جامعة امحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسـم العلـوم المـالية و المحـاسبة

بحث بعنوان:

من إعداد الطالبتين: تحت إشراف الأستاذة:

- أمال سعداوي - دويدي

 - ليندة بلقاضي

السنة الجامعية

2019/2020

**بطاقة الأداء المتوازن**

**خطة البحث :**

**مقدمة**

**المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن**

 **المــطلــب الأول: مفهوم و أهمية بطاقة الأداء المتوازن**

 **المطلب الثانـي : العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن و أهدافها**

 **المطلب الثالث : مكونات بطاقة الأداء المتوازن**

**المبحث الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن**

 **المطلــب الأول : خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن**

 **المطلب الثاني : مقومات و عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

 **المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن**

**الخــــاتـــمـــة**

**مـــــقـــدمــــــة**

 تعتبر الإدارة الإستراتيجية محورا أساسيا لنجاح المؤسسات، فمن خلالها، يمكن للمنظمة تحقيق البقاء و الاستمرارية، و هذا باستغلال الفرص و تجنب التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بها، و كذا الاستفادة من نقاط القوة و التغلب على نقاط ضعفها، خاصة في الوقت الراهن الذي يتسم بالتغيير السريع للبيئة و التعقيد و اشتداد المنافسة، و حتى يتسنى لهذه المؤسسات البقاء لا بد من صياغة و تنفيذ إستراتيجية ملائمة تمكنها من تحقيق الأهداف الموضوعة على شتى المستويات، ولا يتوقف عمل الإدارة الإستراتيجية على صياغة و تنفيذ الإستراتيجية فقط، بل يتعدى إلى كشف الانحرافات التي تتعرض لها، وتقييم مدى تحقيقها للأهداف و قياس مستويات الأداء المختلفة، وهذا للتأكد من سلامة الإستراتيجية و مدى ملاءمتها و تحقيقها للأهداف، و تتم عملية التقييم بالاعتماد على أدوات تسمى أدوات التقييم الاستراتيجي

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم، فضلا من كونها أداة قيادة إستراتيجية، لكونها تعتمد خمسة أبعاد لتقييم الأداء الكلي للمنظمة، وهذا بدلا من التركيز على البعد المالي، الذي أصبح غير قادر على إعطاء صورة متكاملة عن الأداء، و أن التركيز عليه فقط أصبح غير ملائم لبيئة الأعمال المعاصرة، لأنه لم يعد يفعل كل الجوانب المتماشية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة، و أن الاهتمام بمجموعة أوسع من المقاييس التي ترتبط بالجودة، حجم السوق، رضا الزبون، العاملين و البيئة، يمكن أن يؤدي إلى تبصير أكبر بالعوامل التي تسوق الأداء المالي و تؤدي إلى تحقيق الأهداف، و منها نطرح الاشكالية التالية ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن ?

**المبحث الأول : ماهية بطاقة الأداء المتوازن**

**تمـــهــيــــد**

**المطلب الأول: مفهوم و أهمية بطاقة الأداء المتوازن**

**تعريف و أهمية بطاقة الأداء المتوازن :** تعتبر منهجية رقابية تستخدم إطار متعدد الأبعاد لوصف تنفيذ الإستراتيجية لذلك سنحاول إعطاء تعاريف مختلفة و أهميتها في المؤسسة.

 لقد تعددت التعريفات الخاصة بها حيث يعرفها البعض ببساطة أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي بجمع بين المؤشرات المالية و غير المالية.

 و يعرفها NORTONو KAPLANبأنها يعمل على ترجمة رسالة إستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطار للقياس الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية.

 ويرى (P.NIVER)أنها مجموعة مختارة بدقة من المؤشرات القابلة للقياس الكمي و المستمدة من إستراتيجية المؤسسة المؤسسة حيث تمثل هذه المؤشرات أداة تستخدم من طرف المديرين لتوحيد نتائج أداة المؤسسة إلى الموظفين و مختلف أصحاب المصالح و هو ما يمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية.

 و تعرف أيضا أنها طريقة لتحويل رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى مقاييس أداء حيث توضح مجموعة من المقاييس لكل بعد لإجراء القياسات لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

 ومما سبق يمكن القول أنها عبارة عن نظام لقياس و تقييم الأداء الاستراتيجي يشمل كل من المؤشرات المالية و غير المالية و يغطي أربعة أبعاد و هي : البعد المالي، بعد الزبائن –العملاء- بعد العمليات الداخلية ،بعد النمو و التعلم، مما يسمح باعتبارها نظام قياس متكامل يحتفظ بالمقاييس المالية للأداء الماضي و يوفر المحركات للأداء المستقبلي. [[1]](#footnote-2)

 الشكل رقم 01 : **يبين إطار بطاقة الأداء المتوازن و العناصر المساهمة فيها**

**الرسالة و الرؤية**

**الإستراتيجية**

**الأهداف و المؤشرات**

.................................

.......................................

**بعد العمليات الداخلية**

..............................................

المصدر **:** بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية

**أهمية بطاقة الأداء المتوازن** **:** تبرزأهمية بطاقة الأداء المتوازن من خلال النقاطالتالية

**-** توجه المؤسسات إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رؤيتها و استراجيتها بدل من التركيز على نتائج المالية فقط.

**-** تربط بين الاستراتيجيات طويلة المدى مع الخطة السنوية قصيرة المدى.

- تقوم على استخدام مؤشرات تقييم الأداء كنظام متكامل للمعلومات و التعلم الاستراتيجي، حيث تدخل هذه المؤشرات ضمن إستراتيجية المؤسسة بعيدة المدى.

- تعتبر نظاما متكاملا للإدارة الإستراتيجية، و تجعلها محور اهتمام جميع الأفراد داخل المؤسسة تساهم في تحقيق الأهداف و الغايات المحددة.

- توفر نظرة متوازنة للتقييم الأداء حيث تضم عوامل مالية و أخرى غير مالية و داخلية و خارجية، كمية و نوعية ترمي من خلالها تحقيق رؤيتها و أهدافها و ترجمة إستراتيجيتها إلى أفعال.[[2]](#footnote-3)

- توفر معلومات كافية وواضحة لمتخذي القرار.

- تعمل على مراعاة معايير التقييم في نفس الوقت بين مختلف المجالات دون تمييز أحدها على الأخر مع الأخذ في عين الاعتبار تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة. [[3]](#footnote-4)

**المطلب الثانـي : العوامل المؤثرة في بطاقة الأداء المتوازن و أهدافها**

 سنتطرق في هذا المطلب إلى العوامل التي تؤثر على نظم تقييم الأداء من خلال استعمال بطاقة الأداء المتوازن و اظافة أهدافها.

 1- **العوامل المؤثرة على بطاقة الأداء المتوازن :** تخضع أنظمة تقييم الأداء بشكلعام و بطاقة الأداء المتوازن **ب**شكل خاص إلى مجموعة من العوامل تجعلها تختلف من محيط لأخر ومن أهمها ما يلي:

* 1. **حجم المؤسسة :** يعد من العوامل الرئيسية التي ستدعي على اهتمام الإدارة عند وضع نظام للتقييم الأداء حيث ينبع لهذا الاهتمام كون المنظمات الكبيرة أكثر تعقيدا الأمر الذي يتطلب وجود أنظمة رقابية متكاملة، حيث كلما زاد حجم المؤسسة كانت هناك رغبة باستخدام مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن حسب دراسات تم إجرائها.
	2. **درجة عدم التأكد في البيئة** : تلعب بيئة المؤسسة دورا هام في تحديد أنظمة تقييم الأداء فالظروف الاقتصادية التي تتطور فيها المؤسسة تؤثر على الأسلوب المستخدم في تقييم الأداء مثلما خلصت إليه الأبحاث لذلك يرى (L.MILLER)أنه من الضروري دمج المخططات غير المالية في نظم معلوماتها المحاسبية لمواجهة صيغة عدم اليقين في المحيط و استخدم أنظمة معلومات تضم مؤشرات غير مالية و بذلك يمكن القول أن التوجه نحو استخدام (BSC) يرتبط ايجابيا بدرجة عدم الاستقرار في بيئة عمل المؤسسة.
	3. **الهيكل التنظيمي** : يشكل أحد أهم المتغيرات في عملية التقييم و الرقابة على الأداء حيث غالبا ما تتوفر لدى المؤسسات التي تتميز بالتنويع اللامركزية و هو الأمر الذي يؤكده NORTONو KAPLANحيث يقولان أن البطاقة تعد نظام اتصال من الأعلى إلى الأسفل يترجم رسالة و رؤية المؤسسة إلى كافة الأفراد بداخلها ، فان اعتمدت على هياكل مركزية فان ذلك يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية لذلك يشجع الباحثان على اعتماد هياكل لامركزية تسمح بانتقال المعلومة بحرية و لتكون البطاقة أكثر فعالية. [[4]](#footnote-5)
1. **أهداف بطاقة الأداء المتوازن** : تهدف إلى :

- مراقبة العمليات اليومية و أثرها على التطورات المستقبلية

- ترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية

- تطوير منتج تكاملي بين الاستراتيجيات و العمليات

- توضيح مسار الرؤية الإستراتيجية لكافة العاملين

- تحقيق التوازن بين المؤشرات المالية و الغير المالية

- الوصول بالأداء الفعلي إلى مستوى الأداء المخطط

- تحقيق التوازن بين الأداء الداخلي و الأداء الخارجي

- تحقيق التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل.[[5]](#footnote-6)

**المطلب الثالث : مكونات بطاقة الأداء المتوازن**

 سنتطرق في هذا المطلب إلى مكونات البطاقة حيث تضم ثمانية عناصر تتحقق من خلالها الية عملها و تتمثل هذه المكونات فيما يلي :

1. **الرؤية المستقبلية** : هي التي تبين إلى أين تتجه المؤسسة و توضع صورتها المستقبلية.
2. **الإستراتيجية** : و هي التي تتكون من مجموعة الإجراءات و الأفعال لتحقيق الأهداف أو خطط الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدها.
3. **الأبعـــاد** : هي مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفقا لمؤشرات تحليل مهمة و من ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في هذا البعد و هناك أربعة أساسية في بطاقة الأداء المتوازن هي البعد المالي، بعد العملاء )الزبائن( بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو و التعلم و البعد هو عنصر رئيسي في الإستراتيجية.
4. **الأهـــداف** : هو غرض الإستراتيجية يبين كيفية تنفيذها و يعبر عنها بالمستويات المحددة و القابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
5. **المقـــاييس** : تعكس قياس التقدم باتجاه الأهداف و تكون ذات طابع كمي و توصل القياسات الى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف و يصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الاستراتيجية فهي عبارة عن تنبؤات عن الأداء المستقبلي و هي التي تدعمه تحقيق.
6. **المستهدفات** : تمثل البيانات و التصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت م في المستقبل.
7. **ارتباطات السبب و النتيجة** : تعبر عن علاقات الأهداف و ارتباط كل منها بالأخر وتكون مشابهة لعبارات – إذا-إذن- حيث تكون واضحة و جلية.
8. **المبادرات الإستراتيجية** : هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية. [[6]](#footnote-7)

 الشكل 2 : يبين مكونات بطاقة الأداء المتوازن

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | **ارتباط السبب و النتيجة و التي تعتبر عن علاقة الأهداف أحداهما بالأخر و تكون مقسمة لعبارات )إذا – إذن(** |
|  |  |  |
| المنظور |  | **المنظور المالي:****كيف يجب أن تنمو أسهم المستثمرين** | **منظور العملاء:****تحقيق رؤيتنا:** **كيف يجب أن نبدو أمام عملائنا** | **منظور العمليات الداخلية:****لتحقيق رضا المستثمرين و العملاء،ما هي الأمال التي يجب أن نتميز فيها؟** | **منظور التعلم:****كيف يمكن أن ..... على قدرتنا للتغيير و التحسين** |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| الأهداف |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| المعايير |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| المستهدفات |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| المبادرات |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**المبحث الثاني : إعداد بطاقة الأداء المتوازن**

 نتطرق في هذا المبحث إلى مراحل و خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن، و أهم العوامل و المقومات اللازمة لتطبيقها، ثم الصعوبات و المشاكل المرافقة لتطبيق النموذج، وفي الأخير التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.[[7]](#footnote-8)

**المطلب الأول : خطوات إعداد بطاقة الأداء المتوازن**

ان عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة، بدءا بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة، حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال و مقاييس و أهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها.

 وقد تنوعت أراء الباحثين حوا الخطوات المنهجية اللازمة لتعميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومستعرض أهم الخطوات المتفق عليها، و المتمثلة في الشكل التالي:

 الشكل رقم 3 : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

رؤية المنظمة

تحديد الأستراتيجيات

**تحديد عوامل النجاح الحاكمة**

**تحديد القياسات**

**تحديد وتطوير خظة العمل**

**تحديد الأفعال التنفيذية**

المتابعة و التقييم

 من خلال الشكل نلاحظ أن هناك سبع خطوات أساسية لإعداد و تصميم بطاقة الأداء المتوازن:

 الفرع الأول : صياغة الرؤية الإستراتيجية

 الفرع الثاني : تحديد الإستراتيجية العامة للمنظمة ورؤية الإدارة العليا

 الفرع الثالث : تحديد عوامل النجاح الحاكمة

 الفرع الرابع : تحديد مقاييس الأداء للأهداف الإستراتيجية المرتبطة بمحركات الأداء

 الفرع الخامس : تحديد و تطوير خطة العمل

 الفرع السادس : تحديد الأفعال التنفيذية

 الفرع السابع : المتابعة و التقييم. [[8]](#footnote-9)

**المطلب الثاني: مقومات و عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

سنتطرق في هذا المطلب إلى مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية،ثم عوامل النجاح التي تحكم تطبيقها، وفي الأخير الصعوبات المرافقة لإعداد و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن .

 **الفرع الأول** : مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

 توجد مقومات عديدة يجب توافرها في المؤسسة حتى يمكنها تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بنجاح و تتمثل في :

 - تحديد واضح للأهداف الإستراتيجية

 - الأخذ بمنهج النظام

 - وجود الدافعية لاختيار بطاقة الأداء المتوازن

 - دعم و التزام الإدارة العليا

 - وجود نظام للاتصال و التواصل

 - اليد العاملة المتخصصة

 - اشتراك العاملين

 - وجود قابلية و رغبة للتغيير

 - العمل بمبادئ الإدارة الإستراتيجية

 - وعي الإدارة و إدراكها لأهمية بطاقة الأداء المتوازن.[[9]](#footnote-10)

 **الفرع الثاني : عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن**

 توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها مايلي :

 - يجب أن تتسم الثقافة و القيم التنظيمية بالقوة و التوجه المستقبلي.

 - الاهتمام بصياغة إستراتيجية واضحة المعالم مع التركيز على التوجهات المستقبلية.

 - مساندة و دعم الإدارة العليا لبرامج تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج

 -تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالابتكارية و الإبداع

- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح و مفهوم

- تدنية الاهتمام بالأهداف الماضية و التركيز على الاهتمام بالمستقبل

- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة و تحليل المجالات الأخرى

- الاهتمام بالأصول غير الملموسة و دراسة تأثيرها على نتائج المنظمة

- العمل على انتهاج المراحل الأساسية لتصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بكل دقة

- وجود معدلات و مؤشرات الأداء الرئيسية واضحة و مفهومة ودقيقة و مبنية على معلومات محددة

- التدرج في عمليات التطبيق

- العناصر الرئيسية لقياس الأداء

- ضرورة المراجعة الدقيقة

- وجود عملية تحليل تسبق عملية وضع الإستراتيجية و تحديد علاقة السبب و النتيجة.[[10]](#footnote-11)

**المطلب الثالث : الصعوبات التي تواجه بطاقة الأداء المتوازن.**

تواجه عملية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن صعوبات و عقبات يجب تجنبها أو التكيف معها، حتى تتمكن من الاستفادة الكلية من البطاقة و هذه الصعوبات تتمثل فيمايلي :

- الرغبة في إعداد بطاقة متكاملة منذ البداية يؤدي إلى خلل في العملية، لكن بالتجربة تجد المؤسسة نفسها تعدل في بطاقتها من خلال إضافة الأهداف و المؤشرات غير المالية التي تسمح بتوقع أفضل للأداء

- صعوبة تعظيم كل المؤشرات في أن واحد

- ثقافة المؤسسة

- السعي للحصول على المعلومات على حساب التكاليف

- كثرة المعايير و غموضها

- إهمال البطاقة بعض الأبعاد المهمة كالبعد البيئي الذي يخطى باهتمام بالغ حاليا من قبل المنظمات

- عدم وضوح الأهداف

- قلة الكفاءات و المختصين في مجال بطاقة الأداء المتوازن

- عدم دقة المعلومات.[[11]](#footnote-12)

**الخـــــاتــــمــــة:**

 لقد تبين من خلال بحثنا هذا أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم المفاهيم الحديثة التي ظهرت مؤخرا نتيجة تسارع وتيرة التقدم خاصة التكنولوجي منه، بالإضافة إلى اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات و اتساع هذه المنافسة إلى جميع الأسواق العالمية، وتعد بطاقة الأداء المتوازن من الأدوات التي ظهرت نتيجة العجز و النقص الذي حدث في الأدوات التقليدية لتقييم الأداء، هذا الأخير الذي كان في الماضي يقوم على دراسة الجوانب المالية قصيرة المدى بالإضافة إلى العمل على تحقيق الأهداف القصيرة، ولا يراعي الجوانب غير المالية و التي كان لها الدور البالغ في بقاء المؤسسة و ديمومتها خاصة في ظل البيئة المعقدة، وهذا ما أدى الى البحث عن أسلوب جديد يأخذ بعين الاعتبار الجوانب المالية و غير المالية في تقييم الأداء، كما يأخذ بعين الاعتبار التوازن في طبيعة الأهداف بين القصيرة و طويلة الأجل.

 لقد اتسع استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الاقتصادية و أصبح هذا الأسلوب يستخدم في العملية الإستراتيجية، التي يعد نجاحها من نجاح المؤسسة و تحقيقا للأهداف الموضوعة إلى التقييم المستمر للإستراتيجية في المؤسسات يساعد على تحقيق الأهداف، كما يمكن للمؤسسة من استغلال نقاط القوة الداخلية و استغلال الفرص الخارجية عند ظهورها، و التعرف على التهديدات و مواجهتها، و القضاء أو التقليل من جوانب الضعف الداخلية قبل تحولها إلى عقبات.

**قـــــائـمـة المــراجــــــــع :**

1.صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، السنة 2011-2012 .

2.أحمد خمان – سفيان حمدان ، **بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية**،مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ،جامعة العربي التبسي تبسة، للسنة الجامعية 2015-2016.

1. أحمد خمان-سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، ص 52. [↑](#footnote-ref-2)
2. أحمد خمان-سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية،ص [↑](#footnote-ref-3)
3. 1- أحمد خمان-سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، ص 53-54. [↑](#footnote-ref-4)
4. 2- أحمد خمان-سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، ص 55 [↑](#footnote-ref-5)
5. أحمد خمان-سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، ص 56. [↑](#footnote-ref-6)
6. أحمد خمان-سفيان حمدان، بطاقة الأداء المتوازن و أثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، ص 56. [↑](#footnote-ref-7)
7. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، السنة 2011-2012 ص 42-43 . [↑](#footnote-ref-8)
8. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، السنة 2011-2012 .ص 44-45 [↑](#footnote-ref-9)
9. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، السنة 2011-2012 .ص46-48 [↑](#footnote-ref-10)
10. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، السنة 2011-2012 ص 49-53. [↑](#footnote-ref-11)
11. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف، السنة 2011- 2012 .ص 54-58 [↑](#footnote-ref-12)