مجلة الاقتصاد الصناعي (خزارتك)
Industrial Economics Journal –Khezzartech
EISSN: 2588-2341ISSN:1112-7856
المجلد 14/ العدد:02(2024) ص462-488

تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:

دراسة حالة مؤسسة سيتال لصناعة وتركيب عربات الترامواي–عنابة–

Improving the performance of the economic corporation using the balanced scorecard: a case study of the Cital Corporation for the manufacture and installation of tram cars - Annaba-

مهدي زعباط [1]*، عمار زودة [2]

[1]مخبر اقتصاد المؤسسة والتسيير التطبيقي، جامعة باتنة 1، (الجزائر)، mehdi.zabat@univ-batna.dz

[2]جامعة باتنة 1، (الجزائر)، ammar.zouda@univ-batna.dz

تاريخ الإرسال: 2024-05-28 | **تاريخ القبول: 2024-12-18**

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة سيتال خلال سنة 2018 بالاعتماد على مجموعة من البيانات تم جمعها من المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة انه يمكن تجسيد نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة محل الدراسة، وأن هذا النموذج سيساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال مجموعة التوصيات والمبادرات التي تقدمها البطاقة انطلاقا من مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع الأداء المستهدف ضمن الأبعاد الأربعة للبطاقة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة الأداء المتوازن؛ الأداء؛ أبعاد البطاقة.

تصنيفات JEL: J21 ، J24، J28.

Abstract

This study aimed to determine the contribution of the balanced scorecard to improving the performance of the Cital company during the year 2018, based on a set of data collected from the organization. The results of the study showed that a model for the balanced scorecard can be embodied in the company under study, and that this model will contribute to improving the company's performance through the set of recommendations and initiatives provided by the card based on comparing the institution's actual performance with the targeted performance within the four dimensions of the card.

.Keywords: balanced scorecard; performance; dimensions of the card.

JEL Classification Codes:J21, J24, J28.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة

في بداية العشرينات من القرن الماضي وفي ظل ظروف كانت تشهد مناخ أعمال يتسم بالاستقرار اقتصرت عملية تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية على الطرق التقليدية لمراقبة التسيير كالموازنات التقديرية ولوحات القيادة التي تعتمد على المعايير المالية في قياس وتقييم الأداء، غير أن هذه الطرق والأدوات أصبحت عاجزة على مواكبة التغيرات التي شهدها المحيط الخارجي للمؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي استدعى من المؤسسات الاقتصادية البحث عن طرق وأدوات تواكب هذه التغيرات، حيث توصلت جهود الأبحاث إلى استحداث أداة جديدة توازن بين الأداء المالي والأداء غير المالي وتأخذ المحاور الزمنية الثلاث يعبن الاعتبار: الماضي، الحاضر والمستقبل، تمثلت هذه الأداة في بطاقة الأداء المتوازن.

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في قيادة المؤسسة والرقابة على أدائها، حيث تساعد في تشخيص وتحليل المؤسسة من خلال إعطاء نظرة شاملة عن كل وظائفها وأنشطتها وفق أبعادها الأربعة: البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد التعلم والنمو، ما يسمح للمؤسسة من معرفة مختلف الانحرافات بين أدائها الفعلي والمستهدف ومحاولة معالجتها وتصحيحها في الفترات المالية اللاحقة باتخاذ التدابير اللازمة.

1.1. إشكالية الدراسة: يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن أن تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة سيتال؟.

وفي سياق التساؤل الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تقوم مؤسسة سيتال بالاستعانة ببطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أدائها ؟؛
- هل يمكن تجسيد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سيتال؟؛
- ما هي الإضافة التي يمكن أن تقدمها بطاقة الأداء المتوازن لأداء مؤسسة سيتال؟.

2.1. فرضيات الدراسة:انطلقت الدراسة من الفرضية الرئيسية التالية:

تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء مؤسسة سيتال من خلال الكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف للمؤسسة ضمن الأبعاد الأربعة للبطاقة ومحاولة معالجتها باقتراح المبادرات والتوصيات المناسبة.

هذه الفرضية الرئيسية يمكن تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كالأتي:

- لا تعتمد مؤسسة سيتال على بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أدائها؛
- يمكن تجسيد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سيتال ؛
- إن تجسيد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سيتال سيساعد في التحسين المستمر لأدائها.

3.1.أهداف الدراسة: تتمثل في:

- تسليط الضوء على أداة حديثة ومتطورة في مجال مراقبة التسيير والمتمثلة في بطاقة الأداء المتوازن؛
- دراسة كيفية تجسيد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سيتال؛
- استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنموذج لتحسين أداء مؤسسة سيتال.

4.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التطرق إلى موضوع يعد من المواضيع الهامة في مجال مراقبة التسيير، بالإضافة إلى دراسة حالة مؤسسة سيتال التي قمنا من خلالها باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن ودراسة مدى مساهمتها في تحسين أداء المؤسسة بدلا من الاستعانة بالاستبيان الذي تبين أن نتائجه تتسم بعدم الدقة والموضوعية.

5.1. منهجية الدراسة:

اعتمدنا في الجانب النظري لهذه الدراسة على المنهج الوصفي حيث تم الاستعانة بكل ما هو متاح من مراجع ذات علاقة بمتغيرات الدراسة، أما الجانب التطبيقي فكان في شكل دراسة حالة مؤسسة سيتال

المتخصصة في صنع وتركيب عربات التراموای الكائن مقرها بولاية عنابة، حيث حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة على أرض الواقع، أما أدوات جمع المعلومات فتمثلت في:

- المقابلة وذلك عن طريق إجراء مقابلات مع رؤساء مصالح المؤسسة خصوصا مصلحتي المحاسبة ومصلحة مراقبة التسيير؛
- الاطلاع على بيانات المؤسسة المتمثلة في تقرير النشاط لسنة 2018.

2. التأصيل النظري للدراسة

1.2. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

سنقوم بعرض أهم التعريفات لبطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

عرف كل من **Kaplan**و **Norton** بطاقة الأداء المتوازن على أنها نظام لقيادة المؤسسات الاقتصادية نحو تحقيق إستراتيجيتها من خلال مجموعة من مؤشرات الأداء التي تساهم في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي للوصول لأهداف المؤسسة. **(Kaplan & David, the balanced scorecard, measures that drive performance, 1992, p. 71)**

في حين عرفها **Niven** على أنها مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية القابلة للقياس الكمي، تعكس نتائج أداء المؤسسة مقارنة بالأداء المستهدف، ما يسمح للمؤسسة من التحقق من بلوغ رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية.**(niven, 2002, p. 31)**

أما **Robinson** فاعتبرها نموذجا يهدف إلى تقديم طرق مختلفة لإدارة المؤسسة، تأخذ بعين الاعتبار الآثار المنعكسة على كل من البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم من خلال تحليل مؤشرات الأداء المالية وغير المالية في الأمدين قصير الأجل وطويل الأجل.(عوض، 2007، صفحة 77)

يمكن اعتبار بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة من أدوات مراقبة التسيير الحديثة تهتم بترجمة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية إلى مجموعة من الأهداف الإستراتجية يجب بلوغها، والتي بدورها يتم ترجمتها إلى مؤشرات مالية ومؤشرات غير مالية تعكس الأداء الكلي للمؤسسة من خلال الأبعاد الأربعة للبطاقة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم)، ويتم تقييم الأداء باستخدام البطاقة من خلال مقارنة المؤشرات الفعلية مع المؤشرات المستهدفة واستخراج الانحرافات الحاصلة ومن ثم معالجتها وتصحيحها خلال الفترات المالية اللاحقة وهذا ما يدعم مبادرات التحسين المستمر للأداء.

2.2. مكونات بطاقة الأداء المتوازن:

تتكون بطاقة الأداء المتوازن من سبعة عناصر أساسية، والتي سيتم شرحها من خلال الجدول التالي:(ملكاوي، 2015، صفحة 74)

الجدول 1: مكونات بطاقة الأداء المتوازن

مكونات البطاقة	مفهوم المكون
البعد	المكون الرئيسي للبطاقة الذي يساهم في تبني إستراتيجية معينة من خلال تحليل مجموعة من المؤشرات لتنفيذ الإستراتيجية المراد تحقيقها، تحوي البطاقة على أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو.
الرؤيا الإستراتيجية	تعبر عن تصور للحالة المستقبلية التي تكون عليها المؤسسة من خلال الأهداف الإستراتيجية المخطط لها.
الأهداف	تعبر عن النتائج المنشود تحقيقها.
المؤشرات	تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا
المستهدفات	عبارة عن النتائج المراد الوصول إليها من تنفيذ الأهداف، ويتم القياس بناء عليها لمعرفة مقدار الانحرافات عن الهدف المقرر تحقيقه.
المبادرات	مجموع المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.
علاقات السبب والنتيجة	سلسلة من الروابط بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. تعكس مدى مساهمة كل بعد من أبعاد البطاقة في تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

المصدر: أحمد فواز ملكاوي، قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية، 2015، ص 74.

3.2. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل في:

1.3.2. البعد المالي: يحتوي هذا البعد على أهداف مالية بحتة تختلف باختلاف حجم ونوع المؤسسة مثل: نمو وتنويع رقم الأعمال، تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية واستغلال الأصول الأمثل، يتم ترجمة

هذه الأهداف إلى مجموعة من المؤشرات المالية التي تقيس مدى تحقيق هذه الأهداف.(الصغير، 2014، صفحة 80)

2.3.2. بعد الزبائن: يحتوي هذا البعد على الأهداف المتعلقة باحتياجات ورغبات الزبائن إذ يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقيس مدى نجاح المؤسسة في هذه القطاعات، واقترح كل من **Kaplan** و **Norton** خمس مؤشرات أساسية تساعد في ترجمة أهداف ها البعد إلى مؤشرات أداء هي: الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن، اكتساب زبائن جدد، رضا الزبون وربحية الزبون. **(Kaplan & Norton, le tableau de bord prospectif, 2003, p. 83)**

3.3.2. بعد العمليات الداخلية: يعكس هذا البعد الأهداف المتعلقة بالعمليات التشغيلية الداخلية للمؤسسة سواء ما تعلق بالابتكار أو الإبداع، الإنتاج أو خدمات ما بعد البيع، حيث يركز على مدى قدرة هذه العمليات على تحقيق أكبر رضا للمساهمين والزبائن، ومن أجل ترجمة أهداف هذا البعد إلى مؤشرات أداء اقترح كل من **Kaplan** و **Norton** نموذجا لسلسلة القيمة للعمليات الداخلية للمؤسسة والتي تخلق قيمة للزبائن تتكون من ثلاث دورات أساسية، تبدأ من مرحلة الإبداع حيث تقوم المؤسسة بتحديد السوق المستهدف لمعرفة حاجيات الزبائن، ثم تقوم بتطوير منتجاتها وخدماتها تلبية لهذه الرغبات، ثم تنتقل سلسلة القيمة إلى دورة العمليات أين يتم إنتاج السلع المحددة وتسليمها إلى الزبائن، لتصل في الأخير إلى عمليات ما بعد البيع والتي تتمثل في مجموع الخدمات التي توجه للزبائن بعد عملية الشراء كالضمان والصيانة بغية المحافظة على الزبائن.**(Norton & Kaplan, 1996, p. 96)**

4.3.2. بعد التعلم والنمو: يعكس هذا البعد الأهداف المتعلقة بالاستثمار في الموارد البشرية وتأهيلها علميا وعمليا، وكذا تطوير تقنيات إنتاج مختلف المعلومات المرتبطة بنشاط المؤسسة حتى تصبح قادرة على تحقيق مختلف أهدافها الإستراتيجية المخططة في المدى المتوسط والطويل، حيث يتكون هذا البعد من ثلاث عناصر أساسية هي: مقدرة العمال، نظم المعلومات ومناخ العمل داخل المؤسسة.**(محمد و ملواح، 2017)**

ويمكن قياس مدى تحقق الأهداف المرتبطة بهذا البعد من خلال مؤشر مركب يتضمن ثلاثة محاور أساسية، تتمثل في رضا العمال، الحفاظ على العمال وإنتاجية العمال.(إبراهيم، 2013، صفحة 362)

4.2.خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن:

من اجل تجسيد نموذج لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية، لابد من إتباع الخطوات التالية:(**niven**، 2002، الصفحات 134-165)

- تحديد رسالة المؤسسة الاقتصادية التي من اجلها تم إنشائها؛
- تحديد الرؤيا الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؛
- صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية بما يتلاءم ورؤيتها الإستراتيجية؛
- وضع الأهداف الإستراتيجية الواجب تحقيقها بدقة ضمن الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- إنشاء الخارطة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية؛
- تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لكل هدف من الأهداف الإستراتيجية؛
- وضع قيم مستهدفة لكل مؤشر والتي عادة تكون القيم المثلى للأداء؛
- إعداد خطط العمل من خلال توزيع المهام على مختلف مراكز المسؤولية؛
- متابعة وتقييم بطاقة الأداء المتوازن من خلال محاولة تصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف باقتراح مبادرات التحسين اللازمة.

5.2.مميزات بطاقة الأداء المتوازن وأهم الانتقادات الموجهة لها:

إن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة للرقابة والقيادة في المؤسسة الاقتصادية يسمح بتقديم مجموعة من المزايا للمؤسسة، كما لا يخلو أيضا تطبيق الأداة من بعض الانتقادات.

1.5.2.مميزات بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل في:

- تقديم رؤيا شاملة ومتعددة الأبعاد عن المؤسسة من خلال الربط بين المؤشرات الإستراتيجية والمؤشرات التاريخية التابعة وعلى أساس علاقات سببية؛
- المساهمة في الإجابة عن أهم التساؤلات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في نشاطها والمتمثلة في:كيف يجب أن نظهر أمام مساهمينا؟، كيف يجب أن نظهر أمام زبائننا؟، في ماذا يجب أن نتفوق؟، هل نستطيع الاستمرار في التحسين وخلق القيمة المضافة؟.**(Wegmann, 2011, p. 07)**
- القياس الأمثل للأداء إذ تعد أداة ونظام للتقييم بالإضافة لكونها أداة مفتاحية للقيادة والرقابة على الأداء، إذ تساعد في تشخيص وتحليل المؤسسة ما يساهم في سرعة رد الفعل إزاء أي طارئ؛
- توضيح و ترجمة إستراتيجية المؤسسة في شكل مجموعة من الأهداف مفهومة وقابلة للقياس، وإيصالها للمسؤولين عن تنفيذها وبالتالي تقليص مشكلات التفسير الخاطئ للإستراتيجية؛
- تساعد في الاتصال والانسجام مما يسهل جهود الإدارة العليا في توضيح الإستراتيجية وشرحها وربطها مع مختلف الأنشطة.**(Stéphane, 2011, p. 135)**
- تحسين أداء المؤسسات من خلال إيجاد التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية، مؤشرات الأداء الداخلي ومؤشرات الأداء الخارجي، مؤشرات قياس الأداء السابق ومؤشرات قياس الأداء المستقبلي.(يحياوي و لدرع، 2011، صفحة 79)؛

2.5.2.الانتقادات الموجهة لبطاقة الأداء المتوازن: تتمثل في:

- علاقة السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجرد علاقة منطقية بين أبعاد البطاقة لا تحذوا أن تكون علاقة سببية، كما أن علاقات السبب والنتيجة تتطلب وجود فاصل زمني بين السبب والتأثير وهو ما لم يتم أخذه بعين الاعتبار في بطاقة الأداء المتوازن.**(Norreklit, 2000, pp. 71-73)**
- اعتماد البطاقة على عدد محدود من المؤشرات قد يؤدي إلى تفويت أو إهمال بعض المؤشرات المفتاحية.**(Salem, 2012, pp. 6-7)**

- تعد أداة غير فعالة لاستدامة المؤسسات واستمرارها في مزاولة أنشطتها حيث لا تأخذ الجوانب الاجتماعية والبيئية بعين الاعتبار. **(Figge, Tobias, Stefan, & Marcus, 2000, p. 270)**

3.الجانب التطبيقي للدراسة:

1.3. عينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة سيتال المتخصصة في صنع وتركيب عربات التراموای، حيث سيتم تقييم أداء المؤسسة من خلال مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن خلال سنة 2018، ومن ثم مقارنة هذا الأداء مع الأداء المستهدف واقتراح الحلول المناسبة لمعالجة الانحرافات والتي ستساهم في تحسين أداء المؤسسة، وتم إهمال الفترة الممتدة من 2019 إلى 2023 لسببين: الأول هو توقف نشاط المؤسسة خلال سنة 2019 نتيجة قيام السلطات التنفيذية بتجميد مشاريع البنى التحتية بسبب الضائقة المالية التي كانت تمر بها البلاد، والسبب الثاني هو أن الفترة عرفت جائحة كورونا (كوفيد 19) التي أثرت على نشاط المؤسسة ما أدى بها إلى فسخ العديد من الاتفاقيات سواء مع الزبائن أو الموردين، حيث تعرف المؤسسة في الوقت الحالي حالة جمود وركود كبيرين في نشاطها.

2.3. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

تعتبر مؤسسة سيتال **EPE CITAL SPA** مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال قدره 2.100.000.000 دج، تقع بدائرة البوني ولاية عنابة، بالمنطقة الصناعية الواقعة على طريق الحجار 298، تم تأسيسها سنة 2011 غير أن بداية نشاطها كان خلال سنة 2012، تمتلك المؤسسة ستة فروع متواجدة في الولايات التالية: قسنطينة، سيدي بلعباس، ورقلة، سطيف، الجزائر ووهران.

3.3. نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة:

تمتلك مؤسسة سيتال نظاما خاصا بالمحاسبة التحليلية يساعدها في تحديد مختلف تكاليف العملية الإنتاجية والتكلفة النهائية لمنتجاتها، حيث تعتمد على طريقة الأقسام المتجانسة في تحميل التكاليف غير المباشرة على مختلف المنتجات، يقوم بمتابعة هذه العملية مجموعة مختصة تابعة لقسمي المحاسبة ومراقبة التسيير، كما تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية في تخطيط مختلف أنشطتها، ويشرف على إعدادها كل دوائر ومصالح المؤسسة كل حسب دوره، أما عملية مراقبة الموازنة فيشرف عليها قسم مراقبة التسيير الذي يقوم بإعلام الإدارة العليا بكل الانحرافات الحاصلة بين الأداء المخطط له والأداء الفعلي ليتم تداركه في الفترات المالية اللاحقة، في حين تقوم المؤسسة بالاستعانة بلوحات القيادة في عملية الرقابة على أنشطتها إذ يلاحظ انه لكل دائرة أو مصلحة لوحة قيادة خاصة بها تحتوي على كل المعلومات التي تتعلق بعملياتها ووظائفها، حيث تظهر اللوحة الانجازات المحققة مقارنة بالتوقعات الأولية، ويتم انجازها بصفة شهرية ويتم متابعتها من طرف المدير العام الذي يتدخل لتصحيح الانحرافات الحاصلة ومحاولة معالجتها، ما يعيب هده الطريقة هو غياب مؤشرات التقييم المختلفة إذ يلاحظ أن جل الدوائر تعتمد على مؤشر (انجاز/ توقع) في متابعة اللوحة مع إهمال لباقي المؤشرات ذات الدلالات متعددة الأبعاد.

من خلال دراسة وتقييم نظام الأداء المعتمد في مؤسسة سيتال نلاحظ انه يهتم بالجوانب المالية للمؤسسة مهملا الجوانب الأخرى للأداء، ما يستوجب على المؤسسة تبني واعتماد أدوات أكثر مرونة تأخذ الجوانب المختلفة للأداء بعين الاعتبار مثل بطاقة الأداء المتوازن التي يلاحظ أن المؤسسة لا تعتمد عليها نتيجة اكتفائها بالطابع التقليدي لتسسير أنشطتها والرقابة عليها على الرغم من امتلاكها بيئة مناسبة لتطبيق البطاقة.

4.3. نموذج بطاقة الأداء المتوازن بالمؤسسة محل الدراسة:

نتيجة قصور نظام مراقبة التسيير المعتمد من قبل مؤسسة سيتال في تقييم أدائها على كافة جوانب وأبعاد المؤسسة، سيتم من خلال هذا المحور وضع نموذج لبطاقة الأداء المتوازن للمؤسسة محل الدراسة خلال

سنة 2018، ومن ثم دراسة مدى مساهمة هذا النموذج في تحسين أداء المؤسسة، حيث سيتم تتبع الخطوات المذكورة في الجانب النظري من أجل تصميم نموذج البطاقة.

1.4.3. تحديد رسالة مؤسسة سيتال:

تتمثل الرسالة الأساسية لمؤسسة سيتال في إنتاج، تسويق وبيع عربات التراموای بالإضافة للإشراف على عمليات الصيانة خلال فترة حياة المنتج، وهو ما يعد الهدف الرئيسي لإنشاء المؤسسة.

2.4.3. تحديد الرؤية الإستراتيجية لمؤسسة سيتال:

تعتبر مؤسسة سيتال المؤسسة الوحيدة في مجال إنتاج وصيانة عربات التراموای في الجزائر، وبعد قيام الباحثين بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الجودة تبين أن رؤية المؤسسة تتمثل في المحافظة على الريادة الوطنية ودعمها بمختلف الوسائل والطرق، بالإضافة إلى محاولة الولوج إلى الأسواق العالمية من خلال تزويد زبائنها بأفضل المنتجات سعرا وجودة؛ متابعة زبائنها خلال فترة حياة منتجاتهم من خلال عمليات الصيانة الدورية التي توفرها؛ وأخيرا القيام بحملات تسويقية واسعة من اجل التعريف بمنتجاتها وطنيا ودوليا.

3.4.3. صياغة إستراتيجية مؤسسة سيتال: حتى يتم التمكن من صياغة إستراتيجية مؤسسة سيتال لابد من الإلمام التام بالبيئة الداخلية والخارجية لها والعوامل المؤثرة فيهما، حيث سيتم في هذا الخصوص القيام بتحليل بيئة مؤسسة سيتال من خلال إجراء مجموعة من المقابلات مع مسيري المؤسسة أين سيتم التطرق إلى أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة، بالإضافة للتطرق للفرص المتاحة لها من اجل التوسع في مبيعاتها وكذا التهديدات التي قد تواجهها أثناء مزاولة أنشطتها.

1.3.4.3. تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة سيتال: تتوفر مؤسسة سيتال على مجموعة من الفرص التي يمكن أن تساهم في تطورها وتحسين أدائها يمكن اعتبارها كنقاط قوة يمكن أن تستغلها المؤسسة، تتمثل في:

- الازدحام الكبير الذي تشهده معظم المدن الجزائرية والذي يستدعي إنشاء محطات للتراموای لفك الازدحام حيث أن منتجاتها ستعرف طلبا كبيرا في المستقبل؛

- تعتبر المؤسسة الوحيدة في قطاع صنع عربات الترامواي بالجزائر.

في حين تواجه مؤسسة سيتال مجموعة من التهديدات الأساسية قد تهدد استمراريتها في نشاطها، تتمثل في:

- فتح المجال أمام الشركات الأجنبية للدخول للسوق الجزائرية الأمر الذي يهدد حصة مؤسسة سيتال السوقية خصوصا الشركات التي تمتلك تكنولوجيا متقدمة؛
- عجز الموازنة العامة للدولة قد يؤدي إلى تجميد مشاريع البنى التحتية التي تحتاج غطاء مالي كبير وبالتالي انخفاض الطلب على منتجات المؤسسة.

2.3.4.3. تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة سيتال: من المعطيات المتوفرة لدينا يمكننا حصر أهم نقاط قوة مؤسسة سيتال في:

- استقرار مالي تعرفه المؤسسة، إذ أنها منذ نشأتها وهي تحقق نتائج مالية جيدة؛
- الشراكة مع مؤسسات وطنية ودولية ذات خبرة كبيرة في مجال النقل البري على غرار **ALSTOM** الجزائرية و**Ferovial** الفرنسية.

في حين تتمثل مكامن الضعف في:

- التعامل مع زبون واحد هو مؤسسة مترو الجزائر؛
- في مجال التركيب أغلبية المواد المستخدمة يتم اقتنائها من مورد واحد هو مؤسسة **ALSTOM FRANCE** الفرنسية.

بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة سيتال يمكن صياغة وبلورة الإستراتيجية العامة لها والتي ستمكنها من بلوغ رؤيتها الإستراتيجية كما يلي:

- تحسين التوازن المالي للمؤسسة من خلال السعي إلى تطوير رقم الأعمال السنوي؛
- إبرام عقود شراكة مع متعاملين دوليين خصوصا المتعاملين الين يمتلكون تكنولوجيا متقدمة؛

- الاعتماد على المقاولة من الباطن من اجل التحكم في التكاليف وذلك عن طريق التعاقد مع شركات محلية للقيام ببعض الأنشطة الثانوية كتركيب الزجاج وطلاء العربات؛
- اقتناء المواد الأولية من مصادر متنوعة واستهداف الأسواق ذات الأسعار المنخفضة كالأسواق الأسيوية؛
- البحث عن زبائن جدد خارج البلاد واستهداف بلدان العالم الثالث التي لازلت لا تمتلك هذا النوع من الصناعات الثقيلة.

4.4.3. تحديد الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة سيتال: سيتم ترجمة الإستراتيجية العامة لمؤسسة سيتال إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية حسب كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، والجدول التالي يوضح ذلك:

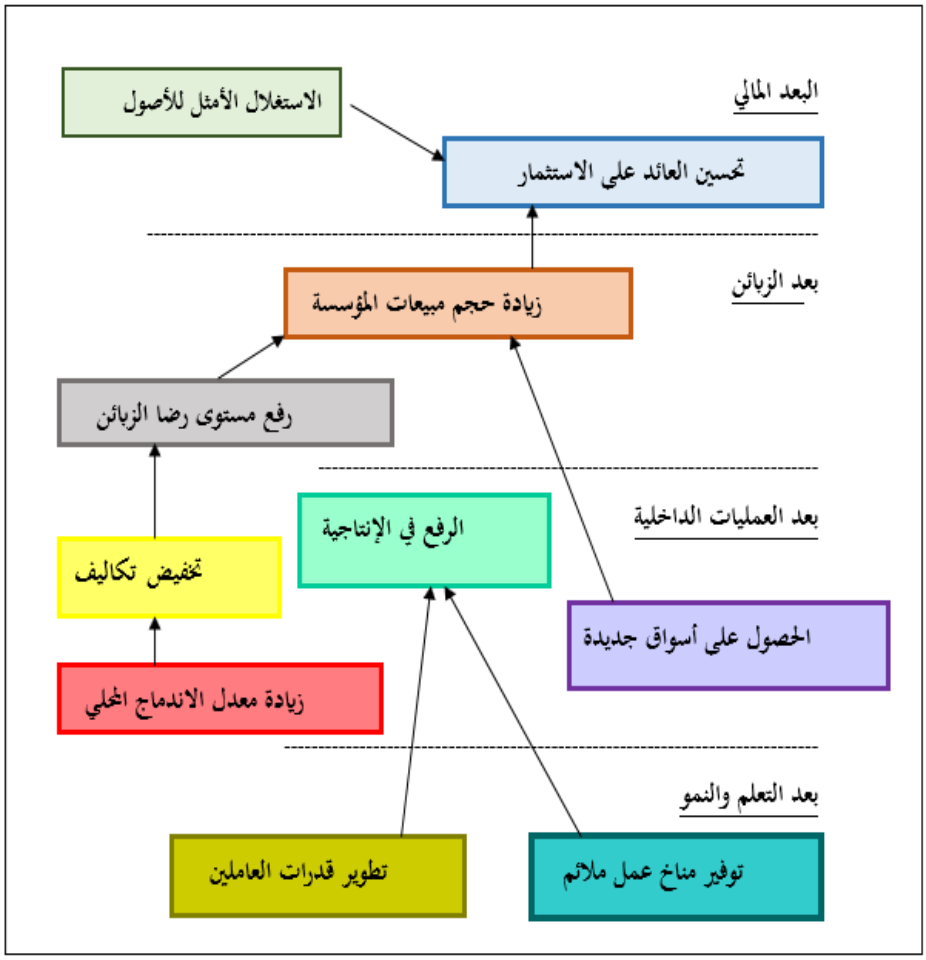
الجدول 2: الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة سيتال لسنة 2018

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الأهداف الإستراتيجية
البعد المالي	الاستغلال الأمثل للأصول تحسين العائد على الاستثمار
بعد الزبائن	زيادة حجم مبيعات المؤسسة رفع مستوى رضا الزبائن
بعد العمليات الداخلية	زيادة معدل الاندماج المحلي الرفع في الإنتاجية الحصول على أسواق جديدة
بعد التعلم والنمو	توفير مناخ عمل ملائم تطوير قدرات العاملين

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على المقابلات الشفوية مع مسيري المؤسسة

5.4.3. إنشاء الخارطة الإستراتيجية لمؤسسة سيتال: بعد تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل بعد من أبعاد البطاقة، سيتم في هذه الخطوة محاولة إنشاء الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة سيتال، حيث يوضح الشكل التالي مختلف علاقات السبب والنتيجة التي تساهم في التنسيق والربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

الشكل 1: الخريطة الإستراتيجية لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سيتال



المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على معطيات الجدول 2

يوضح الشكل السابق الخريطة الإستراتيجية لمؤسسة سيتال لسنة 2018 والتي تسمح لنا بتحديد علاقات السبب والنتيجة المتواجدة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

إن ضمان توفير جو ملائم ومناسب للعمل في المؤسسة والعمل على تطوير مهارات وقدرات العمال (بعد التعلم والنمو) سوف يؤدي إلى زيادة رضا العمال عن المؤسسة وإحساسهم بالانتماء إليها، السبب الذي يؤدي إلى تحسن إنتاجيتهم كما ونوعا داخل المؤسسة (بعد العمليات الداخلية)، وتحسن إنتاجية العمال بالمؤسسة سوف يساهم في زيادة رضا الزبائن عن مختلف أنشطتها ما يسمح بنمو حجم مبيعاتها (بعد الزبائن)، ونمو حجم المبيعات سوف يؤدي إلى تحسين العائد على الاستثمار (البعد المالي)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فضمان المؤسسة للحصول على صفقات جديدة مع زبائن جدد (بعد العمليات الداخلية) سوف يسمح بنمو حجم المبيعات (بعد الزبائن) الذي يؤدي إلى تحسن العائد على الاستثمار (البعد المالي)، وأخيرا فان مبادرة المؤسسة نحو استغلال السوق المحلي في اقتناء ما يلزمها من مواد في عمليتها الإنتاجية سوف يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج (بعد العمليات الداخلية)، هذا ما سيساهم في زيادة رضا الزبائن عن مختلف أنشطتها ما يسمح بنمو حجم مبيعاتها (بعد الزبائن)، ونمو حجم المبيعات سوف يؤدي إلى تحسين العائد على الاستثمار (البعد المالي).

6.4.3. تحديد مؤشرات الأداء المناسبة لمؤسسة سيتال: سيتم في هذه الخطوة تحديد مؤشرات الأداء الملائمة التي تعكس الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة وهذا ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، حيث يوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول 3: مؤشرات الأداء لمؤسسة سيتال لسنة 2018

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء
البعد المالي	تحسين العائد على الاستثمار	معدل العائد على الاستثمار
	الاستغلال الأمثل للأصول	معدل دوران الأصول
بعد الزبائن	زيادة حجم مبيعات المؤسسة	معدل نمو رقم الأعمال
	رفع مستوى رضا الزبائن	عدد شكاوى الزبائن
بعد العمليات الداخلية	زيادة معدل الاندماج المحلي	معدل رقم الأعمال المشتريات من الموردين المحليين بالنسبة لرقم الأعمال المشتريات الكلي
	الرفع في الإنتاجية	معدل إنتاجية العامل
	الحصول على أسواق جديدة	معدل رقم الأعمال المتأتي من الزبائن الجدد بالنسبة لرقم الأعمال الكلي
بعد التعلم والنمو	توفير مناخ عمل ملائم	معدل دوران العمال
	تطوير قدرات العاملين	معدل تكوين العمال

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على المقابلات الشفوية مع مسيري المؤسسة والاطلاع على تقرير النشاط لسنة 2018.

7.4.3. وضع مستهدفات لكل مؤشر كم مؤشرات أداء مؤسسة سيتال: بعد اختيار المؤشرات المناسبة لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، سيتم وضع قيم كمية مستهدفة لكل مؤشر كهدف يجب على المؤسسة الوصول إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول 4: القيم المستهدفة لمؤشرات أداء مؤسسة سيتال

القيم المستهدفة	مؤشرات الأداء
معدل العائد على الاستثمار	10%
معدل دوران الأصول	50%
معدل نمو رقم الأعمال	05%
عدد شكاوى الزبائن	5
معدل رقم الأعمال المتأتي من الزبائن الجدد بالنسبة لرقم الأعمال الكلي	20%
معدل رقم الأعمال المشتريات من الموردين المحليين بالنسبة لرقم الأعمال المشتريات الكلي	40%
معدل إنتاجية العامل	55439921
معدل دوران العمال	5%
معدل تكوين العمال (يوم/عامل)	2

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على المقابلات الشفوية مع مسيري المؤسسة والاطلاع على تقرير النشاط لسنة 2018

8.4.3. حساب مؤشرات أداء مؤسسة سيتال: سيتم في هذه الخطوة حساب مؤشرات الأداء لكل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن انطلاقا من العلاقات الرياضية المبينة في الجدول التالي:

الجدول 5: العلاقات الرياضية المعتمدة لحساب مؤشرات أداء مؤسسة سيتال

مؤشرات الأداء	طريقة الحساب
معدل العائد على الاستثمار	النتيجة الصافية/ إجمالي الأصول
معدل دوران الأصول	رقم الأعمال/ إجمالي الأصول
معدل نمو رقم الأعمال	(رقم الأعمال للسنة الحالية_ رقم الأعمال للسنة السابقة)/ رقم الأعمال للسنة السابقة
عدد شكاوى الزبائن	معطى
معدل رقم الأعمال المتأتي من الزبائن الجدد بالنسبة لرقم الأعمال الكلي	رقم الأعمال المتأتي من الزبائن الجدد/رقم الأعمال الكلي
معدل رقم الأعمال المشتريات من الموردين المحليين بالنسبة لرقم الأعمال المشتريات الكلي	رقم الأعمال المشتريات من الموردين المحليين/ رقم الأعمال المشتريات الكلي
معدل إنتاجية العامل	رقم الأعمال/ إجمالي عدد العمال
معدل دوران العمال	عدد العمال تاركي العمل/ إجمالي العمال
معدل تكوين العمال	عدد ساعات التكوين / (عدد العمال *عدد ساعات العمل في اليوم)

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على المقابلة الشفوية مع مسيري المؤسسة.

بعد تحديد طريقة حساب كل مؤشر من مؤشرات أداء مؤسسة سيتال من خلال الجدول 5، لابد من توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تسمح بحساب هذه المؤشرات، حيث تم التواصل مع مسؤولي

المؤسسة محل الدراسة من جهة، والاطلاع على تقرير نشاط المؤسسة لسنة 2018 من جهة أخرى، فتم تجميع المعلومات والبيانات التالية:

الجدول 6: بيانات مؤسسة سيتال لسنة 2018

البيان	قيمة البيان
نتيجة الدورة الصافية	827121320,48
إجمالي الأصول	522 809 863 74
رقم الأعمال للسنة الحالية	6315356378,7
رقم الأعمال للسنة السابقة	14 212 779 848,94
رقم الأعمال المتأتي من الزبائن الجدد	00
رقم الأعمال المشتريات من الموردين المحليين	927 276 454
رقم الأعمال المشتريات الكلي	2 931 811 246
إجمالي عدد العمال	349
عدد العمال تاركي العمل	26
عدد ساعات العمل في اليوم	7,5
عدد ساعات التكوين	7984

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على تقرير النشاط لسنة 2018

بعد توفير مختلف المعلومات والبيانات اللازمة لحساب مختلف مؤشرات أداء مؤسسة سيتال، سيتم الاستعانة بالعلاقات الرياضية المبينة في الجدول 5 من أجل إيجاد القيم الكمية لكل مؤشر من مؤشرات الأداء، حيث يوضح الجدول التالي ذلك:

الجدول 7: حساب مؤشرات الأداء لمؤسسة سيتال لسنة 2018

مؤشرات الأداء	قيمة المؤشر
معدل العائد على الاستثمار	03,63%
معدل دوران الأصول	27,68%
معدل نمو رقم الأعمال	-55,56%
عدد شكاوى الزبائن	10
معدل رقم الأعمال المتأتي من الزبائن الجدد بالنسبة لرقم الأعمال الكلي	00
معدل رقم الأعمال المشتريات من الموردين المحليين بالنسبة لرقم الأعمال المشتريات الكلي	31,62%
معدل إنتاجية العامل	18095577
معدل دوران العمال	7,45%
معدل تكوين العمال	3,05 يوم/عامل

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الجدول 5 والجدول 6

9.4.3.بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سيتال لسنة 2018: بعد الاطلاع على رسالة مؤسسة سيتال ورؤيتها المستقبلية، وبعد صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتي تم ترجمتها لمجموعة أهداف إستراتيجية ضمن كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وربطها بعلاقات السبب والنتيجة وفقا للخريطة الإستراتيجية للمؤسسة، وبعد اختيار مؤشرات الأداء المناسبة لكل هدف استراتيجي من الأهداف الموضوعة والتي تم وضع قيم مستهدفة

لها، يمكننا القول أنه تم توفير جميع مكونات بطاقة الأداء المتوازن، وبذلك فإن النموذج النهائي للبطاقة يمكن تجسيده في الجدول التالي:

الجدول 8: نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة سيتال لسنة 2018

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	الأهداف الإستراتيجية	مؤشرات الأداء	الأداء الفعلي	الأداء المستهدف	الانحراف
المالي	تحسين العائد على الاستثمار	معدل العائد على الاستثمار	03,63%	10%	-6,37%
	الاستغلال الأمثل للأصول	معدل دوران الأصول	27,68%	50%	-22,32%
الزبائن	زيادة حجم مبيعات المؤسسة	معدل نمو رقم الأعمال	-55,56%	05%	-60,56%
	رفع مستوى رضا الزبائن	عدد شكاوى الزبائن	10	5	5
العمليات الداخلية	زيادة معدل الاندماج الخلفي	معدل رقم الأعمال المشتريات من الموردين الخلفيين بالنسبة لرقم الأعمال المشتريات الكلي	31,62%	40%	-08,38%
	الرفع في الإنتاجية	معدل إنتاجية العامل	18095577	55439921	37344344
	الحصول على أسواق جديدة	معدل رقم الأعمال المتأتي من الزبائن الجدد بالنسبة لرقم الأعمال الكلي	00	20%	-20%
التعلم والنمو	توفير مناخ عمل ملائم	معدل دوران العمال	7,45%	5%	1,55-
	تطوير قدرات العاملين	معدل تكوين العمال	3,05 يوم/عامل	2 يوم/عامل	1,05

المصدر: من إعداد الباحثين وبالاعتماد على الجدول 2، الجدول 4 والجدول 7

يوضح الجدول السابق النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لسنة 2018 لمؤسسة سيتال، حيث سيمكننا من مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة محل الدراسة مع الأداء المستهدف لها كما يلي:

بالنسبة للبعد المالي (معدل العائد على الاستثمار ومعدل دوران الأصول) حققت المؤسسة أداء ضعيفا (الأداء الفعلي) بالمقارنة مع الأداء المستهدف بانحراف قدره 6,37% بالنسبة لمعدل العائد على الاستثمار وانحراف قدره 22,32% بالنسبة لمعدل دوران الأصول.

بالنسبة لبعد الزبائن (معدل رقم الأعمال وعدد شكاوى الزبائن) فكان أداء المؤسسة متوسطا (الأداء الفعلي) بالمقارنة مع الأداء المستهدف، حيث كان معدل نمو رقم الأعمال سلبيا بالمقارنة مع المعدل المستهدف بانحراف قدره 60,56%، أما عدد شكاوى الزبائن فيلاحظ أن المؤسسة قد حققت أداء جيدا حيث بلغ عدد شكاوى الزبائن 05 شكاوى مقارنة بعددها الذي كان مستهدفا في بداية الفترة والذي قدر ب 10 شكاوى بانحراف قدره 05 شكاوى.

بالنسبة لبعد العمليات الداخلية (معدل المشتريات من الموردين المحليين بالنسبة للمشتريات الكلية، معدل إنتاجية العامل ومعدل رقم الأعمال المتأتي من الزبائن الجدد بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي) فقد حققت المؤسسة أداء ضعيفا جدا مقارنة بالأداء المستهدف بانحراف قدره 08,38% بالنسبة لمعدل المشتريات من المردين المحليين بالنسبة للمشتريات الكلية، وانحراف قدره 37344344بالنسبة لمعدل إنتاجية العامل وانحراف قدره 20% بالنسبة لمعدل رقم الأعمال المتأتي من الزبائن الجدد بالنسبة لرقم الأعمال الإجمالي.

أما بالنسبة لبعد التعلم والنمو (معدل دوران العمال للمؤسسة ومعدل تكوين العمال) فقد حقت المؤسسة أداء متوسطا (الأداء الفعلي) مقارنة مع الأداء المستهدف، حيث كان معدل نمو رقم الأعمال سلبيا بالمقارنة مع المعدل المستهدف بانحراف قدره 1,55%، أما معدل تكوين العمال فيلاحظ أن

المؤسسة قد حققت أداء جيدا حيث بلغ 3,05 يوم لكل عامل مقارنة الأداء المستهدف والذي قدر يومين لكل عامل.

إجمالاً، ومن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف لمؤسسة سيتال خلال سنة 2018 باستخدام نموذج بطاقة الأداء المتوازن فيظهر أن المؤسسة محل الدراسة قد حققت أداء ضعيفا على مستوى البعد المالي وبعد العمليات الداخلية في حين حققت أداء متوسطا على مستوى بعد الزبائن وبعد التعلم والنمو حيث لا تزال بعيدة عن مستويات المؤسسة الرائدة في الأبعاد الأربعة، لذا يجب عليها الاهتمام ببرامج التكوين ومحاولة تحسين مهارات العمال للرفع من إنتاجيتهم من جهة، والمحافظة عليهم من جهة أخرى، كما أنه يستوجب على المؤسسة محل الدراسة القيام بحملات تسويقية واسعة من أجل جذب زبائن جدد، بالإضافة إلى البحث عن أفضل الموردين المحليين من اجل اقتناء موادها الأولية من اجل ضمان معدل اندماج محلي أكبر من جهة ومن جهة أخرى تخفيض تكاليف الإنتاج خصوصا أن المواد الأولية المستوردة تعرف ارتفاعا جنونيا في أسعارها نتيجة الانخفاض المستمر لقيمة الدينار.

إن عمل المؤسسة محل الدراسة على القيام بالتدابير السالفة الذكر سيساهم في زيادة مستوى رضا الزبائن عن منتجاتها، ما يسمح بنمو رقم أعمالها في الأمدين المتوسط والطويل ويساهم في التحسين المستمر لأدائها على مستوى جميع أبعاد المؤسسة.

4. خاتمة:

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أهم أدوات مراقبة التسيير التي تساعد المؤسسة الاقتصادية على تحسين أدائها، حيث تعمل على ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى خطط عملية وإلى مجموعة متكاملة ومتجانسة من مؤشرات الأداء، حيث تحقق التوازن بين الأهداف طويلة الأجل والأهداف قصيرة الأجل، كما أنها تمكننا من معرفة النتائج بدون التركيز على المؤشرات المالية فقط بل تهتم بالجوانب الأخرى لأداء المؤسسة والمتمثلة في: الزبائن، العمليات الداخلية بالإضافة إلى التعلم والنمو في المؤسسة، ومن ثم مقارنة هذه النتائج مع القيم المستهدفة وهذا ما يسمح باقتراح المبادرات اللازمة لعلاج مختلف الانحرافات الحاصلة

ما يدعم التحسين المستمر لأداء المؤسسة الاقتصادية.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج، تتمثل في:

- لا تعتمد مؤسسة سيتال على بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم أدائها وتحسينه، حيث تعتمد المؤسسة على بعض أدوات مراقبة التسيير التقليدية كالموازنات التقديرية ولوحات القيادة؛
- يمكن تجسيد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سيتال من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة أهداف إستراتيجية معبر عنها بمؤشرات مالية وغير مالية ضمن الأبعاد الأربعة للبطاقة؛
- إن تجسيد نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة سيتال سيساعد على الكشف على الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف ضمن الأبعاد الأربعة للبطاقة، ما يسمح للمؤسسة باتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وهذا ما يدعم جهودها في التحسين المستمر لأدائها.

التوصيات: من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكننا تقديم بعض التوصيات، تتمثل في:

- ضرورة تبني المؤسسات الاقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة للاستفادة من مزاياها في تحسين أداء المؤسسة على كافة الأبعاد؛
- كما توصي الدراسة مؤسسة سيتال بتكثيف الدورات التكوينية حول أدوات مراقبة التسيير بشكل عام وبطاقة الأداء المتوازن بشكل خاص وكيفية تطبيقها بشكل فعال للاستفادة من مخرجاتها؛
- أما فيما يخص تفعيل البطاقة بمؤسسة سيتال فنوصي مسيري المؤسسة بمحاولة تحديث الهيكل التنظيمي لها بما يتوافق وأبعاد البطاقة الأربعة.

5. قائمة المراجع:

Figge, F., Tobias, H., Stefan, S., & Marcus, W. (2000). The Sustainability Balanced Scorecard – linking sustainability management to business strategy. Business Strategy and the Environment, 11(05).

Kaplan, R., & David, N. (1992). the balanced scorecard, measures that drive performance. Harvard business review.

Kaplan, R., & Norton, D. (2003). le tableau de bord prospectif. Paris: édition d'organisation.

niven, P. R. (2002). balanced scorcard step by step : maxmizing performance and maintanining results. New york/USA: John wileyesons.

Norreklit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard – a critical analysis of some of its assumptions. Management Accounting Research(11).

Norton, D., & Kaplan, R. (1996). the balanced scorecard: translating strategy into action. Boston: HBS press.

Salem, M. A. (2012). Balanced Scorecard: weaknesses, strengths, and its ability as performance management system versus other performance management systems. Journal of Environment and Earth Science, 02(09).

Stéphane, T. (2011). Le Balanced Scorecard en France. Revue française de gestion(211/2011).

Wegmann, G. (2011). es tableaux de bord stratégiques : une instrumentation du contrôle de gestion stratégique. 22 Emme congres de l'AFC. Paris, science dr gestion, France: université paris.

أحمد فواز ملكاوي. (2015). قياس مدى فاعلية بطاقة الأداء المتوازن لإدارة الأداء الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 21(84).

ريغة أحمد الصغير. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية(اطروحة ماجيستير). 80. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة: جامعة قسنطينة 2.

سحر طلال إبراهيم. (2013). تقويم أداء الوحدات الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن. الصفحات 343-381.

فاطمة رشدي سويلم عوض. (2007). ثير الربط والتكامل بين مقاييس الأداء المتوازن BSC ونظام التكاليف على أساس الأنشطة ABC في تطوير أداء المصارف الفلسطينية (اطروحة ماجيستير). كلية التجارة، غزة/فلسطين: الجامعة الاسلامية.

نعيمة يحياوي، و خديجة لدرع. (2011). طاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات (ملتقى دولي). الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة ورقلة.

نواره محمد، و مريم ملواح. (2017). بطاقة الأداء المتوازن كآلية من آليات تقييم أداء المؤسسات (ملتقى وطني). مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع. البليدة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة البليدة2.

Industrial Economics Review (KHAZZARTECH)
EISSN: 2588-2341ISSN:1112-7856

Volume: 14 / N°: 02 (2024)

Page 462-488

The contribution of the balanced scorecard to improving the performance of the economic corporation: a case study of the Cital Corporation – Annaba-

Mehdi Zabat [1*], Ammar Zoda [2]

[1] University of Batna 1 (Algeria),(LEEGA)

mehdi.zabat@univ-batna.dz

[2] University of Batna 1 (Algeria)

ammar.zouda@univ-batna.dz

***Received*: 28-05-2024** ***Accepted*: 18-12-2024**

Abstract

This study aimed to determine the contribution of the balanced scorecard to improving the performance of the Cital company during the year 2018, based on a set of data collected from the organization. The results of the study showed that a model for the balanced scorecard can be embodied in the company under study, and that this model will contribute to improving the company's performance through the set of recommendations and initiatives provided by the card based on comparing the institution's actual performance with the targeted performance within the four dimensions of the card.

Keywords:

Balanced scorecard;

Performance;

Dimensions of the card.

JEL Classification Codes: J21, J24, J28.

[*] **Auteur correspondant**