء المؤسسة بشكل عام حقق أعلى معدل سنة 2018 بقيمة 156,34% نتيجة ارتفاع الأداء المالي بنسبة معتبرة لارتفاع معدل نمو الأرباح بقيمة 101,40% ، هذا الأداء يعتبر مقبول إلى حد ما ، في حين نلاحظ تناقص هذا الأداء في السنوات الموالية ( 2019- 2020 ) بسبب إنخفاض الأداء المالي والعمليات الداخلية والبعد الاجتماعي وفي سنة 2021 يعد الأداء الكلي للارتفاع بقيمة 105,7% بسبب ارتفاع أداء العمليات الداخلية والأداء البيئي والاجتماعي وأداء العملاء رغم انخفاض الأداء المالي وأداء التعلّم والنمو، وكانت أدنى قيمة للأداء في سنة 2020 بنسبة 1,56% نتيجة انخفاض أداء البعد البيئي والاجتماعي رغم زيادة العمّال ونقص مصاريف نقل العمّال .

#### اختبار الفرضيات :

1. من خلال وثائق المؤسسة والمقابلة مع المسؤول عن مصلحة المحاسبة تبين أنّ مؤسسة جديع تقرت لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن بشكلها النظري في عملية تقييم الأداء الإستراتيجي ومن هذا نرفض الفرضية الأولى التي مركزها : تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة جديع تقرت ؟
2. تمّ ملاحظة توفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الخمسة في المؤسسة ( البعد المالي ، بعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلّم والنمو و كذلك البعد البيئي والاجتماعي ) بشكل متفاوت ، ومن هنا تم إثبات صحة الفرضية الثانية التي مفادها : تتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مقبول ؟
3. من خلال تطبيق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة جديع تقرت بمقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف استطعنا تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسة إلى حد كبير هذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة التي مفادها : تساهم بطاقة الأداء المتوازن إلى حد كبير في تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة .

## خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسة جديع تقرت خلال فترة (2017- 2021 ) حيث تم التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة وقد تم استعراض مجتمع الدراسة بالإضافة إلى مصادر جمع المعلومات والمنهج المتبع وكذلك استعراض أداة الدراسة وطرق جمع البيانات .

أما المبحث الثاني فتطرق إلى عرض ومناقشة النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدراسة مؤشرات أبعادها ( البعد المالي بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو والبعد البيئي والاجتماعي ) ، حيث من خلال ذلك توصلنا أن مؤسسة جديع تقرت تركز على البعد المالي وبعد العمليات الداخلية في قياس أدائها بالدرجة الأولى ويليهما بعد العملاء والبعد البيئي والاجتماعي ، وبعد التعلم والنمو لا تعيره المؤسسة أهمية كبيرة .

خاتمة

## خاتمة

خاتمة :

من خلال الفصلين السابقين تبين أن المؤسسة التي تحاول الاستمرار وتحقيق أهدافها في بيئة أعمال تحكمها المنافسة و التغيرات السريعة ، عليها إمتلاك أداة فعالة تسمح لها بتقييم وضعها الحالي وتصل لتحقيق أهدافها المخطط لها ، فكان الهدف من دراستنا معرفة كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة ، والتي تركز على مؤشرات مالية وغير مالية بخمسة أبعاد ( البعد المالي وبعد العملاء ، بعد العمليات الداخلية ، بعد التعلم والنمو والبعد البيئي والاجتماعي ) .

وبعد التعرض للجانب النظري للموضوع تم إسقاط تلك المفاهيم على أرض الواقع من خلال تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة إقتصادية لتقييم أدائها الاستراتيجي ، والتي تمثلت في مؤسسة جديع تقرت لفترة 2017 – 2021 .

وقد خلصت نتائج الدراسة الميدانية على النتائج التالية :

### 1. نتائج الدراسة التطبيقية :

- ✓ ساهم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تحديد رؤية المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية ؛
- ✓ اعتمد تقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن على جوانب مالية وغير مالية ؛
- ✓ عدم اهتمام مؤسسة جديع تقرت بتكوين العمّال وتدريبهم يؤثر على أداء العامل والمؤسسة ككل ؛
- ✓ تهتم المؤسسة حاليا بجانب العمليات الداخلية لتحسين جودة منتجاتها ؛
- ✓ يعتبر البعد المالي أهم بعد حيث أن مؤسسة جديع تقرت تولي له الإهتمام الكبير بصفتها مؤسسة خاصة ؛
- ✓ لاحظنا أهمية كل بعد ومدى تأثيره على أداء المؤسسة ، فتكامل كل بعد من الأبعاد الخمسة يؤدي إلى رقي وارتفاع مستوى الأداء الكلي للمؤسسة ؛
- ✓ مستوى الأداء الإستراتيجي متذبذب بسبب تغيّرات داخلية ( الإستثمار الجديد ، التوسع ) وتغيّرات خارجية ( فترة كوفيد 19 ، الأزمة العالمية للغذاء ) .

### 2. نتائج اختبار الفرضيات :

- ✓ نرفض الفرضية الأولى التي مركزها : تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة جديع تقرت ؛
- ✓ تم إثبات صحة الفرضية الثانية التي مفادها : تتوفر أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة بمستوى مقبول ؛

## خاتمة

- ✓ تم إثبات صحة الفرضية الثالثة التي مفادها : تساهم بطاقة الأداء المتوازن إلى حد كبير في تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة .
- 3. مقارنة النتائج مع الدراسات السابقة : من خلال الدراسات السابقة التي عرضت سابقا و النتائج التي توصلنا إليها نجد اتفاقها على الأغلب في :
- ✓ أهمية بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في المؤسسة ؛
- ✓ وجود وتوفير مختلف أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات ؛
- ✓ إضافة البعد الإجتماعي والبيئي يساهم بشكل فعّال في تقييم أداء المؤسسة ؛
- ✓ غالبية المؤسسات تولي إهتماما بالبعد المالي بصفة كبيرة ؛
- ✓ عدم تطبيق بطاقة الأداء المتوازن إلا في شركات قطاع الهاتف النقال ، شركات الإسمنت الشمالية بالموصل ، شركة المراعي السعودية .

## 4. الإقتراحات :

- ✓ ضرورة تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة على كافة المستويات ؛
- ✓ ضرورة الإهتمام بالعامل وتدريبه وتنمية قدراته وتحفيزه كونه عنصر أساسي في تحسين الإنتاج وكفاءة الأداء ؛
- ✓ ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة من أجل قياس وتحسين الأداء ؛
- ✓ الوعي بمفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها فهي تشكل مصدرا للمعلومات داخل المؤسسة ، كما أنّها أداة رقابية ؛
- ✓ نشر ثقافة تقييم الأداء على مختلف المستويات التنظيمية ؛
- ✓ استغلال مختلف المؤشرات المتاحة وتوظيفها في شكل بطاقة الأداء المتوازن ؛
- ✓ إبراز وتوضيح رسالة ورؤية المؤسسة إلى مختلف العاملين ؛
- ✓ الإستفادة من الامتيازات التي توفرها استراتيجية التنويع.

## خاتمة

5. آفاق الدراسة : وفي الأخير إنّ هذا البحث لا يزال مفتوح للدراسة ، لذا يبقى في مجالات البحث نأمل أن تكون دراسات في المستقبل :

- ✓ مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمس في المؤسسات الإقتصادية ؛
- ✓ مساهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التغيير التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية ؛
- ✓ مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تفعيل الإبداع في المؤسسات الحكومية ؛
- ✓ دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

المراجع

المراجع :

أولاً . المراجع باللغة العربية :

✓ الكتب :

1. أثمار عبد الرزاق محمد ، استراتيجية التكامل وإعادة الهندسة وأثرها على الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، ط1 ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن 2015 .
  2. مصطفى يوسف ، إدارة الأداء ، ط 1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان 2016 .
  3. وائل محمد صبحي ادريس وظاهر محسن الغالي ، أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان، 2009 .
  4. كامل أحمد أبوماضي ، بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم لأداء المؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، مكتبة نيسان للطباعة والتوزيع فلسطين قطاع غزة ، 2018 .
  5. بول آر نيفين ترجمة (أحمد بن عبد الله الزهراني) ، بطاقة الأداء المتوازن خطوة بخطوة للمؤسسات الحكومية وغير الربحية ، معهد الإدارة العامة المملكة العربية السعودية ، 2016 .
  6. المغربي عبد الحميد غربية رمضان ، التخطيط الإستراتيجي بقياس الأداء المتوازن، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع المنصورة مصر 2006 .
  7. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، بطاقة الأداء المتوازن : المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي ، ط1، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2009 .
- ✓ المذكرات والأطروحات :
8. رائد خالد عبد الله أبوعون ، التكامل بين بطاقة الأداء المتوازن والقياس المرجعي وأثره في تقييم كفاءة الأداء المالي ، شهادة ماجستير كلية الدراسات العليا جامعة الزرقاء ، الأردن ، كانون الأول 2017 .
  9. ريمة محفوظ ، أثر استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية في مؤسسات التمويل الصغير ، شهادة ماجستير الجامعة الافتراضية سوريا ، 2018 .
  10. لطرش وليد ، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي - دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر 2017/2018 ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2018 .
  11. مريم شكري محمود ندم ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، شهادة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط عمان الأردن ، 2013 .

✓ المقالات العلمية :

12. بوزيان عثمان وبن يمينة فاطيمة الزهراء ، تقييم الأداء البيئي للمؤسسات من خلال بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة مؤسسة الإسمنت سعيدة ، مجلة البشائر الاقتصادية ، العدد 2 ، أوت 2019 .
13. حمزة رملي ، قياس الأداء الإستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر نموذج لقياس الأداء الإستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث ، مجلة الإستراتيجية والتنمية بجامعة مستغانم ، العدد 12 ، 2017 .
14. حسين ذيب وعبد الغني دادان ، تقييم الأداء الإستراتيجي في القطاع الصناعي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، دراسات وأبحاث للمجلة العربية للعلوم الإنسانية والإجتماعية ، عمان الأردن ، المجلد 13 العدد 13 ، أكتوبر 2021 .
15. عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو ، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة ورقلة الجزائر ، العدد3 ، ديسمبر 2015 .
16. ضامن وهيبية ، إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في شركات الإتصال الجزائرية لتقييم أدائها الإستراتيجي ، مجلة الإقتصاد الصناعي ، جامعة باتنة ، العدد11 ديسمبر 2016 .
17. حسين ذيب وعبد الغني دادان ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، جامعة العربي التبسي تبسة ، المجلد 7 ، عدد1 ، 2021 .
18. بوجنان خالدية ، محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة دفاتر بوادكس ، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم ، العدد 9 ، جوان 2018 .
19. علاء محمد ملوالعين ، " تقييم الأداء الإستراتيجي للشركات الصناعية المساهمة السعودية من خلال تطوير بطاقة الأداء المتوازن كمدخل مقترح لتفعيل المسؤولية الإجتماعية " دراسة ميدانية ، جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز ، السعودية ، جانفي 2015 .
20. صفاء إدريس عبودي ورياض أحمد محمد ، " إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية بالموصل ، جامعة تكريت للعلوم الإدارية والإقتصادية ، المجلد 1 ، العدد 41 ، ج الأول 2018 .
21. رامز رمضان محمد حسن ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة دراسة ميدانية ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، المجلد 10 ، العدد 4 ، ج 1 ، 2019 .
22. حسين ذيب وعبد الغني دادان ، مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي بمؤسسات صناعة مواد البناء في الجزائر - دراسة على عينة من المؤسسات في ولايتي ورقلة - باتنة ، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية ، جامعة الجلفة ، مجلد 07 ، عدد 01 ، جوان 2021 .
23. ميلود بن خيرة وبراهيم براهيمية " دور بطاقة الأداء المتوازن كأداة لمحاسبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة تحليلية لشركة المراعي السعودية 2015-2019 ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، المجلد 17 ، العدد 26 ، 2021 .

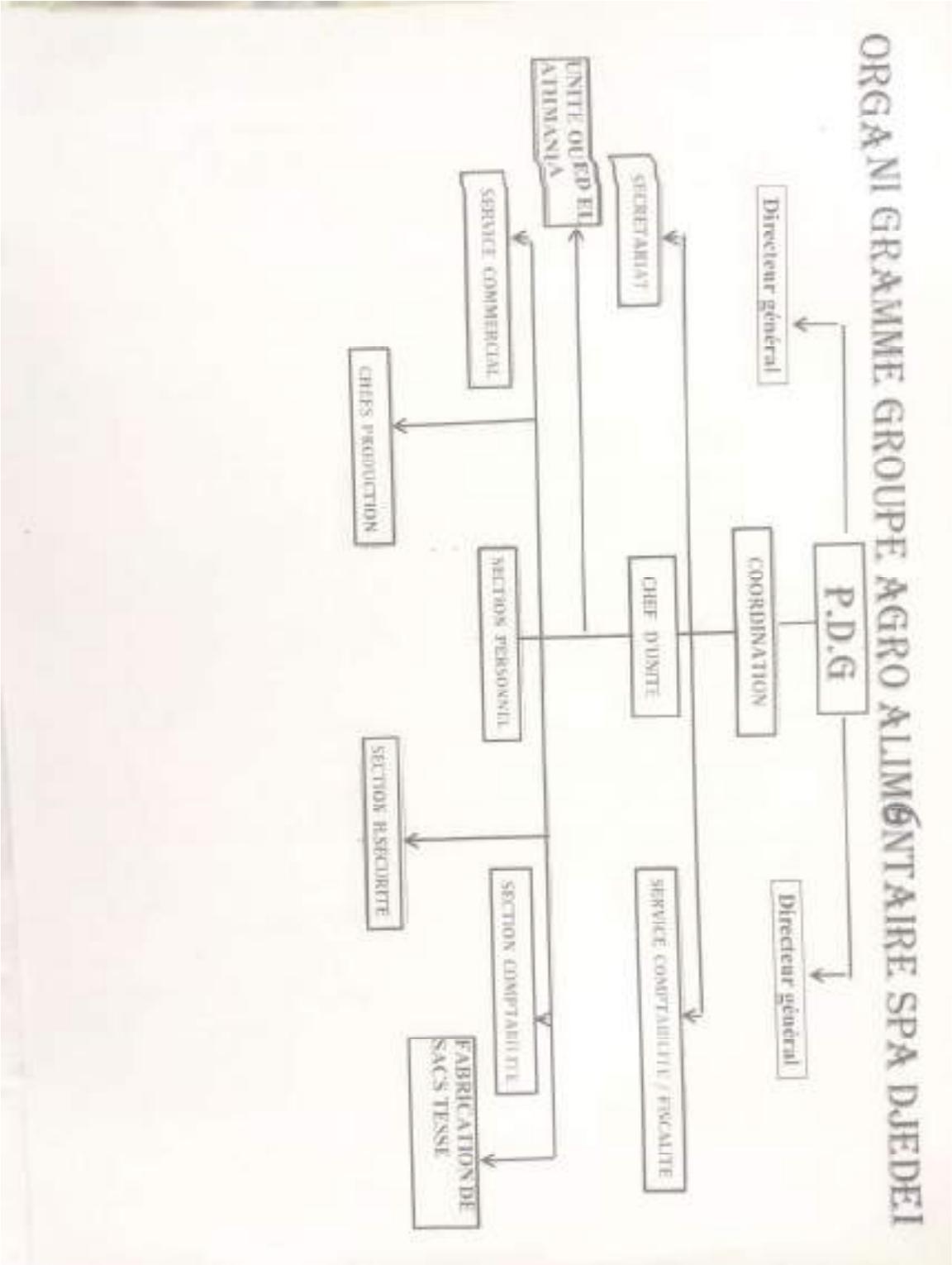
24. زبير عياش وخلف الله بن يوسف ، مراد مسعود سعداوي ، دور الأداء الاستراتيجي في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية البويرة والأغواط ، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال ، جامعة الشلف ، المجلد 07 ، العدد 02 ، جانفي 2021 .

ثانيا . المراجع الأجنبية :

25. Kaplan R S & Norton D, **The balanced scorecard measures that drive performance, Harvard business review** 1992 .
26. Monika Franco-Santos, **Towards a definition of business performance measurement system**, International journal of operations production management, vol. 27, N 8, 2007.
27. Kairu Esther & other ، **Effet of balanced scorecard on performance of firms in the service sector**
28. Raed Saad Zahran Mohammad Ali Daraghma ، **Using of the Balanced Scorecard for Performance Evaluation: Empirical Evidence from the Listed Corporations in the Palestine Exchange (PEX)**، Article in International Journal of Business and Management ، Vol. 11, No. 3 ، 2016 ، Canadian Center of Science and Education February 2016
29. Anil Kshatriya , Vijay Dharmadhikari , Deepak Srivastava , P . C Basak , **Strategic Performance Measurement Using Balanced scorecard M A case of machine tool industry** ( Fondation of management , Vol 9 , 2017 , ISSN 2080 – 7279 Institute of management technology , Nagpur , India
30. Irem Kefe , **The Determination of performance measures by using A balanced framework** , Foundations of Management, Vol. 11 (2019)
31. Yves Rongé . Carrada Karine . **controle de gestion** . pearson education . France . Paris

الملاحق

الملحق ( 01 ) :



الملحق ( 02 )

COMPAGNIE ALMA S.A. - 2471272013

BILAN ( ACTIF )

	2017	2016
TOTAL ACTIF COURANT	1 207 045 520	1 207 045 520
TOTAL GENERAL ACTIF	2 499 000 724	2 082 735 040

الملحق (03)

COMPAGNIE ALMA S.A. - 2471272013

BILAN ( PASSIF )

PASSIF	2017	2016
CAPITAUX PROPRES		
TOTAL III	207 045 462	207 045 462
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	2 082 735 519	1 243 062 067

الملحق ( 04 )

Exercice Du: 01/01/2017 au: 31/12/2017

COMPTE DE RESULTAT

NUMÉRIQUES	2017		2016	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
RESULTEAT DE L'EXERCICE		8 811 818		24 006 8

الملحق (05)

Exercice Du: 01/01/2017 au: 31/12/2017

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2017		2016	
	Montant Mille	Montant Mille	Montant Mille	Montant Mille
TOTAL ACTIF COURANT	1 492 247 282		1 492 247 282	1 207 947 228
TOTAL GENERAL ACTIF	2 078 414 212	225 467 874	2 092 782 304	2 082 731 448

الملحق ( 06 )

Exercice clos le: 31/12/2018

**BILAN ( PASSIF )**

PASSIF	2018		2017	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
TOTAL III		301 218 436		307 419 680
TOTAL GENERAL PASSIF I+II+III		3 052 781 959		3 062 731 629

الملحق ( 07 )

Exercice du: 01/01/2018 au: 31/12/2018

**COMPTE DE RESULTAT**

LIBRÉES	2018		2017	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
IX-RESULTAT DE L'EXERCICE		94 080 467		9 481 814

الملحق (08)

EXERCICE (Date du: 31/12/2014)

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2013		2012	
	Montants Dinars	Montants convertis en Dinars (1/1000)	1000	1000
TOTAL ACTIF COURANT	1 439 818 014		1 439 818 014	1 466 247 204
TOTAL GENERAL ACTIF	3 848 378 888	779 234 789	2 779 041 070	3 042 781 909

الملحق ( 09 )

EXERCICE (Date du: 31/12/2014)

BILAN (PASSIF)

PASSIF	2013		2012	
	Montants Dinars	Montants convertis en Dinars (1/1000)	1000	1000
TOTAL PAS	3 848 378 888		3 848 378 888	3 042 781 909
TOTAL GENERAL PASSIF 31-12-2013		779 234 789	2 779 041 070	3 042 781 909

الملحق ( 10 )

COMPTE DE RESULTAT

COMPTES	2019		2018	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
EX-RESULTAT DE L. EXERCICE	185 443 999			94 182 457

الملحق ( 11 )

BILAN ( ACTIF )

ACTIF	2019		2018	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
TOTAL ACTIF COURANT	1 428 208 899		1 428 208 899	1 428 812 914
TOTAL GENERAL ACTIF	2 618 811 975	998 888 183	2 688 812 814	2 779 041 979



الملحق ( 14 )

Bilan ( ACTIF )

ACTIF	2021		2020
	Montant Net	Montant Net déduction des autres dettes	Net
TOTAL ACTIF COURANT	1 502 556 646	1 502 556 646	1 500 208 680
TOTAL GENERAL ACTIF	2 818 728 798	1 127 987 272	2 400 782 437

الملحق ( 15 )

Bilan ( PASSIF )

PASSIF	2021	2020
CAPITAUX PROPRES		
TOTAL III	708 682 281	542 778 895
TOTAL GENERAL PASSIF I-II-III	2 400 782 437	2 500 572 810

الملحق ( 16 )

Exercice du 01/01/2024 au 31/12/2024

COMPTE DE RESULTAT

SYNTHÈSE	2024		2023	
	DEBIT	CREDIT	DEBIT	CREDIT
EX-RÉSULTAT DE L'EXERCICE	38 088 830		210 763 032	

# الفهرس

الصفحة	الفهرس
I	الإهداء
II	الإهداء
III	الشكر
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
ب.	مقدمة
ب.	توطئة
ب.	1. طرح الإشكالية
ب.	2. فرضيات الدراسة
ج	3. مبررات اختيار الموضوع
ج	4. أهداف الدراسة
ج	5. أهمية الدراسة
ج	6. حدود الدراسة
ج	7. منهج البحث والأدوات المستخدمة
د	8. صعوبات الدراسة
د	9. هيكل الدراسة
د	10. أهم المصطلحات الواردة فالبحت
ه	11. نموذج الدراسة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الادبيات النظرية لتقييم الأداء الإستراتيجي وبطاقة الأداء المتوازن
03	المطلب الأول : الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء الإستراتيجي
03	أولاً . تعريف تقييم الأداء الإستراتيجي
04	ثانياً . أهمية تقييم الأداء الإستراتيجي

05	ثالثا . نماذج تقييم الأداء الإستراتيجي
05	رابعا . منظورات وأبعاد تقييم الأداء الإستراتيجي
06	المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن
06	أولا . تطوّر بطاقة الأداء المتوازن وتعريفها
08	ثانيا . مكونات بطاقة الأداء المتوازن وأهدافها
10	ثالثا . أبعاد بطاقة الأداء المتوازن والقواعد الأساسية لتطبيقها
12	رابعا . خطوات تطبيق وتصميم بطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الثالث : علاقة تقييم الأداء الإستراتيجي بطاقة الأداء المتوازن
14	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية لتقييم الأداء الإستراتيجي و بطاقة الأداء المتوازن
14	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
19	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
24	المطلب الثالث : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
25	المطلب الرابع : مجال الاستفادة من الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتقييم الأداء الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة جديع تقرت (2017-2021)</b>	
28	تمهيد
29	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة
29	المطلب الأول : المنهج وطرق جمع المعلومات
29	المطلب الثاني : تقديم عام للمؤسسة لمؤسسة جديع
33	المبحث الثاني : نموذج بطاقة الأداء المتوازن المقترح لمؤسسة جديع تقرت
33	المطلب الأول : خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة جديع تقرت
35	المطلب الثاني : حساب وتحليل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة جديع تقرت من 2017- 2021
42	المطلب الثالث : تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة جديع تقرت
45	المبحث الثالث : تحليل وتفسير نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة جديع تقرت
47	خلاصة الفصل
48	خاتمة
49	1. نتائج الدراسة التطبيقية
49	2. نتائج اختبار الفرضيات
50	3. مقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الفهرس

50	4. الاقتراحات
51	5. آفاق الدراسة
52	المراجع
56	الملاحق
66	الفهرس