

محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة  
شركة مجمع صيدال 2020-2021

Attempt applying the sustainable balanced scorecard (SBSC) model to evaluate the overall performance of  
the Algerian economic enterprise - Case Study of Saidal Complex 2020-2021

مریم قماري<sup>1\*</sup>، شریفة جعدي<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مخبر التمويل، مالية المؤسسة و مالية الأسواق، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر،

([guemari.meriem@univ-ouargla.dz](mailto:guemari.meriem@univ-ouargla.dz))

<sup>2</sup>قسم المناجمت بمعهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر،

([cherifa2010@gmail.com](mailto:cherifa2010@gmail.com))

تاريخ الاستلام: 2024/03/29؛ تاريخ المراجعة: 2024/03/30؛ تاريخ القبول: 2024/06/10

**ملخص:** تهدف هذه الدراسة إلى محاولة بناء نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة إشكالية الدراسة و إجراء دراسة الحالة على مجمع صيدال بتطبيق النموذج خلال السنتين: 2020-2021. توصلت الدراسة إلى أن المجمع يمتلك كافة الإمكانيات لتطبيق النموذج نظرا لطبيعة نشاطه الذي يؤثر على البيئة و المجتمع و اهتمامه لتقليل هذه الآثار. **الكلمات المفتاح:** أداء شامل؛ تقييم الأداء الشامل؛ بطاقة الأداء المتوازن؛ بطاقة الأداء المتوازن المستدام؛ مجمع صيدال. **تصنيف JEL:** Q560؛L250؛L210؛D220

**Abstract:** This study aims to try to build a sustainable balanced scorecard model to evaluate the comprehensive performance of the Algerian economic enterprise. The analytical descriptive approach was used to address the problem of the study by conducting a field study in the Saidal Complex and applying the model during the two years: 2019-2020.

The study concluded that the Directorate has all the capabilities to apply the model due to the nature of its activity that affects the environment and society and its interest in reducing these effects.

**Keywords:** Overall performance; evaluation the overall performance; the balanced scorecard; the sustainable balanced scorecard; the Saidal Complex.

**Jel Classification Codes :** D220;L210;L 250; Q560

\*مریم قماري [guemari.meriem@univ-ouargla.dz](mailto:guemari.meriem@univ-ouargla.dz)

## I- تمهيد :

يشهد عالم الأعمال العديد من التطورات و التغيرات السريعة و التي تؤثر بشكل كبير على المؤسسات و تجعلها أمام تحدي مواكبتها لتكون قادرة على تحسين أدائها وقدرتها على التكيف مع البيئة الحالية و الاستمرار في المنافسة. يعد قياس الأداء عنصرا مهما جدا للإدارة لتقييم أنشطتها الماضية و الحالية و التخطيط للمستقبل. و الذي عادة ما يتم باستخدام المقاييس المالية وذلك تبعاً للنظرة التقليدية لأهداف المؤسسات و التي تتمثل في زيادة الربح و تعظيم القيمة. يعتمد خلق قيمة المؤسسة و نموها اليوم على قدرة إدارتها و تطوير أصولها المالية و غير المالية و التوازن في تلبية متطلبات جميع أصحاب المصلحة و البيئة و المجتمع.

يتم تقييم الجانب المالي بسهولة من خلال المؤشرات الكمية ، أما الجانب غير المالي سواء رأس المال الفكري أو البحوث و التطوير أو البيئة و المجتمع يتطلب توازنا بين المؤشرات الكمية و النوعية، مما دفع المؤسسات إلى استخدام أدوات حديثة في تقييم أدائها تتضمن المقاييس غير المالية . و باعتبار أن بطاقة الأداء المتوازن من أدوات مراقبة التسيير الحديثة التي تدمج عند تقييمها للأداء كل من الجوانب المالية و غير المالية وذلك عبر أربعة أبعاد و هي : المالي، العملاء، العمليات الداخلية و التعلم و النمو ، هذه الخاصية تجعلها مرشحة لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة من خلال محاولة إضافة البعد المجتمعي (الاجتماعي و البيئي).

الاشكالية: بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

1- هل يمكن اقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقييم الأداء الشامل في مجمع صيدال ؟

الإشكاليات الفرعية:

1- هل يعبر الأداء المالي عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

2- ما مدى إمكانية تحقيق أداء شامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

3- هل يمتلك مجمع صيدال الإمكانيات لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في تقييم الأداء الشامل؟

الفرضيات : و كإجابة أولية للإشكالية المطروحة:

1- لا يعبر الأداء المالي عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2- هناك إمكانية لتحقيق أداء شامل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية .

3- يمتلك المديرية مجمع صيدال الإمكانيات لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقييم أدائه الشامل.

أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية موضوعي التنمية المستدامة و تقييم الأداء في المؤسسات و خاصة الصناعية منها، و ذلك نظرا لطبيعة نشاطها و مخلفاتها، مما يجعلها أمام تحديين فأولا يجب عليها تحقيق أداء يضمن الرفح من ربحيتها مع المحافظة على البيئة و المجتمع ثم التأكد من مدى نجاعته عن طريق تقييمه، ويتم ذلك بتطبيق أدوات تقييم حديثة من أهمها بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

منهج الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي - دراسة الحالة - و ذلك بالاعتماد على المقالات العلمية و أطروحات الماجستير و الدكتوراه و شبكة الانترنت لإعداد الجزء النظري، أما البيانات المستخدمة في الجزء التطبيقي تم الحصول على المعلومات و التقارير من الموقع الرسمي لمجمع صيدال و موقع بورصة الجزائر وبعض الدراسات السابقة .

الدراسات السابقة:

1) (دراسة أحلام قراوي، 2020) بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة شركة الاسمنت لعين الكبيرة - سطيف".

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام، وذلك بتطبيقها على شركة الاسمنت لعين الكبيرة - سطيف لسنة 2017. تم التوصل إلى أن الشركة تتمتع بكل المقومات التي تمكنها من تجسيد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداؤها المستدام.

2) (دراسة Mehtap Aldogan Eklund، 2020) بعنوان:

### "Future Prospects in Balanced Scorecard Research: Sustainability Perspective"

تستعرض هذه الورقة دراسة مفاهيمية حول الأبحاث و الدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) و بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) من 1990 إلى 2020. و ذلك لمعالجة إشكالية: ما هي الآفاق المستقبلية في أبحاث BSC من منظور الاستدامة؟ تم استخدام التكامل بين طريقتي مراجعة الأدبيات و التحليل البليومتري. أشارت هذه الدراسة أيضا إلى التطور والتوليف من المواد المنشورة، وتحليل الاقتباس، والموضوعات، والنظريات، والفجوة الأدبية و توجيه البحوث المستقبلية، بما في ذلك أزمة الاستدامة بعد فيروس كورونا 2019 (COVID19).

تمثلت نتائج هذه الدراسة في تقديم مصفوفة للبحوث المستقبلية وأسئلة البحث المقترحة فيما يتعلق بفجوة البحث في الدراسات التجريبية متعدد الأبعاد والتخصصات والثقافات.

3) (دراسة Sanda Rašić Jelavić, Mirna Pajdaković Vulić، 2021) بعنوان:

### "Sustainability Balanced Scorecard: Four performance perspectives or more?"

الغرض من هذه الورقة هو تحليل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة (SBSC) كإطار عمل متحدد لقياس وإدارة أداء الاستدامة في الشركات عبر إبراز الخصائص الرئيسية لبطاقة الأداء المتوازن الأصلية (BSC) و الغرض منها ومنظورات الأداء الرئيسية. توصلت الباحثتان إلى المناهج المختلفة لتصميم وترتيب أولويات منظورات الأداء داخل SBSC و التي تتمثل في:

أولا: وصف الروابط العرضية داخل وجهات نظر الأداء وفيما بينها.

ثانيا: شرح كيفية دمج الاستدامة في SBSC و يكون هذا بأربع طرق ممكنة:

1) إضافة منظورات أداء فردية أو متعددة للتعامل معها قضايا الاستدامة المهمة.

2) دمج جوانب الاستدامة ضمن منظورات الأداء الأربعة الأصلية.

3) إضافة منظورات الاستدامة الإضافية ودمج جوانب الاستدامة في أربعة مناظير أداء أصلية في وقت واحد.

4) إعداد SBSC منفصلة لإدارة قضايا الاستدامة فقط.

4) (دراسة مروة مبروكي، 2023) بعنوان: "مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015-2021)".

تم التطرق في هذه الدراسة إلى واقع تقييم الأداء البيئي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك بدراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015-

2021) من خلال حساب مؤشرات الجانب البيئي لبطاقة الأداء المتوازن، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الإشكالية المطروحة.

أشارت نتائج الدراسة إلى أن مجمع صيدال يقتصر عند تقييمه للأداء البيئي على استعمال الأدوات التقليدية، وأن BSC عبارة عن إطار لترجمة الأهداف البيئية إلى مجموعة من المؤشرات تتمثل في: "مؤشر استهلاك الطاقة والمياه، مؤشر الرسوم البيئية".

مناقشة الدراسات السابقة:

تشابه الدراسة الحالية مع كل الدراسات في أهمية بطاقة الأداء المتوازن و ضرورة دمج أبعاد الاستدامة ضمن البطاقة، كما تشترك هي و دراسة

(قراوي 2020) في تقييم الأداء الشامل (المستدام) و مع دراسة (مبروكي 2023) في المؤسسة محل الدراسة.

أما عن نقاط الاختلاف:

1- تختلف مع الدراسات الثلاث الأولى في القطاع.

2- تختلف مع دراسة (مبروكي 2023) في أنها اكتفت بتقييم الأداء البيئي أما في دراستنا سنقوم بتقييم الأداء الشامل.

3- بالنسبة لدراسي (Aldogan Eklund 2020) و (Rašić Jelavić and Pajdakovic Vulić 2021) عالجا

الإشكالية مفاهيميا فالأولى اعتمدت على التكامل بين طريقتي مراجعة الأدبيات و التحليل البليومتري و الثانية كانت مفاهيمية تحليلية.

I.1- الأداء الشامل

**1 - تعريف الأداء الشامل:** ارتبط مفهوم الأداء في المؤسسات الاقتصادية بمصطلحي الفعالية و الكفاءة الاقتصادية اللذان يرتبطان بتشديد استهلاك الموارد وذلك من أجل تقليل التكاليف مع مراعاة تحقيق الأهداف المسطرة، أما في الوقت الراهن تطور مفهومه فأصبح يشمل إضافة للجانب الاقتصادي الجانبين البيئي والاجتماعي، أي على المؤسسات الحرص على تنفيذ مسؤولياتها جنباً إلى جنب مع تحقيق أهدافها، وبهذا أصبحت تعتمد على معايير لأدائها تتضمن كل من: المعايير الاقتصادية، المعايير البيئية والمعايير الاجتماعية (سليماني و هواري 2018، 253).

**2- أبعاد الأداء الشامل :** يرتبط الأداء الشامل بمفهوم الاستدامة الذي يوازن بين المعايير الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية و التي تمثل بدورها الأداءات الثلاثة التي يتشكل منها الأداء الشامل.

#### أ. الأداء الاقتصادي:

يتمثل الأداء الاقتصادي أو المالي في المهمة الأساسية التي تطمح المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها، و هو عبارة عن مجموع الفوائد الاقتصادية التي تكسبها المؤسسة جراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) ، وتدنية استخدام مواردها (رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا... الخ) (بلاسكة 2017، 164)، ويتم قياس هذا الأداء عادة من خلال نسب و مؤشرات مستخرجة من القوائم المالية للمؤسسة.

#### ب. الأداء البيئي :

يعرف الأداء البيئي طبقاً لمواصفات و معايير المنظمة الدولية للتقييس الايزو 14031 بأنه "النتائج الكمية التي تحصدتها المؤسسة عن طريق تعاملاتها مع البيئة"، أي بمعنى آخر قياس كفاءة إدارة المؤسسة في حماية البيئة المحيطة بها من الأضرار الناتجة عن نشاطات المؤسسة (بكوش وبن ساهل 2014، 61).

ويتحقق الأداء البيئي عن طريق احترام التشريعات و اللوائح والقوانين مع مراعاة تحسين العوائد المالية، فعمل المؤسسة على تحسين طرق إنتاجها من شأنه أن يعود بنتائج ايجابية في الجانبين المالي و البيئي (العايب و بقة 2012، 84).

#### ج. الأداء الاجتماعي:

يقصد به نجاح منظمة الأعمال في تحقيق أهدافها الاجتماعية المحددة سلفاً. و يقسم إلى قسمين داخلي و خارجي، يتعلق الأداء الداخلي بالمالكين والعمال، أما الأداء الخارجي فنقصد به الأداء تجاه الزبائن، المجتمع المدني، الحكومة وذوي الاحتياجات الخاصة (بلاسكة 2017، 169).

### 3- تقييم الأداء الشامل

#### 1-3. تقييم الأداء الاقتصادي :

هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقاً وتقديم حكماً على إدارة الموارد البشرية و المالية المتاحة للمؤسسة و هذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة (بن نذير و شمالال 2017، 5) .

#### 2-3. تقييم الأداء البيئي:

هي عملية تتبلور في صورة مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى الفعالية البيئية للمنظمة من ناحية تحقيقها لأهدافها البيئية والسياسات المحددة نتيجة لتأثيرها في المجتمع داخلياً أو خارجياً (محموبي و مخلفي 2016، 75).

#### 3-3. تقييم الأداء الاجتماعي:

يعرف تقييم الأداء الاجتماعي للمؤسسات بأنه عملية قياس الاستجابة الاجتماعية للمؤسسات تجاه أصحاب المصالح ومقارنتها بالأهداف الاجتماعية المسطرة، وذلك بالاعتماد على أساليب تقييم خارجية و/أو داخلية (درحون 2020، 62).

### 2.I- بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC)

تم دمج الاستدامة في استراتيجية الشركات للعديد من المنظمات و لذلك أصبح أحد التحديات الرئيسية هو اعداد نماذج لتوجيه القرارات نحو تحقيق أهداف الاستدامة و ذلك بتطوير أدوات مراقبة التسيير لتتناسب مع التطور الحاصل.

#### 1-تعريف بطاقة الأداء المتوازن

تعد بطاقة الأداء المتوازن من أدوات القياس التي لقت قبول كبير لدى المتخصصين لأنها تعمل على تحسين أداء المؤسسة ووضعها التنافسي، و تزود المديرين بنظام يساعدهم في تحويل الإستراتيجية إلى عمل.

كان أول ظهور لبطاقة الأداء المتوازن سنة 1992 على يد الباحثان Kaplan Robert (أستاذ للمحاسبة بجامعة هارفارد) و David Norton (مستشار بولاية بوسطن)، اللذان أجريا دراسة استمرت لمدة عام حول اثنا عشرة مؤسسة في كندا و الولايات المتحدة الأمريكية، كان البحث قائماً على

افتراض أن مقاييس الأداء المالي أصبحت غير فعالة نظرا لطبيعة الشركات الحديثة، وأن اعتمادها على المؤشرات المالية فقط سيؤثر بالسلب على قدرتها على إنشاء القيمة (ريغة 2014، 64).

بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هي أداة استراتيجية شاملة فعالة، تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة ضمن أبعاد متعددة، تغطي الجوانب المالية وغير المالية. (قراوي و العايب 2020، 48).

يرتكز مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) على تصور الشركة كآلة ربحية و التي تحتاج إلى تحسينها للوصول إلى أقصى قدر من الكفاءة من خلال القياس والتحكم في معظم عمليات الشركة .

تتم بطاقة الأداء المتوازن (BSC) بمقاييس الأداء و تظهر أهميتها في قدرتها على تضمين كل من المقاييس المالية التقليدية والمقاييس غير المالية عند إعداد التقارير ومن هنا أطلق عليها مصطلح "متوازن" (Duarte, Cabrita et Cruz Machado 2011, 522)، كما أنها تعمل على تحسين إدارة المعلومات في المنظمات (Jalali Naini, Aliahmadi et Jafari-Eskandari 2011, 594).

## 2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

قسم كابلان و نورتون في كتابهما "بطاقة الأداء المتوازن" العمليات التنظيمية الأساسية لإستراتيجية المؤسسة إلى أربعة أبعاد: المالي، التعلم و النمو، العمليات الداخلية و العملاء (Duarte, Cabrita et Cruz Machado 2011, 522).

### 1-2 البعد المالي

عند قياس وتقييم الأداء في الشركات يحظى الجانب المالي بأهمية كبيرة نظرا لكون مخرجاته تعتبر مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مدى تحقيقها للنتائج، كما تعكس المؤشرات المالية صورة الأداء المالي الذي يساعد المنظمات للوقوف على ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين النتائج (حجاج و بصري 2017، 14).

### 2-2 بعد العملاء

يعبر بعد العملاء عن مقاييس أداء لمخرجات إستراتيجية المؤسسة التي يجب أن تهدف إلى فهم العملاء و حاجياتهم ثم تلبية رغباتهم، و من أهم هذه المقاييس: رضا العملاء، طرق الاحتفاظ بهم، كسب زبائن جدد، تحديد حصة السوقية... الخ (العايب 2011، 194).

### 2-3 بعد العمليات الداخلية

تمثل العمليات الداخلية النشاطات التي يجب على المؤسسات التفوق فيها و التي تميزها في السوق. يعتمد هذا المنظور على بعد العملاء بشكل رئيسي وذلك لأن توصيل القيمة إلى الزبون و تحقيق رضاه وولائه يرتكز على تقديم المنظمة للسلعة أو الخدمة حسب الجودة و المواصفات المطلوبة (مقيم 2019، 33).

### 2-4 بعد التعلم والنمو

التعلم والنمو هو أحد نقاط نجاح المؤسسة وضمان بقائها في المنافسة، حيث يقوم هذا البعد بالاعتماد على قدرات ومهارات الموظفين في المنظمة وعلى تطوير حس الإبداع والتطوير لديهم، بالإضافة إلى حيازة المؤسسة على تقنيات حديثة وتكنولوجيات متطورة في الإنتاج وذلك لرفع الجودة وتحسين الإنتاجية، تقليل وقت الإنتاج و خفض معدلات العيوب (حجاج و بصري 2017، 15). و يمكن توضيح محاور البطاقة في الشكل رقم (01).

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن المستدام لمواجهة الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن التقليدية نظرا لتجاهلها الجوانب البيئية والاجتماعية. يرى الباحثون إلى أن هناك ثلاثة احتمالات لدمج الجوانب البيئية والاجتماعية في BSC (Marimin, Adhi et Arif Darmawan 2017, 63):

1- دمج الجوانب البيئية والاجتماعية في المنظورات المعيارية الأربعة الحالية.

2- إضافة منظور إضافي لاستكشاف جوانب التقييم البيئي والاجتماعي.

3- وضع بطاقة أداء خاصة للجوانب البيئية والاجتماعية.

بناء على الاحتمالات الثلاثة السابقة يمكن إيجاد خمسة طرق لإدماج الجانب البيئي و الاجتماعي في البطاقة و الحصول على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وهي (بلاسكة 2012، 55):

1. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية Partial SBSC: نحصل عليها بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة ضمن بعض مناظير البطاقة الأصلية، حيث يتم اختيار المنظور الذي يكون أكثر عرضة لعناصر الاستدامة.

2. بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية Transversal SBSC: يتم إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في كل أبعاد البطاقة مع التركيز على

جوانب الاستدامة الممكنة أو التي تؤثر على القيمة.

3. بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف **Additive SBSC**: نتحصل على البطاقة من هذا النوع بإدراج بعد إضافي يمثل الاستدامة.
4. بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية **Total SBSC**: ويتم فيها ربط المنظور الخامس والمتعلق بالاستدامة بالمؤشرات المستقبلية المتعلقة بكل الأبعاد الأخرى لبناء علاقة سببية و في نفس الوقت الاحتفاظ بالخصوصية.
5. بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة **Shared services SBSC**: في هذا النوع تستخدم المنظمة بطاقة الأداء المستدام في بعض أقسامها و التي تكون مسؤولة عن البيئة، كما يمكن تسميتها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة .

يبين الشكل رقم (02) دمج جوانب الاستدامة ضمن المناظير الأربعة التقليدية.

## II - نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدام لمجمع صيدال :

### II.1 التعريف بمجمع صيدال (https://www.saidalgroup.dz/ 2023)

صيدال هو مؤسسة على شكل مجمع صناعي يتخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري . يعتبر أول مخبر صيدلاني يقوم بإنتاج الأدوية الجينية في الجزائر، تم تأسيسه في عام 1982 و ذلك من أجل تأسيس صناعة صيدلانية جزائرية تعمل على توفير الأدوية للمواطنين.

المجمع هو عبارة عن شركة ذات أسهم برأسمال يقدر بـ: 2.500.000.000 دينار جزائري، و هي مدرجة في بورصة الجزائر منذ عام 1999، الشركة مملوكة للدولة بنسبة 80 % ، و الـ 20 % المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص.

II.2 مرحلة إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام: حتى تتمكن من إعداد بطاقة الأداء المستدام يجب تحديد رؤية ورسالة المجمع، و بعدها توضيح أهدافه الإستراتيجية ، و في الأخير يتم تصميم البطاقة.

رؤية ورسالة المجمع: يسعى المجمع إلى تعزيز مكانته كرائد في صناعة الأدوية الجينية في الجزائر كما يطمح لأن يصبح مرجعا أساسيا وشريكا مفضلا في منطقة إفريقيا والشرق الأوسط.

### تحديد إستراتيجية المجمع وبناء أهدافه الإستراتيجية :

- يهدف المجمع إلى تحقيق أهدافه التنموية و تعزيز مكانته كممثل رئيسي في تنفيذ السياسة الوطنية للأدوية.

- يسعى إلى تطوير نشاطاته وذلك من خلال العمل المستمر لتنويع منتجاته و ذلك بإدراج منتجات ذات قيمة مضافة عالية ، لرفع قدراته

التنافسية وتكثيف خبرته مع حاجيات السوق.

- يعمل على تكثيف الشراكات التي تسمح باكتساب المعرفة و انتقال التكنولوجيات الحديثة.

II.3 مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام: يتم في هذه المرحلة تحديد مؤشرات الأداء للأبعاد الخمسة و التي تتناسب مع الأهداف الإستراتيجية للشركة و المعلومات المتوفرة في التقارير.

### مؤشرات الأداء للبعد المالي:

- معدل العائد على الاستثمار = (النتيجة الصافية / رأس المال المستثمر)  $\times 100$
- معدل العائد على حقوق الملكية = (النتيجة الصافية / حقوق الملكية)  $\times 100$
- مؤشر تطور المديونية = [ ( الديون الطويلة و متوسطة الأجل للسنة n - الديون الطويلة و متوسطة الأجل للسنة n-1) / (الديون الطويلة و متوسطة الأجل للسنة n-1) ]  $\times 100$

### مؤشرات الأداء لبعد العملاء :

- الحصة السوقية = (رقم أعمال المؤسسة / رقم أعمال القطاع)  $\times 100$
- مؤشر تطور القيمة السوقية = [ ( القيمة السوقية للسنة n - القيمة السوقية للسنة n-1) / القيمة السوقية للسنة n-1 ]  $\times 100$
- مؤشر تطور تكاليف التسويق = [ (تكاليف التسويق للسنة n - تكاليف التسويق للسنة n-1) / (تكاليف التسويق للسنة n-1) ]  $\times 100$

### مؤشرات الأداء لبعد العمليات الداخلية:

- مؤشر تطور إيرادات التوريد = [ (إيرادات التوريد للسنة n - إيرادات التوريد للسنة n-1) / (إيرادات التوريد للسنة n-1) ]  $\times 100$
- إنتاجية العامل = (الإنتاج الكلي / عدد العمال)  $\times 100$
- معدل نمو قيمة الإنتاج = [ (قيمة إنتاج الدورة للسنة n - قيمة إنتاج الدورة للسنة n-1) / (قيمة إنتاج الدورة للسنة n-1) ]  $\times 100$

**مؤشرات الأداء لبعث التعلم و النمو:**

- معدل التأطير = (عدد الإطارات / عدد العمال) × 100
- معدل التكوين = (تكاليف التكوين / عدد العمال) × 100
- رضا العمال (معدل تطور مصاريف العاملين) = [(مصاريف العاملين للسنة n - مصاريف العاملين للسنة n-1) / (مصاريف العاملين للسنة n-1)] × 100

**مؤشرات الأداء للبعث المجتمعي (الإجتماعي و البيئي):**

- تشجيع الاقتصاد المحلي = [(المشتريات المحلية للسنة n - المشتريات المحلية للسنة n-1) / (المشتريات المحلية للسنة n-1)] × 100
- معدل نمو استهلاك الطاقة (الكهرباء، الغاز، الماء) = [(استهلاك الطاقة للسنة n - استهلاك الطاقة للسنة n-1) / (استهلاك الطاقة للسنة n-1)] × 100
- معدل طرح النفايات الصلبة = (كمية النفايات الصلبة / الإنتاج الكلي) × 100

**4.II مرحلة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام:**

بعد تحديد أبعاد البطاقة ومؤشراتها نقوم بتحديد المكونات التالية:

1. الوزن: تم تقسيم الأوزان على أبعاد البطاقة كالتالي : 25 للبعد المالي ، 15 للبعد المجتمعي (الاجتماعي و البيئي)، و 20 لكل بعد من الأبعاد المتبقية.

ثم تقسيم وزن كل بعد على المؤشرات المكونة له.

2. القيمة المستهدفة: تمثل الأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

3. النتيجة الفعلية: تمثل ما أنجز فعليا من طرف المؤسسة.

4. النتيجة النهائية: تحسب من خلال العلاقة التالية:

إذا كانت القيمة المستهدفة لها تأثير ايجابي على نشاط المؤسسة مثل العائد على الاستثمار :

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{الوزن} \times \text{النتيجة الفعلية}) \div \text{الهدف}$$

أما إذا كانت للقيمة المستهدفة تأثير سلبي على نشاط المؤسسة مثل معدل طرح النفايات الصلبة فتحسب النتيجة النهائية كما يلي :

$$\text{النتيجة النهائية} = (\text{الوزن} \times \text{الهدف}) \div \text{النتيجة الفعلية}$$

**III- النتائج ومناقشتها :**

بعد تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مجمع صيدال كما هو مبين في الجدول رقم (01) سنقوم بتحليل و مناقشة النتائج المتوصل إليها .  
حقق المجمع أداء شامل جيد و مستقرا خلال فترة الدراسة حيث بلغ نسبة : 128.79 % و نسبة 126.63 % سنة 2021 .  
**مؤشرات الأداء للبعد المالي:** بلغ الأداء المالي لمجمع صيدال سنة 2020 نسبة 139.08% أما سنة 2021 فقدر بنسبة 3.48 % أي بانخفاض يقدر ب: 135.6% .

يرجع الأداء الجيد لسنة 2020 للنسب الجيدة لكل مؤشرات البعد و خاصة مؤشر تطور المديونية الذي كانت نتائجه ايجابية سنة 2020 فحقق زيادة بنسبة مقبولة. أما نتيجة سنة 2021 فترجع لانخفاض كل مؤشرات البعد حيث تراجع أداء مؤشري العائد على الاستثمار و العائد على حقوق الملكية بسبب انخفاض النتيجة الصافية رغم ارتفاع رقم الأعمال بسبب العجز المسجل من طرف : GRP, PSM و صيدال سوليفارم .  
يعود ارتفاع النتيجة الفعلية لمؤشر المديونية ب: 32.87% إلى تمويل إنتاج لقاح كورونا فاك من الخزينة العمومية بما يقارب 52% من مبلغ الزيادة في المديونية ، أما باقي المبلغ كان موجها في إطار تنفيذ مخطط التطوير و تم تمويله من الصندوق الوطني للاستثمار FNI.

**مؤشرات الأداء لبعث العملاء:** بلغ أداء بعد العملاء سنتي 2020 و 2021 نسبة: -10.05% و 05.15% على الترتيب.

تقدم ترتيب مجمع صيدال في قائمة أفضل 20 شركة أودية في الجزائر من الرتبة 12 سنة 2020 إلى الرتبة الثانية سنة 2021 بالرغم من تراجع مؤشر الحصة السوقية الذي كان بنسبة ضئيلة بسبب انخفاض الإنتاج ، كما تحسن أداء مؤشر تطور القيمة السوقية حيث انخفض بقيمة أقل من السنة السابقة و هذا بسبب تناقص سعر السهم .

التغير الكبير في مؤشرات هذا البعد كان من نصيب تكاليف التسويق الذي انخفض سنة 2020 بسبب الحظر المفروض على جميع الأحداث العلمية و الترويجية بسبب كوفيد 19، إلا أنه في سنة 2021 ارتفع بنسبة كبيرة بسبب رفع الحجر إلا أن الارتفاع الكبير قد يمثل مؤشر سلبي يدل على عدم قدرة المجمع على التحكم في التكاليف .

**مؤشرات الأداء لبعد العمليات الداخلية:** كان أداء بعد العمليات الداخلية لصيدال سنة 2020 سالبا فقد حقق نسبة -0.50% إلا أنه ارتفع في سنة 2021 إلى 27.08%، يرجع هذا التحسن إلى الارتفاع الملحوظ في إيرادات عملية التوريد فبعد أن انخفضت سنة 2020 بسبب انخفاض الإنتاج و مخزون المواد الأولية المتبقي من سنة 2019 ، ارتفعت سنة 2021 و بنسبة كبيرة حيث نجد أن 52% منها استثنائية تتعلق بمنتجات مضادة السرطان و لقاح فيروس كوفيد 19.

استمر مؤشر تطور قيمة الإنتاج في تحقيق نتائج سلبية بسبب خفض كميات الإنتاج مع تناقص قيمة الإنتاج سنة 2020 نظرا لتعديل برنامج الإنتاج بسبب الجائحة و توقف انتاج منتجات عالية القيمة .

أما في سنة 2021 كان الانخفاض بدرجة أقل بسبب رفع الحجر. و يعود الانخفاض إلى عدة أسباب أهمها توقف ورشة إنتاج ابتداء من شهر ماي بسبب أشغال التصليح.

أما بالنسبة لإنتاجية العامل فنجد أنه مؤشر جيد مستقر و يحقق النتائج المرجوة منه و هذا بسبب توفير المجمع للآلات الإنتاجية متطورة و استخدام تقنيات حديثة تمكن من انتاج كميات كبيرة مقارنة بعدد العمال .

**مؤشرات الأداء لبعد التعلم و النمو:** ارتفع أداء بعد التعلم و النمو أيضا و بنسبة كبيرة فبعد أن كانت نسبته -4.09% ارتفع إلى 102.55% و هذا بسبب النتائج الايجابية لكل مؤشرات البعد في سنة 2021.

حقق معدل رضا العمال نموا بسبب ارتفاع تكاليف المستخدمين التي تضمنت سنة 2021 مكافآت استثنائية نظير ابتكار و تحسين عمليات لقاح كورونا فاك و في وقت قياسي لصالح فريق الإنتاج المسؤول عن اللقاح بالإضافة للأسباب الاعتيادية من توظيفات جديدة و ترقية و حوافز. ارتفع معدل التأخير بنسبة بسيطة بسبب توظيف عمال جدد 77% منهم إطارات.

الارتفاع المحسوس في هذا البعد كان لمؤشر التكوين فبعد أن بلغ معدله الفعلي سنة 2020 نسبة -75.42% ارتفع سنة 2021 إلى 402.11% و ذلك نتيجة رفع اجراءات الحجر الذي سبب في تجميد النشاط التدريبي حيث اكتفى المجمع بالحد الأدنى من التدريب بما يضمن صحة و سلامة الموظفين .

**مؤشرات الأداء للبعد المجتمعي:** انخفض أداء البعد المجتمعي للمجمع من 4.34% إلى -11.63% خلال فترة الدراسة .

تحسن مؤشر نمو استهلاك الطاقة (الكهرباء، الغاز، الماء) قليلا إلا أن المجمع يستهلك كميات كبيرة و هذا يعود لحجم نشاطه و التحديات التي يعمل عليها المجمع في مجالات الإنتاج و المعلوماتية و البيع.

شهد مؤشر طرح النفايات ارتفاعا طفيفا و هذ نظرا للجوء المجمع للتحكم في النفايات الناتجة عن نشاطه و إيجاد طرق آمنة للتخلص منها عن طريق ابرام اتفاقيات مع مؤسسات الحرق، بالإضافة الى لجوئه الى بيع بعض نفايات ورق المطابع والكرتون لإعادة تدويرها (مبروكي 2023، 140).

تهدف المؤسسة كونها مملوكة للدولة لتشجيع الاقتصاد المحلي عن طريق الموازنة في مصدر استهلاكاتها سواء من المواد أولية، مواد التغليف، الكواشف المخبرية و قطع الغيار بين السوق المحلي أو استيرادها، نلاحظ أن مؤشر تشجيع الاقتصاد المحلي قدم نتائج ضعيفة ففي سنة 2021 انخفض أداء المؤشر إلى 1.10% حيث بلغت نية الاستيراد في المجمع حوالي 90%.

## 6. اختبار الفرضيات:

من خلال تحليل و مناقشة نتائج الدراسة توصلنا إلى:

- 1- صحة الفرضية الأولى أي لا يعبر الأداء المالي عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فمن خلال دراستنا لاحظنا أنه و رغم انخفاض الأداء المالي للمجمع ممثلا في البعد المالي للبطاقة سنة 2021 إلا أن الأداء الشامل للمجمع كان ايجابيا و مستقرا .
- 2- صحة الفرضية الثانية فبإمكان المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تحقيق أداء شامل و لكن بشرط أن تتحمل مسؤوليتها المجتمعية مما سيؤدي إلى رفع قيمتها .

- 3- صحة الفرضية الثالثة أيضا فمن خلال دراسة تقارير المجمع نجد أنه يمتلك كل الإمكانيات لتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام لتقييم أدائه الشامل كونه يولي اهتماما كبيرا بالمسؤولية المجتمعية ( الاجتماعية و البيئية) فقد تحصل على شهادات مطابقة معايير الجودة الدولية كما هو موضح في الجدول رقم (02).

## IV- الخلاصة :

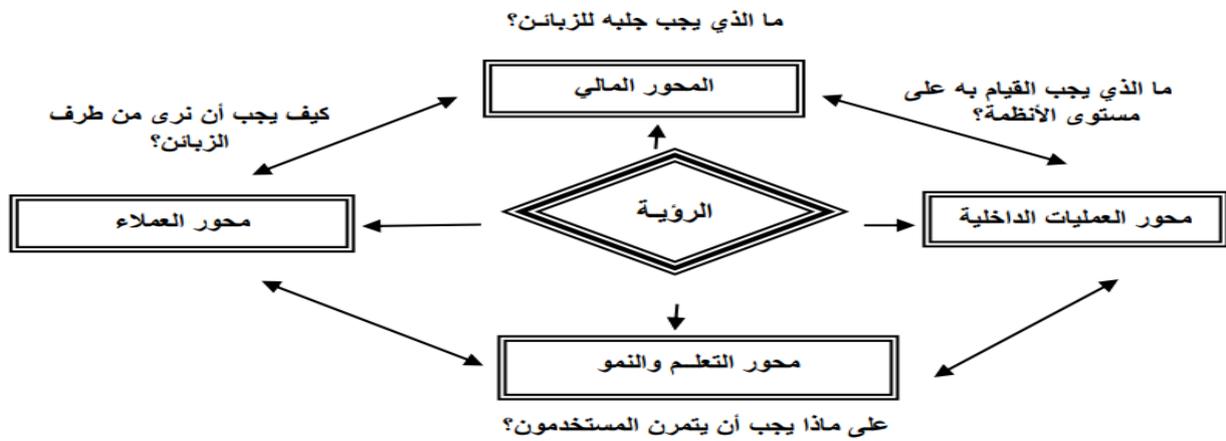
تصف هذه الدراسة الإطار المفاهيمي لكل من الأداء الشامل و بطاقة الأداء المتوازن المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، كما حاولت في جزئها التطبيقي تصميم نموذج لتقييم الأداء الشامل لمجمع صيدال عبر بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

تظهر البطاقة أن الأداء الشامل للمجمع كان ممتاز خلال السنتين رغم تفاوت أداء الأبعاد ففي سنة 2020، حقق أداء كل من البعدين المالي و المجتمعي نتائج جيدة على خلاف باقي الأبعاد، لتغير الموازنة سنة 2021 فتحقق باقي الأبعاد تحسنا سمح بالحفاظ على المستوى الجيد للأداء الشامل للمجمع رغم انخفاض نتائج البعدين المالي و المجتمعي.  
التوصيات:

- 1- يجب على مجمع صيدال التحكم في التكاليف من خلال اكمال إنجاز المشاريع المعلقة لتصبح قيد الخدمة و تساهم في رفع إيراداته إذ يلاحظ من تقارير المجمع أن هناك العديد من المشاريع و العقود المتأخرة.
- 2- التقليل من فاتورة الاستيراد حيث لاحظنا أن المواد المهمة التي تستهلكها المؤسسة مثل قطع الغيار و الكواشف المخبرية أكثرها محلي في حين نجد أن المواد الأولية و مواد التغليف النسبة الأكبر منها مستورد و بالتالي عليها تقليل الاستيراد غير الضروري .
- 2- على كافة المؤسسات الاقتصادية استخدام الأساليب الحديثة للتقييم خاصة بطاقة الأداء المتوازن المستدام إذ أنها تناسب الاستراتيجيات الحديثة للمؤسسات، بما فيهم مجمع صيدال التي لاحظنا من الجزء التطبيقي أنها تناسب استراتيجيته و أهدافه.
- 3- توعية الموظفين بالجانب المجتمعي ودوره الايجابي في رفع الأداء.
- 4- ضرورة الإفصاح عن مختلف المعلومات و البيانات البيئية السلبية و الايجابية دوريا، سواء الأنشطة التي تمس البيئة و تأثيراتها، أو الجهود التي تبذلها المؤسسات للعناية بالبيئة.

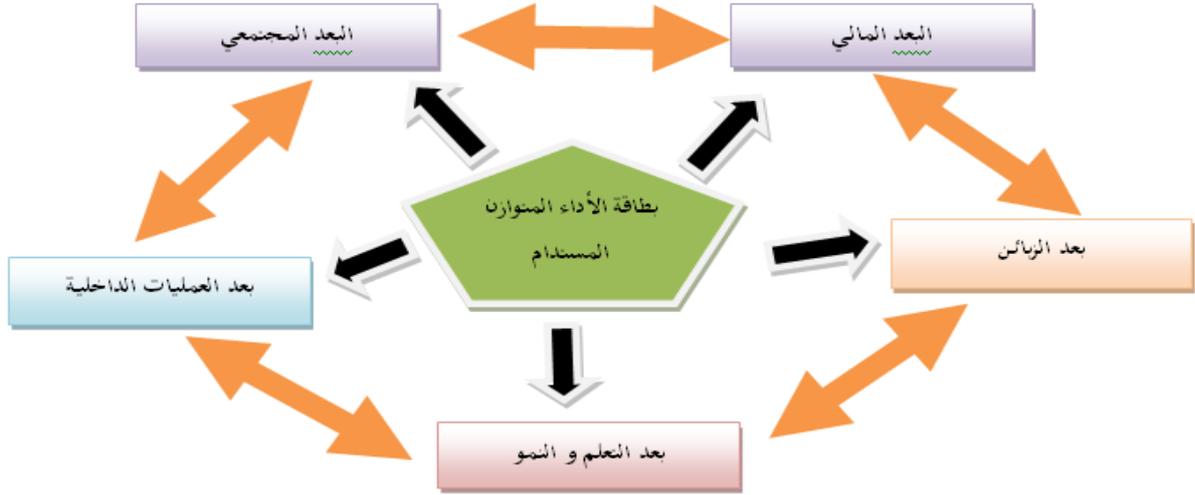
- ملاحق:

الشكل رقم (01): محاور بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: (محاد، 2016، 147)

الشكل رقم (02): دمج جوانب الاستدامة ضمن المناظير الأربعة التقليدية



المصدر: (قرارية و دريس 2018،98)

الجدول رقم (01) بطاقة الأداء المتوازن المستدام لمجمع صيدال لسنتي 2020-2021

النتيجة النهائية		النتيجة الفعلية		الغاية	الوزن	المؤشر	المنظور
2021	2020	2021	2020				
%1,28	%5,54	%0,13	%0,55	%1	%10	معدل العائد على الاستثمار	العبد المالي
%2,13	%8,54	%0,21	%0,85	%1	%10	معدل العائد على حقوق الملكية	
%0,08	%125,00	%32,87	%0,02	%0,50	%5	مؤشر تطور المديونية	
<b>%3,48</b>	<b>%139,08</b>				<b>%25</b>	<b>أداء العبد المالي</b>	
%8,80	9,24	%2,20	%2,31	%2,50	%10	الحصة السوقية	العبد العملاء
%-5,43	%-16,09	%-1,63	%-4,83	%1,50	%5	مؤشر تطور القيمة السوقية	
1,79	%-3,20	%55,97	%-31,29	%20	%5	مؤشر تطور تكاليف التسويق	
<b>%5,15</b>	<b>-10,05</b>				<b>%20</b>	<b>أداء منظور العملاء</b>	
%21,95	%-3,72	%109,76	%-18,59	%25	%5	تطور إيرادات التوريد	العبد العمليات الداخلية
%5,48	%5,97	%3290,47	%3579,55	%3000	%5	إنتاجية العامل	
%-0,36	%-2,74	%-0,83	%-6,31	%23	%10	تطور قيمة الإنتاج	
<b>%27,08</b>	<b>%-0,50</b>				<b>%20</b>	<b>أداء العبد العمليات الداخلية</b>	
%6,66	%6,51	%39,99	%39,08	30	%5	معدل التأطير	العبد التعلم و النمو
%80,42	%-15,08	%402,11	%-75,42	%50	%10	معدل التكوين	
%15,47	%4,48	%9,28	%2,69	%3	%5	رضا العمال	

أداء بعد التعلم و النمو					20%	
102,55%	-4,09%	10,96%	22,56%	50%	5%	تشجيع الاقتصاد المحلي
1,10%	2,26%	9,83%	9,19%	5%	5%	معدل طرح النفايات
-15,27%	-0,64%	-0,66%	-15,66%	2%	5%	مؤشر تطور استهلاك الطاقة (كهرباء، ماء، غاز)
-11,63%	4,34%				15%	الأداء المجتمعي
126,63%	128,79%				100%	الأداء الشامل

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقارير المديرية مجمع صيدال و موقع بورصة الجزائر و (مبروكي 2023، 140، 137)

#### الجدول رقم (02) شهادات مطابقة معايير الجودة الدولية لمجمع صيدال

القسم	الشهادة
المديرية العامة . مجمع صيدال (مركز البحث والتطوير)	ايزو 9001 طبعة 1994
. لفرع بيوستيك ( ورشة انتاج المحاليل المكثفة)	ايزو 9002 طبعة 1994
. مجمع صيدال	ايزو 9001 طبعة 2000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على (حدادو 2020، 496، 497)

#### - الإحالات والمراجع :

- 1 أحلام قراوي. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة - سطيف. مجلة التكامل الاقتصادي ، 08 (01)، 275-290.
- 2 Aldogan Eklund, Mehtap. (2020) "Future Prospects in Balanced Scorecard Research: Sustainability Perspective". Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management 04, no. 02, 192-213.
- 3 Rašić Jelavic, Sanda, and Mirna Pajdakovic Vulić. "Sustainability Balanced Scorecard (2021): Four performance perspectives or more?". STRATEGIC MANAGEMENT 26, no. 04, 37-49.
- 4 مروة مبروكي. (2023). مساهمة مؤشرات البعد البيئي لبطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال للفترة (2015-2021). مجلة الاقتصاد الجديد 14، رقم 01، 129-150.
- 5 مليكة سليمان، و مغنية هوارى. (2018). دور التدقيق في تقييم الأداء المستدام (المالي والبيئي والاجتماعي) "دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن". مجلة نماء للاقتصاد و التجارة، جامعة الصديق بن يحيى - جيجل، الجزائر (03)، ص253.
- 6 صالح بلاسكة. (2017). فعالية مجالس الإدارة في تقييم الأداء الشامل لشركات المساهمة الجزائرية - دراسة ميدانية - أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس - سطيف 1، الجزائر، ص164.
- 7 لطيفة بكوش، و وسيلة بن ساهل. (2014). بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة سوناطراك بالجزائر. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية- جامعة الوادي، الجزائر ، 07 (02)، ص61.
- 8 عبدالرحمن العايب، و الشريف بقة. (2012). مداخلة بعنوان: قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسات الاقتصادية - حالة الجزائر. - 20 و 21 نوفمبر، 2012. المؤتمر العلمي الدولي حول: سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 20 و 21 نوفمبر، ص84.
- 9 نصرالدين بن نذير، و أيوب شمالال. (2017). مداخلة بعنوان: "لوحة القيادة كأداة لتقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE". المؤتمر الوطني الأول: مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسة و تفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، ص05.

- <sup>10</sup> نورالهدى محجوبي، و أمينة مخلفي. (2016). تقييم الأداء البيئي في المؤسسات النفطية - دراسة حالة المركب النفطي "حوض بركاوي-". المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية (عدد 05)، ص75.
- <sup>11</sup> حنان درحمون. (2020). تقييم الأداء الاجتماعي للبنوك الإسلامية-دراسة تطبيقية على بعض البنوك الإسلامية خلال الفترة ( 2015-2019). المجلة الجزائرية للأبحاث الاقتصادية والمالية ، 03 (02)، ص62 .
- <sup>12</sup> أحمد الصغير ريغة. (2014). تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO. رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة 2-الجزائر، ص64 .
- <sup>13</sup> أحلام قراوي، و عبد الرحمان العايب. (2020). دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة-. مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، 11 (01)، ص48.
- <sup>14</sup> Duarte, S., Cabrita, R., & Cruz Machado, V. (2011). **Exploring Lean and Green Supply Chain Performance Using Balanced Scorecard Perspective. Proceedings of the 2011 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management** ,p522.
- <sup>15</sup> Jalali Naini, S. G., Aliahmadi, A. R., & Jafari-Eskandari, M. (2011). **Designing a mixed performance measurement system for environmental supply chain management using evolutionary game theory and balanced scorecard: A case study of an auto industry supply chain.** journal homepage,p594 .
- <sup>16</sup> Duarte, S., Cabrita, R., & Cruz Machado, V. (2011) , Op.cit ,p 522.
- <sup>17</sup> عبدالرحمن العايب. (2011). التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة. أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر، ص194 .
- <sup>18</sup> زينب حجاج، و ريمة بصري. (2017). بطاقة الأداء المتوازن ولوحات القيادة كأدوات حديثة لمراقبة التسيير. ملتقى وطني بعنوان : مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة 02 ، 25 أفريل، ص14.
- <sup>19</sup> صبري مقيم. (2019). تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة - دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق. مجلة الاقتصاد و المالية - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة -الجزائر- ، المجلد 05 (العدد 02)، ص33.
- <sup>20</sup> زينب حجاج، و ريمة بصري. (2017). مرجع سابق، ص15 .
- <sup>21</sup> عريوة محاد. (2016). اشكالية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) في القطاع العمومي المحلي لقياس و تقييم الأداء المستدام-دراسة عينة من المجالس الشعبية البلدية بالجزائر. مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، رقم 15، ص147.
- <sup>22</sup> Marimin, Adhi, W., & Arif Darmawan, M. (2017). **Decision Support System for Natural Rubber Supply Chain Management Performance Measurement: A Sustainable Balanced Scorecard Approach.** International Journal of Supply Chain Management , 06 (02),p63.
- <sup>23</sup> صالح بلاسكة. (2012). قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة بعض المؤسسات -. مذكرة ماجستير ،جامعة فرحات عباس - سطيف -الجزائر، ص55.
- <sup>24</sup> ريمة قرارية، و ناريمان دريس. (2018). تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية الملتزمة اجتماعيا باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدام و لوحة القيادة الاجتماعية. مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، رقم 06، ص98.
- <sup>25</sup> <https://www.saidalgroup.dz/>. 04 07, 2023.
- <sup>26</sup> مروة مبروكي. (2023) ،مرجع سابق، ص140، 137.
- <sup>27</sup> مروة مبروكي. (2023) ،مرجع نفسه، ص140.
- <sup>28</sup> نبيلة حدادو. (2020). "ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية-مجمع صيدال-". المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 08، العدد 02، ص496، 497.