

## دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية

### The Role of the Balanced Scorecard in Evaluating the Financial Performance of Economic Institutions



فاطمة الزهراء بوطورة

مخبر تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، [fatmazohra.boutora@univ-setif.dz](mailto:fatmazohra.boutora@univ-setif.dz)

ليندة رقام

جامعة سطيف1، الجزائر، [ragguem\\_lynda@yahoo.fr](mailto:ragguem_lynda@yahoo.fr)

تاريخ الإرسال: 2020/02/21 تاريخ القبول: 2020/08/23 تاريخ النشر: 2021/01/01

#### ملخص:

تعتبر عملية قياس وتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية من أهم آليات مراقبة التسيير واتخاذ القرارات الرشيدة بالمؤسسة، ونتيجة لقصور الأدوات التقليدية في قياس وتقييم أداء المؤسسات أدى بالكثير من الباحثين والمفكرين إلى تطوير أدوات قياس حديثة تتمكن من خلالها المؤسسات الاقتصادية من قياس وتقييم أدائها بشكل عام وأدائها المالي بشكل خاص، مثل أداة بطاقة الأداء المتوازن من خلال أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو، وعليه فقد أوصت الدراسة بضرورة تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مقاييس الأداء في المؤسسات وعدم تركيز نجاحها على المؤشرات المالية في تحديد الأهداف.

الكلمات المفتاحية: الأداء المالي: قياس وتقييم الأداء؛ بطاقة الأداء المتوازن: المؤسسة الاقتصادية.

#### Abstract:

The Process of measuring and evaluating performance in the economic institution is considered one of the most important mechanisms for monitoring the management and making rational decisions in the institution, and as a result of the lack of traditional tools in measuring and evaluating the performance of institutions, many researchers and intellectuals have led to the development of modern measurement tools through which economic institutions can measure and evaluate their overall performance and financial performance In particular, Such the balanced scorecard tool through four main dimensions : The financial dimension, after internal processes, after customers and after learning and growth. And therefore the study recommended the necessity of achieving integration and coordination between the various measures of performance in institutions and not focusing their success on financial indicators in setting goals and setting strategies.

**Key words:** Financial Performance; Performance Measurement and Evaluation; Balanced Scorecard; Economic Institution.

\* المؤلف المرسل: فاطمة الزهراء بوطورة، [fatmazohra.boutora@univ-setif.dz](mailto:fatmazohra.boutora@univ-setif.dz)

في ظل التطور والنمو السريع الذي يشهده العالم اليوم في جميع المجالات أدى إلى تطور واتساع نطاق تطبيق مناهج وتقنيات حديثة في التسيير، حيث أصبح تطوير وتحسين وترشيد الأداء في المؤسسات أمرا ملحا لإيجاد أنظمة رقابية وإدارية قوية ومتطورة، تمكّنها من المحافظة على بقاءها واستمرارها، وتساعدتها على الاستخدام الاقتصادي الكفاء لمواردها المتاحة مما يكسبها ميزة تنافسية تمكّنها من فرض نفسها في السوق، وبالتالي المحافظة على مكانتها واستقرارها. وتعد عملية قياس الأداء في المؤسسة الاقتصادية أهمية بالغة من أجل التوجيه السليم لها وإيضاح الرؤية لبلوغ أهدافها، وتنفيذها المثالي والفعال لإستراتيجيتها حيث تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تقوم عليها المؤسسة في مجال الرقابة من أجل التحقق من بلوغها الأهداف المراد تحقيقها، حيث كانت المؤسسات الاقتصادية تستخدم أساليب تقليدية كنظام المحاسبة العامة، المحاسبة التحليلية والموازنات التقديرية اقتصرتها فيما عملية التقييم على المعايير المالية وأضح عائقا أمام قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية على المدى الطويل، مما أدى إلى ضرورة استحداث أدوات لتقييم الأداء في المؤسسات تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وتعنى بمجالات مختلفة تم تجميعها في أربعة محاور رئيسية هي: المالي، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو وفي وثيقة واحدة أطلق عليها اسم "بطاقة الأداء المتوازن".

وعليه فمن خلال ماسبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن في

تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية ؟

وتكمن أهمية الدراسة في كون بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، من خلال مساعدة المؤسسة على الاستفادة من مزاياها التنافسية من وتبنيها لإدارة إستراتيجية رشيدة وذلك بالاعتماد على مؤشرات مالية وأخرى غير مالية تسمح بإعطاء صورة واضحة ودقيقة عن أداء مختلف العمليات والأنشطة في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة بالشكل الذي يساهم في بقاءها واستمرارها. ومن خلال اشكالية الدراسة يمكن طرح الفرضية التالية: "لبطاقة الأداء المتوازن دور في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، مما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية بنجاح". وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على بطاقة الأداء المتوازن كنظام إداري متطور له دور في قياس وتقييم أداء المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة.

## 1 – أساسيات بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن مدخلا لقياس الأداء الإستراتيجي، فهي إحدى الوسائل الإدارية الحديثة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى الأداء باتجاه تحقيق الأهداف من خلال التركيز على عدم كفاية مقاييس الأداء المالية وحدها لقياس وتقييم الأداء في المنظمة في ظل المتغيرات البيئية والتكنولوجية المعاصرة وظروف المنافسة العالمية.

1-1- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: أعطيت عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن حيث يعرفها Norton و Kaplan باعتبارها أول من عرفها على أنها: "مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تقدم لمديري الإدارة العليا نظرة سريعة وشاملة وواضحة عن أداء منظماتهم فمقاييس الأداء المالية تحدد نتائج الإجراءات المتخذة

"دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية" فاطمة الزهراء بوطورة ولندة رقام

فعليا ومقاييس الأداء غير المالية هي التي تقود الأداء المالي المستقبلي". (Kaplan, Norton 1992. p. 71). كما تعرف أيضا بأنها: "ترجمة لرسالة المنظمة في مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء، وذلك من خلال تقديم هيكل لتنفيذ إستراتيجية المنظمة فهي لا تركز على الأهداف المالية فحسب ولكنها تذهب إلى أبعد من ذلك من خلال تركيزها على الأهداف غير المالية". (عبودي، رياض 2018، ص. 371).

ومن ثم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن هي عبارة عن أداة إدارية إستراتيجية تترجم من خلالها أهداف المنظمة إلى مجموعة متكاملة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية تسمح للمديرين بتوجيه الأداء المستقبلي لمنظمتهم من خلال أربعة أبعاد رئيسية: الزبائن، العمليات الداخلية، البعد المالي وبعد التعلم والنمو.

2-1- أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل في تحسين أداء المؤسسات من خلال النقاط الآتية: (الحسيني 2000، ص. 13).

- ترشيد القرارات الإدارية، حيث يتم ربط مقاييس الأداء بالأهداف وإستراتيجيات المؤسسة وأقسامها.
  - العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والخاصة للأقسام والإستراتيجية العامة للمؤسسة مما يجعل قياس التوازن للأداء نظام تغذية رقابي للمستقبل في المستويات الإدارية المختلفة.
  - تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة تفيد في تحسين الأداء مستقبلا.
  - يعتبر قياس الأداء المتوازن نموذجا شاملا لقياس الأداء لاشتماله على مقاييس على مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية الإستراتيجية.
  - تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مقاييس أكثر تفاعلا وترابطا بين المستهلك والعمليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل.
  - تعتبر بطاقة الأداء المتوازن فلسفة إدارية متقدمة نحو تحفيز العاملين لتحقيق أهدافها وتوجيه الجهود نحو إستراتيجياتها من خلال تقييم الأداء المالي والتشغيلي وتوفير معلومات واضحة عن وضع ومركز المؤسسة.
- 3-1- التوازن في بطاقة الأداء المتوازن: تساهم البطاقة في تحسين أداء المنظمات من خلال إحداث التوازن في: (المغربي 2006، ص. 95).

- التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل.
- التوازن بين المؤشرات المالية وغير المالية.
- التوازن بين مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.
- التوازن بين الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- التوازن بين أهداف الأفراد، الحوافز، المهارات الجوهرية والأهداف الإستراتيجية.
- التوازن بين مقاييس تحديد الوجهة (أين نريد أن نكون؟) ومقاييس كيفية (وماذا يجب أن نفعل للوصول إلى ما نريد؟).

4-1- فوائد بطاقة الأداء المتوازن: تحقق المنظمة من خلال تبنيها لبطاقة الأداء المتوازن الفوائد التالية: (العامري، الغالي 2016، ص. 32).

## "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية" فاطمة الزهراء بوطورة ولندة رقام

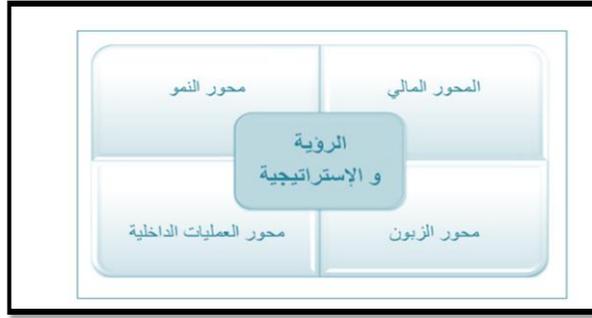
- مساعدة الإدارة على توضيح إستراتيجيتها لحملة الأسهم، وتمكينها من تحديد أهدافها الإستراتيجية بوضوح.
  - تساعد إدارة المنظمة على مراقبة الأداء من لوحة قياس واحدة، والمساهمة في توحيد الأهداف التجارية ودعم وتعزيز تكوين مؤشرات أداء غير مالية بجانب المؤشرات المالية.
  - إزالة الغموض عن طريق الاحتفاظ بالمؤشرات الكمية، إذ أن كل عنصر من عناصر البطاقة يمثل حلقة في سلسلة السبب والآخر، والتي في نهاية كل منها يمكن تحقيق هدف من الأهداف والتي تنتهي بتحقيق الأهداف المالية.
  - وضع خطة واضحة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والذي يمثل ميزة تنافسية للمنظمة.
  - المساعدة في إيصال الإستراتيجية إلى جميع الموظفين ونشر التغيير التنظيمي والتعلم التنظيمي.
  - تطوير الاتصال الاستراتيجي من خلال تسهيل عملية فهم الإستراتيجية وليس الحد من تخصيص المستخدمين والمساهمين الخارجيين في عملية إيصال وإعادة النظر في الإستراتيجية.
  - تسهيل المراجعة الدورية للإستراتيجية وتسريع إجراءات التصحيح، إذ أن وجود بطاقة أداء متوازن تمثل حلقة متواصلة من الفهم والادراك وتطبيق قواعد تعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية ومراقبة تطبيقها وتقييمها.
- 4-1- متطلبات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:** توجد مجموعة من القواعد الأساسية التي يعتبر توفرها أساسيا لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن، تتمثل أهمها في: (Hannabarger, Buchman, Peter 2007, p.47)
- ضرورة تدعيم الإدارة العليا لتطبيق مقياس الأداء المتوازن بالمؤسسة.
  - الفهم الجيد لإستراتيجية المؤسسة الذي يعتبر نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن.
  - ضرورة الاعتماد على مدخل الاتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وذلك لمواكبة التغيرات المستمرة في المؤسسة.
  - إشراك العاملين الذي يعد من المقومات التي تفتقدها معظم المؤسسات، مما يساهم في إبداع الأفراد وإيجاد اقتراحات وأفكار جديدة، مما ينعكس إيجابا على أداء الأفراد ورفع الروح المعنوية لهم.
  - وجود رغبة وقابلية للتغيير في المؤسسة مما يسهل تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشكل ناجح وعدم ظهور مقاومة من قبل الإدارة أو العمال.
  - العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية بمعنى وضوح الرؤية والرسالة والأهداف للمؤسسة حتى يسهل وضع الهيكل العام للبطاقة الذي ينطلق من الرؤية التنظيمية.
  - ضرورة إتباع المؤسسة للأساليب الحديثة في القيادة والقياس من خلال تبادل الخبرات مع منظمات أخرى والقيام بدورات تكوينية في مجال الأساليب التسييرية الحديثة.
  - التنظيم الإداري الجيد والمحكم للعمليات والإجراءات داخل المؤسسة، والتوزيع الدقيق للمسؤوليات والواجبات لتجنب الفوضى وتضارب المصالح.
  - وضع أهداف مالية تتوافق وإمكانيات المؤسسة وقابلة للتحقيق.
- 5-1- خطوات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:** تتمثل أهم الخطوات فيما يلي: (أدغيش 2016، ص. ص. 62-72).
- تحديد الرؤية والرسالة في المنظمة.

- تحديد الاستراتيجيات والأهداف العامة من قبل الإدارة العليا.
- تحديد عوامل النجاح الحاسمة بمعنى يتم تحديد العوامل الأكثر أهمية في نجاح المؤسسة.
- تحديد وتطوير خطط العمل.
- تحديد الأعمال التنفيذية.
- متابعة وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن.

#### 6-1- الأبعاد الجوهرية لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر المقاييس المالية لوحدها غير كافية لإعطاء صورة شاملة وواضحة عن أداء المؤسسة في ظل تغيرات بيئة الأعمال، لذا ساهم ظهور بطاقة الأداء المتوازن كنموذج حديث يجمع بين المقاييس المالية وغير المالية من خلال أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو: ويمثل الشكل الموالي الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.

#### الشكل رقم(01): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



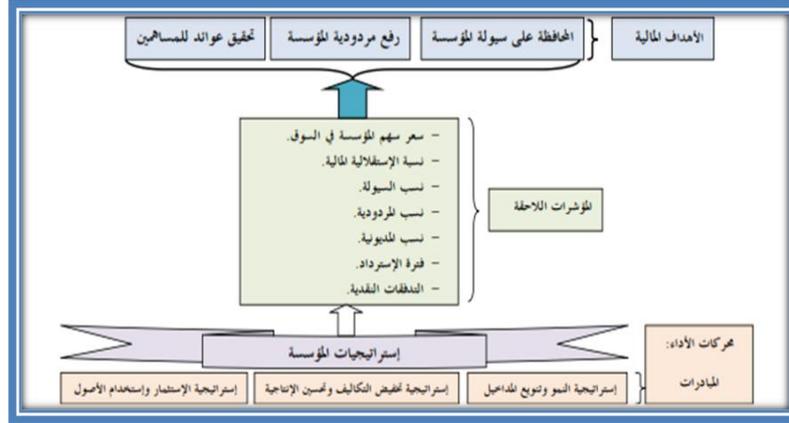
المصدر: ثابت حسان ثابت، محمد عبد الرزاق محمد، تصميم إطار مقترح لبطاقة الأداء المتوازن ذات تقنيات المعلومات والاتصالات المستدامة، مجلة الدناير، العدد الثالث عشر، العراق، 2018، ص: 278.

6-1-1- البعد المالي: وهو البعد الأول والأهم في بطاقة الأداء المتوازن، وتنبع هذه الأهمية من خلال أنه يسعى لإرضاء أهم طرف في المؤسسة والمتمثل في المساهمين، هذا البعد يأخذ بعين الاعتبار الأهداف المالية قصيرة الأجل والأهداف المالية طويلة الأجل.

ويعد تعظيم ثروة المساهمين الهدف الأساسي في الاستثمار من خلال تحقيق عوائد حقيقية، ويمثل البعد المالي المعايير والمقاييس المستخدمة مثل: العائد على الاستثمار والأرباح المتحققة أو الخسائر هامش الربح القيمة السوقية... الخ وذلك لقياس مدى مساهمة إستراتيجية الأداء المتوازن في تحقيق الكفاءة في استغلال وتوظيف الموارد المالية المتاحة وتدنية التكاليف وتحقيق قيمة مضافة، ويتم تقييم الأداء المالي من خلال التحليل المالي المستند إلى النسب المالية المستخرجة من القوائم المالية، وتوضح المقاييس المالية مدى تحقق الأهداف التي خططت المؤسسة لبلوغها، حيث يتم التعبير عن الخطط الإستراتيجية بأهداف ومقاييس أداء، والتي تظهر مدى التحسن في الأداء أو مستوى الإخفاق فيه ومستوى الانحراف عنها، وتحديد مواطن القوة ونقاط الضعف في الأداء (ملاكوي 2015، ص. 29). حيث تعتبر الأهداف المالية بمثابة المحصلة النهائية للأبعاد الأخرى المشكلة لبطاقة الأداء المتوازن، وتتمثل أهم هذه الأهداف المالية فيما يلي: (لطرش 2018، ص. 41).

- البقاء في السوق،
- نجاح المؤسسة،
- ازدهار المؤسسة وتوسعها.

الشكل رقم(02): مكونات البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن



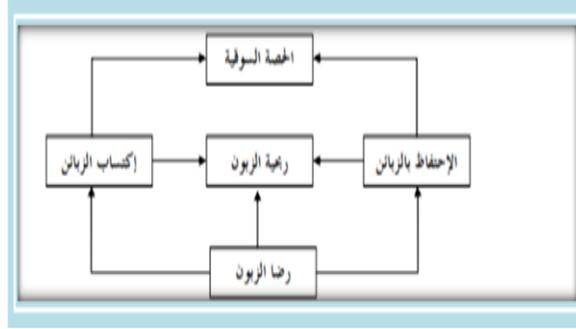
المصدر: وحيد رثعان الختاتنه ومنصور إبراهيم السعايدة: نموذج معدل لبطاقة الأهداف المتوازنة للشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 37، العدد 2، 2010، ص346.

تظهر أهمية البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن في إعطاء صورة واضحة عن المركز المالي للمؤسسة من خلال توفير البيانات المالية الدقيقة والمؤشرات المالية اللازمة وصياغة ذلك في شكل تقارير مالية تستخدمها الإدارة العليا في المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة بما يضمن لها تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها بكفاءة وفعالية.

1-6-2- بعد الزبائن: تقوم المؤسسات الحديثة أساسا على إرضاء الزبائن من خلال الاستجابة لرغبات وتطلعات الزبائن الحاليين والمحتملين وذلك لتحقيق القيمة لزيائنها، حيث يتم ترجمة رسالة المنظمة حول خدمة الزبائن من خلال تحديد مؤشرات لتحقيق ذلك وتمثل أهم هذه المؤشرات في النقاط الآتية: (حمودي 2013، ص 199).

- رضا الزبائن.
- الاحتفاظ بالزبائن.
- البحث عن زبائن جدد.
- الحصة السوقية: وتعبر عن الجزء الخاص بالمؤسسة من المبيعات من إجمالي المبيعات في السوق، وتقاس من خلال عدد العملاء، حجم المبيعات.. الخ. (لطرش 2018، ص. 47).
- ربحية الزبون: يعتبر هذا المقياس مؤشرا أساسيا عن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها من خلال تقديم المؤسسة لمنتجات وخدمات تلي احتياجات الزبائن ورغباتهم وبالتالي تحقيق إيرادات عالية.

الشكل رقم (03): المؤشرات الأساسية لبعء الزبائن



Source: Robert Kaplan and David Norton, *The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action*, Harvard Business review, 1996, P : 68.

3-6-1- بعد العمليات الداخلية: تعتبر العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين ودعم القدرة التنافسية للمؤسسة، وتشمل مجموعة الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تقوم بها المنظمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات بجودة عالية وبأقل تكلفة، حيث أشار كل من كابن ونورتن فإن هذا العنصر يعتمد على ثلاث عناصر أساسية هي: الابتكار والإبداع، دورة التشغيل والعمليات، دورة الخدمات ما بعد البيع.

4-6-1- بعد التعلم والنمو: تتعلم منظمات الأعمال وتتطور من خلال تجربتها وقدراتها في وضع أفكار مواردها البشرية والإدارة فيما موضع تطبيق، وهكذا يرتبط التعلم بالتغيير الإيجابي في سلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية، فالتعلم والنمو في منظمات اليوم من المفترض أن يتم تأطيره في فرق عمل كفؤ و تفكير ايجابي مستمر وثقة عالية في تجربة وفهم شفاف واسع لطبيعة تواجد المؤسسة في بيئتها، ولمعرفة مدى تحقق هذا البعد يمكن استخدام المقاييس الآتية: (العلجة 2018، ص. 118): الاحتفاظ بالعاملين، تحسين قدرات العاملين، المكافآت التشجيعية والحوافز، البنية التحتية.

وعليه تتضمن بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من مقاييس الأداء المالية وغير المالية التي تتلخص في أربعة محاور: المحور المالي، محور الزبائن، محور العمليات الداخلية ومحور التعلم والنمو، والتي تعمل في مجملها بشكل متكامل ومترابط بما يساعد المنظمة على تحسين أدائها الإستراتيجي لمختلف العمليات والأنشطة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة وفعالية ومن ثم ضمان بقاءها واستمرارها في ظل التغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال والمنافسة الشديدة المحلية منها والعالمية.

## 2- الأداء المالي ومؤشرات قياسه

1-2- مفهوم الأداء: يعرف على أنه: "العلاقة بين النتيجة والمجهود، فهو معلومة كمية تبين درجة بلوغ الغايات والأهداف والمعايير والخطط المتبعة في المنظمة". (بريش، يحيوي، 2012، ص. 29). حيث يمكن القول أن الأداء من المحاور الرئيسية للمنظمة والتي تسعى من خلاله إلى تحقيق أهدافها المسطرة بكفاءة وفعالية في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية.

"دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية" فاطمة الزهراء بوطورة ولندة رقام

2-2- مقومات الأداء الجيد: تتمثل أهم المتطلبات الواجب توافرها للحكم على كفاءة وفعالية وجودة الأداء في المنظمة في (السلي، 2005، ص. 132):

2-2-1- الإدارة الإستراتيجية: هي ذلك الأسلوب الذي من خلاله تقوم الإدارة العليا ببناء استراتيجيات المنظمة بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وتحقيق الأداء من خلال التصميم الدقيق لكيفية التنفيذ المناسب، والتقييم المستمر للاستراتيجيات الموضوعية.

2-2-3- الشفافية: هي الحق في الوصول إلى المعلومات، ومعرفة آليات اتخاذ القرار المؤسسي، فهي تؤدي إلى المساعدة في اكتشاف الأخطاء.

2-2-3- إقرار مبدأ المساءلة الفعالة: تمارسه الإدارة العليا كمبدأ مكمل لتقييم الأداء، فالموظف يكون مسؤولاً عن ما قدم له من مسؤوليات وصلاحيات، فعند استخدام المساءلة كآلية لتقييم الأداء يكون التركيز على كل من مستوى الأداء الذي تم تحقيقه، ومدى فعالية نظام المساءلة الذي تم إتباعه في ظل توفر عناصر تطبيق المساءلة الفعالة.

2-2-4- تطوير النظم المحاسبية: إن وجود نظام محاسبي سليم ومتطور يمكن من الحصول على البيانات المالية والمحاسبية السليمة التي تعتبر إحدى مرتكزات رقابة الأداء، من خلال تسهيل عملية التدقيق والرقابة التي تمارسها الجهات المختصة.

2-3- تقييم الأداء: هو نظام رسمي في المؤسسة تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية بهدف تعزيز نقاط القوة في أدائه والعمل على معالجة نقاط الضعف من ضمان الوصول إلى الأهداف المسطرة، فتقييم الأداء ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة للوصول إلى عدة غايات في المؤسسة والمتعلقة بنظام الأجور والحوافز والتدريب وغيرها (بوبرخ، 2012، ص. 19).

2-4- مفهوم تقييم الأداء المالي: يعرف على أنه: "تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجاهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و كذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الطرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، و على هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح" (بن نذير، شمالال 2017، ص. 04). فعلمية قياس وتشخيص وتقويم للوضع المالي للمؤسسة من خلال الوقوف على مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

2-5- أهمية الأداء المالي: يمكن حصر أهمية الأداء المالي في النقاط الآتي (شعير، خضير، فخري 2018، ص. 208):

- متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها.
- توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية.
- ترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقاً للأهداف العامة للمؤسسة.

- اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرار والبقاء والمنافسة.
  - تحديد مدى قدرة واستجابة المؤسسة للتهديدات البيئية المتوقعة.
  - المساهمة في تحليل وتفسير البيانات المالية واستخدامها في اتخاذ القرارات السليمة والملائمة في المؤسسة.
- 6-2- أهداف تقييم الأداء المالي: تتمثل فيما يلي ( شعير ، أحمد، فخري. ص. 47):
- الوقوف على مستوى انجاز المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
  - تنشيط الأجهزة الرقابية على أداء عملها عن طريق المعلومات التي تقدمها عملية تقييم الأداء وإنجازها لأهدافها المرسومة كما هو مطلوب.
  - الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة لتحقيق عوائد أكبر بأقل تكلفة.
  - الكشف عن أماكن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة، وإجراء تحليل شامل لها وبيان أسبابه ووضع الحلول اللازمة لتصحيحها.
- 7-2- مؤشرات تقييم الأداء المالي: تتمثل أهمها فيما يلي:
- 1-7-2- الميزانية المالية: هي عبارة عن جدول يتضمن جانبين، جانب الأصول، وجانب الخصوم، وتترتب الأصول حسب مبدأ السيولة ودرجة السنوية، وترتب الخصوم حسب تاريخ الاستحقاق ومبدأ السنوية، وهناك نوع آخر من الميزانية ويعرف بالميزانية المختصرة وهي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب مبدأ الاستحقاقية (الخصوم)، والسيولة (الأصول)، ويراعى في عملية التقييم التجانس بين عناصر كل مجموعة، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل (توفيق 2004، ص. 13).
- 2-7-2- النسب المالية: أسلوب النسب المالية هو دراسة العلاقة بين القوائم المالية، ثم تفسير مدلول تلك العلاقة من خلال مقارنتها مع النسب المعيارية المتعارف عليها بين المحللين الماليين أو السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة كما يطلق عليها النماذج المعيارية أو القياسية، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النسب المالية التي تساعد على تقديم الوضع المالي للمؤسسة وتحليله ومن أهم هذه النسب نجد (الكرخي 2007، ص. 45):
- 1-2-7-2- نسب السيولة: تشير السيولة إلى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها التجارية عندما يحين معاد استحقاقها، أي أن الأصول تتحول إلى نقدية وتتحوّل النقدية بدورها في سداد التزاماتها قصيرة الأجل تهدف هذه المجموعة من النسب إلى تحليل وتقييم رأس المال العامل والتعرف على درجة عناصره، والهدف الرئيسي لتحليل هذه النسب هو الحكم على مقدرة المؤسسة مقابلة التزاماتها.
- 2-2-7-2- نسب النشاط: تقيس نسبة النشاط الكفاءة التي تستخدم فيها المؤسسة الموجودات أو الموارد المتاحة لها عن طريق إجراء مقارنات في ما بين مستوى المبيعات ومستوى الاستثمار في عناصر الموجودات ونسب النشاط تعتبر مهمة لكل من له اهتمام بكفاءة الاهتمام والربحية للمؤسسة على المدى البعيد.
- 3-2-7-2- نسب التمويل والاستقلالية: تعبر هذه النسب عن الهيكل التمويلي للمؤسسة ومكوناته ومدى اعتمادها على مختلف المصادر للتمويل سواء داخلية أو خارجية، وأهم هذه النسب: نسبة التمويل الذاتي، نسبة الاستقلالية المالية، نسبة المردودية المالية، نسبة المردودية التجارية، ... الخ.

## "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية" فاطمة الزهراء بوطورة ولندة رقام

2-7-3- التوازن المالي: إن الإدارة المالية في أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق التوازن المالي بصفة مستمرة حتى تتمكن من مواجهة التزاماتها من جهة وتمويل استثمار من جهة أخرى ( شاكر، إسماعيل، نور 2005، ص.122).

2-7-3-1- رأس المال العامل: هو جزء من الأموال الدائمة المخصص لتمويل جزء من الأصول المتداولة، وذلك لمواجهة تذبذبات دورة الاستغلال، وهو عبارة عن هامش أمان ويمكن حساب رأس المال العامل بطريقتين:

- من أعلى الميزانية: رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة.

- من أسفل الميزانية: رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل.

2-7-3-2- احتياجات رأس المال العامل: هو المؤشر الثاني من مؤشرات التوازن المالي ويرتبط أساسا بدورة الاستغلال، ويمكن حسابه بطريقتين هما:

- على مستوى دورة الاستغلال

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات التمويل - موارد التمويل + رصيد العمليات.

- على مستوى الميزانية

احتياجات رأس المال العامل = ( قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - ( الديون قصيرة الأجل + السلفات المصرفية).

2-7-3-3- الخزينة: يمكن تعريف الخزينة بأنها: محصلة بالتدفقات النقدية الخارجة والداخلية من وإلى المؤسسة في لحظة معينة. ويمكن حسابها بطريقتين هما:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية.

2-8- صعوبات تقييم الأداء المالي: عموما تتمثل الصعوبات في (الزبيدي 2006، ص. ص. 198-199):

- الصعوبة في تحديد نموذج متكامل واضح على درجة من الدقة والموضوعية لتقييم الأداء المالي.
- الصعوبة في تحديد المتغيرات المرغوب قياسها والعلاقات التي بينها.
- الصعوبة في تحديد بداية عمليات التشخيص ودراسة الأداء المالي بهدف تقييمه.
- النقص في الكوادر البشرية المدربة للقياس بقياس الأداء المالي وتقييمه حيث تتطلب هذه العملية درجة عالية من الخبرات والكفاءات والمهارات اللازمة.

### 3- بطاقة الأداء المتوازن آلية لقياس الأداء بالمؤسسة بما في ذلك أدائها المالي

3-1- العلاقة التكاملية الإيجابية بين محاور بطاقة الأداء المتوازن نقطة قوة لاستخدام البطاقة: إن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تتكون من تشكيل متوازن من المقاييس المالية وغير المالية فالمحاور الأربعة تتكامل وتتفاعل مع بعضها البعض من خلال علاقة السبب والنتيجة، فعلاقة السببية تعني أن المحاور الأربعة تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض، وأن الأهداف في محور العملاء يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف المالية، وأن اختيار الأهداف في محور عمليات التشغيل الداخلي يتم في ضوء أهداف العملاء والأهداف المالية، كما أن اختيار

## "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية" فاطمة الزهراء بوطورة ولندة رقام

أهداف محور التعلم والنمو يجب أن تؤدي إلى الأهداف في المحاور الثلاثة الأخرى، إن القياس المتوازن للأداء يقوم على مجموعة مختلطة من المقاييس والنواتج ومحركات الأداء فهو يمثل عملية متكاملة تبدأ بوضع الإستراتيجية وتنتهي بالنتائج المالية التي يتم التوصل إليها، وتتسم بهذه العملية بالترابط والتتابع الأمر الذي يعكس سلسلة من علاقات السبب والنتيجة تتخلل المحاور الأربعة لهذا القياس (حمودي، شاكرا 2011، ص. 8-9).

2-3- بطاقة الأداء المتوازن أنموذج يربط الأداء بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: يتميز أنموذج بطاقة الأداء المتوازن بأنه يجمع بين المدى القصير والطويل في قياس الأداء ويربط الإستراتيجية بالأعمال التنفيذية، وعليه يمكن تلخيص أهمية بطاقة الأداء في النقاط الآتية ( الشعياني 2011، ص. 115-116):

1-2-3- ترجمة الرؤية: يجري تحويلها إلى أهداف ومقاييس في بطاقة الأداء يؤدي توضيحها إلى نشر الوعي والإعلام بالرؤية الإستراتيجية لدى الإدارات والأفراد في المؤسسة وتكون بمثابة دليل عمل لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

2-2-3- توصيل الإستراتيجية وربطها بالأهداف: تساعد بطاقة الأداء المتوازن على ربط أهداف الإدارات والأقسام بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي إمكانية ربط نظام الحوافز والمسائل عن مدى مساهمة كل قسم أو إدارة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وفي نفس الوقت الاستدلال على مدى فهم الإدارات والأفراد لرؤية المؤسسة.

3-2-3- التخطيط: إن البطاقة تمثل الدليل والمرشد لطريقة تكامل الجهود واستغلال الموارد باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ويرى الباحثين أن هناك غرضين أساسيين من استخدامها وهما:

- الرقابة الإدارية: تستخدم البطاقة لمساعدة المدراء على إحكام السيطرة على مجموعة من الأنشطة من خلال تحديد مجموعة من الأهداف الرئيسية، مع نظرة نحو تحقيق مستويات أداء بأفضل تطبيق، وتفسير الأسباب التي تربط الأهداف بالمتطلبات المالية للمؤسسة.

- الرقابة الإستراتيجية: تستخدم البطاقة للرقابة على أداء المؤسسة عندما تنفذ أنشطة متزامنة لتنفيذ خطة إستراتيجية وبذلك يتحول دور البطاقة من تعقب أداء العملية إلى الرقابة فيما إذا تم أو لم يتم تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمدى الذي يتطلبه إنجاز الأعمال.

3-2-4- توضيح العوامل المالية من خلال البطاقة: والتي تتمثل في:

- الربحية: من خلال عوائد العمليات، ميل اتجاه العوائد.
- السيولة: من خلال التدفق النقدي، ميل التدفق النقدي، معدل دوران المخزون، معدل دوران الموجودات، معدل دوران المدينين.
- المبيعات: من خلال مستوى المبيعات، اتجاه المبيعات، نسبة المبيعات من المنتجات الجديدة، دقة التنبؤ بالمبيعات.
- قيمة السوق: من خلال سعر السهم.

3-2-5- ترجمة إستراتيجية المؤسسة من خلال أبعاد البطاقة الأربعة: تعد البطاقة بمثابة موازنة مستقبلية تعمل على ربط المنظورات الأربعة معا من أجل تحقيق إستراتيجية المؤسسة إذ لكل منظور دور خاص في ترجمة إستراتيجية المؤسسة فبالنسبة للمنتظر المالي: تهدف الإستراتيجية المالية إلى زيادة عائد حملة الأسهم، ولتحقيق ذلك تعتمد المؤسسات على إستراتيجيتين هما: - إستراتيجية نمو الإيرادات: وتتحقق هذه في اتجاهين بناء الامتيازات من خلال تطوير مصادر جديدة للإيراد من الأسواق الجديدة أو المنتجات الجديدة، وزيادة قيمة الزبائن من خلال العمل مع الزبائن الحاليين لتوسيع علاقاتهم بالمؤسسة وزيادة رضاهم.

3-2-6- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة للربط بين الاستراتيجية والموازنة لتقييم الأداء: لقد تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن وفقا لمتطلبات الرقابة الادارية، إذ ربطت البطاقة مع أساليب الرقابة الادارية المتبعة من قبلها وذلك من خلال الموازنات والتكاليف المعيارية يعد أن الموازنة إحدى الأساليب المستخدمة في الرقابة الإدارية وتقويم الأداء. وفي الوقت نفسه إن نظام التقارير المعد على أساس بطاقة الأداء المتوازن يقود إلى إمكانية تبيان التقدم في تحقيق الاستراتيجية من خلال تحقيق الربط بين عملية التعلم الاستراتيجي والرقابة على العمليات.

3-2-7- استخدام البطاقة كمؤشرات قيادة في اتخاذ القرارات وتقويم الأداء: تعد مؤشرات القيادة أو التوجيه هي المقاييس التي تحدد النتائج المالية وغير المالية المستقبلية لإرشاد الإدارة في صنع القرارات. فشمولية مؤشرات القيادة الملائمة في بطاقة الأداء المتوازن تعمل على خلق نموذج أعمال منطقي يربط مقياس الأداء ( السبب والنتيجة) التي تعكس العلاقات الإستراتيجية والمفتاح العملياتي. كما أن مؤشرات القيادة أو التوجيه لتحديد وقياس الأداء هي جزء ضروري من الإدارة الحديثة للتكلفة (Modern of Cost Management) لأن تلك المقاييس تسمح للعاملين التخطيط أو الحكم على تقدمهم في الإنجاز لمواجهة الأداء المستهدف. أي أن العاملين سيعرفون أن تلك المؤشرات ستعمل على خفض التكلفة مستقبلا أو تحسين الربحية. وهناك العديد من مؤشرات قيادة الأداء التي هي بطبيعتها تضمن المقاييس الآتية:

- مقاييس التعلم والنمو التنظيمي.
- مقاييس كفاءة عمليات الإنتاج والأعمال.
- مقاييس الزبون.

3-3- اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كمقياس للأداء الاستراتيجي: كانت المؤسسات في الماضي تحصر اهتمامها في قياس الأداء على النتائج المالية لعملياتها بالوقت الذي لا يعبر هذا عن النجاح الحقيقي للمؤسسة، وهذا ما دعا إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال جمع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف عن طريق التركيز على المقاييس غير المالية والمقاييس المالية والتعرف على اتجاهات الأداء السابق واللاحق لأنشطتها واتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرتها والتأكد من أن المؤسسة تسعى لتنفيذ الاستراتيجيات مما يساعد في إدامة الرؤية طويلة الأجل.

3-4- القيمة الاقتصادية المضافة واعتماد بطاقة الأداء المتوازن: إن حملة الأسهم يعهدون للإدارة بتنفيذ الإستراتيجية ولكن اهتمامهم الأولي ينصب على الأرباح، وتبين القيمة المضافة فيما إذا قام المدراء بموازنة قياسات بطاقة الأداء بشكل صحيح، فالبطاقة تمثل هدفا عاما يلخص التداخل بين المتغيرات ويحدد في النهاية النجاح. وإن القيمة المضافة تشخص عجزين في قياس الأداء المالي التقليدي الأول هو: مشكلة المبالغة في

## "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية" فاطمة الزهراء بوطورة و لندة رقام

الاستثمار عند استخدام صافي الدخل أو الأرباح فقط، والثاني مشكلة تخفيض الاستثمار عند استخدام النسب، مثل: العائد على الاستثمار أو العائد على حقوق الملكية وعليه فالمدراء في هذه الحالة يأخذون مخاطرة أقل ومسار قصير المدى ينصب على تخفيض التكلفة والتخلص من الموجودات قليلة الاستخدام لتحقيق التحسن المالي بالنسبة لهم، في حين أن وجهة النظر المالية في بطاقة الأداء المتوازن تقوم بتفكيك مصفوفة قيمة حملة الأسهم إلى أهداف فرعية لتخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية ونمو الإيرادات، إذ أن أهداف الزبون هي التي تحدد الإستراتيجية لنمو المبيعات وأن بطاقة الأداء المتوازن تعمل كمتكامل لإدارة القيمة لتحديد موجهات نمو الإيرادات.

### خاتمة

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية حديثة تساعد المؤسسات الاقتصادية على تطبيق استراتيجياتها وتحسين أدائها من خلال تحويل رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية إلى أهداف فعلية وملموسة بالاعتماد على مقاييس مالية وأخرى غير مالية. فبطاقة الأداء المتوازن تجاوزت المؤشرات المالية في تقييم الأداء والتي قد تحول دون تحقيق أهداف المؤسسة في الأجل الطويل من خلال أربعة أبعاد رئيسية: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد الزبائن وبعد التعلم والنمو، حيث تفترض بطاقة الأداء المتوازن وجود علاقة السبب والنتيجة بين المعلومات المالية والإيرادات المالية المستقبلية، ويسمح هذا الغرض باستخدام المقاييس غير المالية في التنبؤ بالأداء المالي في المستقبل، مما يعزز دور البطاقة كأسلوب تقييم أداء فعال يمكن تبنيه في المؤسسات الاقتصادية.

نتائج الدراسة: يمكن ذكر أهمها في النقاط التالية:

- تعتبر عملية تقييم وقياس الأداء المالي لمؤسسات الأعمال من أهم الآليات الفعالة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها مما يؤدي إلى التطوير والتحسين المستمر في الأداء، وتقييم الأداء المالي من أهم آليات التي تستعين بها المؤسسات الاقتصادية لضمان الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

- إن تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن مستوى تحقيق الأهداف المسطرة ومعرفة نقاط القوة في مركزها المالي والعمل على دعمها وتقويتها ونقاط الضعف لمعالجتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وهذا ما دعا إلى استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقويم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة من خلال جمع المعلومات لغرض تحديد درجة تحقيق الأهداف عن طريق التركيز على المقاييس غير المالية والمقاييس المالية والتعرف على اتجاهات الأداء السابق واللاحق لأنشطتها واتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرتها والتأكد من أن المؤسسة تسعى لتنفيذ الاستراتيجيات مما يساعد في إدامة الرؤية طويلة الأجل.

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات الإدارية الحديثة وأكثرها فعالية في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي والمالي في المؤسسات الاقتصادية، كونها تشمل بين أبعادها المؤشرات المالية وغير المالية، وتجمع بين محركات الأداء الكمية والنوعية والعوامل الداخلية والخارجية على المدى القصير والطويل، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بكفاءة وفعالية.

## "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية" فاطمة الزهراء بوطورة ولندة رقام

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل من جهة وبين البيئة الداخلية الخاصة بالزيائن وحملة الأسهم والبيئية الخارجية المتعلقة بالعمليات والتعلم من جهة أخرى مما يعطيها مرونة في التصميم حسب إمكانيات وقدرات وأهداف كل مؤسسة.
- تعمل بطاقة الأداء على القضاء على سيطرة المؤشرات المالية التقليدية في قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات الرشيدة.

توصيات الدراسة: يمكن ايجازها في:

- ضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن في مختلف المؤسسات الاقتصادية للاستفادة من مزاياها في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي عامة والمالي خاصة، والمساهمة الفعالة في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.
- يجب على المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والجزائرية بصفة خاصة اعتماد الأساليب الإدارية الحديثة في تقييم أداؤها الاستراتيجي، المالي والتشغيلي كبطاقة الأداء المتوازن، وذلك لمواكبة التطورات البيئية المتسارعة وتحقيق الريادة في ظل المنافسة الحادة.
- ضرورة تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف مقاييس الأداء في مؤسسات الأعمال وعدم تركيز نجاحها على المؤشرات المالية في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات باعتبار أن النجاح المالي يقود إلى تحقيق النجاح والتطوير في المقاييس الغير مالية الأخرى.

## المراجع:

- 1-Chuck Hannabarger, Frederick Buchman, Peter Economy. (2007). Balanced Scorecard Strategy for Dummies. Wiley publishing, Canada.
- 2 -Robert Kaplan, David Norton. (January–February 1992). The Balanced Scorecard Measures that drive performance. Harvard Business Review.
- 3 - Robert Kaplan, David Norton. ( 1996) , The Balanced Scorecard Translating Strategy in Action . Harvard Business review.
- 4- أحمد فوزي ملكاوي، (2015). قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية دراسة ميدانية على مؤسسة الضمان الاجتماعي اربد الأردن: مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 21. العدد 84.
- 5- أدغيش أحمد إبراهيم،(2016). مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء شبكة الأقصى الإعلامية. جامعة الأقصى غزة: فلسطين.
- 6- توفيق محمد عبد المحسن. (2004). تقييم الأداء مداخل جديدة لعالم جديد. مصر: دار النهضة العربية.
- 7- جنان علي حمودي، إيمان شاكر محمد. (2011). إطار مقترح لمؤشرات بطاقة قياس الأداء المتوازنة في المؤسسات التعليمية. بغداد: المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية.
- 8- جنان علي حمودي. (2013). استخدام بطاقة الأداء المتوازن في ترشيد القرارات لزيادة فعالية المحاسبة الإدارية دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركات الصناعية. العراق: مجلة الإدارة والاقتصاد. العدد 95.
- 9- حاضر صباح شعير ، أحمد خضير أحمد، محمد فخري. (2018). أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي. العراق: مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية. المجلد 04، العدد 40.

"دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية" فاطمة الزهراء بوطورة ولندة رقام

- 10- حسن العامري صالح مهدي، الغالي طاهر محسن. (2016). بطاقة القياس المتوازن للأداء كنظام لتقييم أداء منشآت الأعمال في عصر المعلومات: نموذج مقترح للتطبيق في الجامعات الخاصة. جامعة المنصورة: المجلة المصرية للدراسات التجارية. العدد 02.
- 11- حمزة محمود الزبيدي. (2006). أساسيات الإدارة المالية. الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- 12- ستر العليجة. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في تحقيق إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الاسمنت عين الكبيرة. سطيف: مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية. المجلد 09، العدد 01.
- 13- صالح ابراهيم الشعباني. (2011). المنظور الاستراتيجي لاستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن محاسبا وأوجه القصور. العراق: مجلة بحوث مستقبلية. العدد 33.
- 14- صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد. (2018). إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي في الشركة العامة للإسمنت الشمالية في الموصل. العراق: مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 01، العدد 41.
- 15- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2006). الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 16- عبد الكريم بويرطخ. (2012). دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الجارات الفلاحية. قسنطينة: مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية.
- 17- علي السلي. (2005). السياسات الإدارية في عصر المعلومات. مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 18- فلاح حسن الحسيني. (2000). الإدارة الإستراتيجية. الأردن: دار وائل للنشر.
- 19- لطرش وليد. (2018). دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر. جامعة محمد بوضياف المسيلة: مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية.
- 20- مجيد الكرخي. (2007). تقويم الأداء باستخدام النسب المالية. الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 21- نصر الدين بن نذير، أيوب شملال. (25 أبريل 2017). لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE"، البليدة2: مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الإبداع.
- 22- نعيمة يحيوي، السعيد بربش. (2011-2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم أداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة ملينة الأوراس. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. ورقلة: مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. العدد 01.