

دور بطاقة العلامات المتوازنة في تفعيل الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية:دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

- غليزان -

The role of the balanced scorecard in activating the sustainable performance in economic institution Case study of Sonelgaz institution - Relizane-

إكرام بطاهر^{1*}، محمد جعفر هني²

ikram Bettahar^{1*}, mohamed Djafar henni²

¹ مخبر إدارة الأسواق المالية باستخدام الرياضيات و الإعلام الآلي ، جامعة أحمد زبانه غليزان (الجزائر)،

ikram.bettahar@univ-relizane.dz

² مخبر إدارة الأسواق المالية باستخدام الرياضيات و الإعلام الآلي ، جامعة أحمد زبانه غليزان (الجزائر)،

mohamed.djafarhenni@univ-relizane.dz

تاريخ النشر: 2024-03-31

تاريخ القبول: 2024-01-25

تاريخ الاستلام: 2023-11-29

ملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور و مساهمة بطاقة العلامات المتوازنة في تفعيل الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز بغليزان في إطار السعي لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، و ذلك عبر تقديم بطاقة العلامات المتوازنة و إبراز علاقتها مع البعد الاجتماعي و البيئي، و لهذا إستعملنا المنهج الوصفي التحليلي و قمنا بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغليزان و ذلك عبر توزيع إستبانة على الموظفين بمختلف المستويات كما أننا إعتدنا على المقابلة للخروج بنتائج تفيد الدراسة، و توصلنا في الأخير إلى أن الأداء المالي هو أهم ما تركز عليه المؤسسة و أن هناك إمكانية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في المؤسسة لأجل تحسين الأداء.

كلمات مفتاحية: بطاقة العلامات المتوازنة ، أداء مستدام ، بعد إجتماعي و بيئي، مؤسسة سونلغاز.

تصنيفات JEL : L25، Q51، Q56.

Abstract:

The study aimed to highlight the role and contribution of the balanced scorecard in activating the sustainable performance of Sonelgaz in Relizane within the framework of the pursuit of sustainable development goals, by presenting the balanced scorecard and highlighting its relationship with the social and environmental dimension, and for this we used the analytical descriptive approach and we studied The case of the Sonelgaz institution in Relizane, by distributing a questionnaire to employees at various levels, and we relied on the interview to produce results that benefit the study, and we finally concluded that financial performance is the most important dimension that the institution focus on and that there is a possibility of applying a balanced card in order to improve performance.

Keywords: *Balanced scorecard, : Sustainable performance, : Social and Environmental dimension, : Sonelgaz institution.*

Jel Classification Codes: *L25, Q51, Q56.*

1. مقدمة:

إن عملية قياس الأداء عملية جد مهمة بالنسبة للإدارة، كون أن تقييم هذا الأداء يقدم صورة عن وضعية هذه المؤسسة، ومن الصعب معرفة الأداء الحقيقي للمؤسسة إذا كان القياس ينحصر في بعض الجوانب فقط بل يجب أن يكون القياس شامل لكل المجالات و أن يكون متوازن لذلك نجد الكثير من المؤسسات اليوم تستعمل أساليب تقليدية لتحديد أدائها و في الغالب تقتصر هذه الأساليب على الجانب المالي و الذي هو بدوره مهم لكن مع التطورات المستمرة و التعقيدات المتواجدة في العالم اليوم و التي تلزم المؤسسات على التأقلم معها فيصبح تقييم الأداء يحتاج إلى إدخال عناصر مختلفة تتميز بالشمولية، لذلك قدم Robert Kaplan و David Norton سنة 1992 أداة تدعى بطاقة العلامات المتوازنة و المختصرة بـBSC و التي تشمل كل من المقاييس المالية و الغير المالية لإعطاء صورة متوازنة للمؤسسة عبر ربط كل العمليات و الإجراءات بالرؤية و الإستراتيجية و بالتالي تحسين و تطوير الأداء، كما أنها تتميز بقابلية إدماج أبعاد و أهداف الإستدامة تماشياً مع التنمية المستدامة التي تسعى المؤسسات إلى تبنيتها كون أن العالم اليوم بحاجة إلى تلبية متطلبات البيئة و المجتمع و الإقتصاد لتحقيق التوازن فتصبح المؤسسات أيضاً مع هذا الإتجاه المعاصر و لكي تصل إلى أهدافها عليها إستعمال أدوات حديثة و متطورة تتناسب مع التغيرات المتواجدة.

1.1. الإشكالية:

من أجل معالجة هذا الموضوع سنحاول الإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة بطاقة العلامات المتوازنة في تفعيل الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان ؟

2.1. فرضية الدراسة:

لمعالجة هذه الإشكالية نطرح فرضية رئيسية كالتالي:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان تتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية و ذلك لأجل القيام بعملية الاختبار؛

وتتمثل الفرضيات الجزئية في:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ للبعد المالي لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبعد الزبون لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبعد العمليات الداخلية لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبعء النمو و التعلم لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان.

3.1. أهداف الدراسة:

تسعى الدرسي إلى تقديم مجموعة من الأهداف تتمثل في:

- الإلمام بالمفاهيم النظرية المتعلقة بطاقة العلامات المتوازنة و الأداء المستدام.
- تقديم بطاقة العلامات المتوازنة وإبراز علاقتها بكل من البعد البيئي و الإجتماعي.
- معرفة إمكانية تطبيق بطاقة العلامات المتوازنة في تعزيز الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان بالجزائر.

4.1. أهمية الدراسة:

تكن أهمية الدراسة في أهمية إستخدام الأساليب الحديثة و المتطورة لقياس وتحسين الأداء بدل الإعتماد على التقليدية فقط و التي قد تقدم صورة غير حقيقة على أداء المؤسسة وهذا ما يبرز أهمية إستخدام بطاقة العلامات المتوازنة و إمكانية مساهمتها في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة كونها أداة غير تقليدية .

5.1. منهج الدراسة:

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي كونه ملائم لهذا النوع من الدراسات، بحيث قمنا بعرض المفاهيم الخاصة بطاقة العلامات المتوازنة و التنمية المستدامة في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد قمنا بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز بغليزان و ذلك عبر إستخدام أداة الإستبيان و المقابلة.

6.1. محاور الدراسة:

قمنا بتقسيم الدراسة إلى محورين،حيث أن المحور الأول حول بطاقة العلامات المتوازنة و علاقتها بالأداء المستدام ثم المحور الثاني بعنوان دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - غليزان-

7.1. دراسات سابقة:

❖ دراسة عريوة محاد و خاوي محمد 2017 بعنوان(أهمية تطبيق أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقييم الأداء المستدام في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:دراسة حالة بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة حضنة حليب المسيلة) هدفت هذه الدراسة لتقديم نماذج نظام مراقبة التسيير الحديثة من أجل تقييم الأداء عبر بطاقة الأداء المتوازن مع دمج المؤشرات البيئية والإجتماعية بالمؤشرات الاقتصادية للوصول إلى الأداء الفعال و المتوازن ومستدام مع محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدام في مؤسسة متوسطة للصناعات الغذائية،و توصلت الدراسة إلى أن تبني نظام مراقبة

التسيير عبر قياس وتقييم الأداء المتوازن المستدام يساهم في عملية تحسين الأداء بصفة مستمرة، إلا أن إدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتبنى الإدارة الإستراتيجية في عملية تحديد الرؤية و الأهداف و معالجة الانحرافات ولكن لا تستخدم أسلوب بطاقة الأداء المتوازن المستدام كنظام شامل فهي تركز على الأهداف المالية.

❖ دراسة آمال حفناوي 2019 بعنوان (توظيف بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المعاصرة) هدفت الدراسة إلى تبيان دور تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات المعاصرة بحيث تم عرض حالة شركة إتصالات السعودية، إعدمت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، تم إستنتاج أن بطاقة الأداء المتوازن ساعدت عملية التخطيط الإستراتيجي لشركة إتصالات السعودية كما أن فعالية هذه البطاقة ترتبط بفهم أفراد الشركة لأسلوبها و أهميتها و طريقة العمل.

❖ دراسة صبري مقيمح 2019 بعنوان (تقييم الأداء البيئي بمنظمات الأعمال باستخدام بطاقة الأداء المتوازن المستدامة -دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الطرق)، سعت الدراسة إلى تصميم واختبار منهجية لتقويم الأداء البيئي للوحدات الاقتصادية من خلال معرفة مدى إستعمال بطاقة الأداء المتوازن في اختبار وتطوير مؤشرات الأداء البيئي ،و توصلت هذه الدراسة إلى أن الإستعانة بالمقاييس التقليدية يعتبر ناقص لتقديم صورة شاملة عن الأداء كما أن دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن يؤدي إلى تحقيق الترابط بينها وبين رسالة المؤسسة كون أن البعد البيئي يعتبر من أهم العناصر لتحقيق التنافسية إلا ان المؤسسات تهتم أكثر بالأدوات التقليدية.

❖ دراسة قراوي أحلام 2020 بعنوان (محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن للتحكم في الأداء المستدام للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة شركة الإسمنت لعين الكبيرة - سطيف) يسعى هذا البحث إلى معرفة ما إذ كانت شركة الإسمنت لعين الكبيرة تستخدم المؤشرات المالية لقياس أدائها و التي تناسب البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن و ما مدى إمكانية إستخدام الشركة لبطاقة الأداء المتوازن مع كيفية إستعمالها، و أستنتج في الأخير أن شركة الإسمنت SCAEK لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن، و بعد محاولة تطبيق نموذج هذه البطاقة وجد أنها قد تساهم في توضيح و قياس و تطوير الأداء المستدام عبر التغذية الراجعة وذلك من خلال مؤشرات مالية وغير مالية ،حيث أن هذه البطاقة تساعد على تبيان الانحرافات عن الأهداف المسطرة ،كما أن هذه الشركة تستخدم نماذج تقليدية إلا أنها تهتم بالعملاء العمال و المجتمع المحلي، و لم تصل بعد إلى تحقيق إستراتيجية القيادة بالتكلفة.

❖ دراسة موسى حجاب و رضوان آيت قاسي عزو 2022 بعنوان (دور أسلوب بطاقة الأداء المتوازن في توجيه ربحية النشاط التسويقي -دراسة حالة شركة نفضال) هدفت هذه الدراسة تبيان مراحل بناء محاور بطاقة الأداء المتوازن و معرفة مزايا تطبيق هذه البطاقة مع تبيان العلاقة التي تربط مكونات الأنشطة الاستراتيجية و أساليب مراقبة التسيير، و توصلت إلى أن الشركة محل الدراسة تركز على الأدوات الاستراتيجية لتسيير أدائها ،لكنها لم تستطيع تحسين المؤشرات لكل الأنشطة الاستراتيجية منها

النشاط التسويقي و الذي يؤثر بدوره على الأداء، من جهة أخرى توصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تساهم في تحقيق ربحية النشاط التسويقي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، أن أغلب الدراسات السابقة تركز على تبيان دور الإهتمام بكل من الجانب المالي و الغير المالي لتقييم الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى إبراز مدى أهمية إدماج البعد البيئي و الإجتماعي في البطاقة المتوازنة، ودراستنا تركز على مدى إهتمام المؤسسات بالبعد البيئي و الإجتماعي و كيفية إرتباطهما ببطاقة العلامات المتوازنة و بالتالي توضيح مساهمة هذه البطاقة في تعزيز الأداء المستدام، كما أن هذه الدراسة تمت في مؤسسة سونلغاز و هذا يعني أن المنظور الإجتماعي و البيئي خاصة قد يلعب دور هام في الأداء ككل.

2. بطاقة العلامات المتوازنة و علاقتها بالأداء المستدام:

1.2. بطاقة العلامات المتوازنة:

تعرف بطاقة العلامات المتوازنة على أنها أداة للتخطيط تستعمل في ترجمة إستراتيجية ورسالة المؤسسة إلى مقاييس أداء تتميز بالدقة، فهي عبارة عن نظام مكون من أربعة محاور تكون شاملة و تتعلق بالجانب المالي، العمليات الداخلية، الزبون و محور النمو و التعلم، بهدف تحقيق توازن مع دمج كل أقسام و مستويات المؤسسة لأجل أن يكون التخطيط و العمل في مسار متوازي نحو الأهداف الإستراتيجية (الشميمري، 2022، صفحة 162)، تساهم البطاقة في تحويل رؤية المؤسسة و إستراتيجيتها من كونها تجريدية إلى أهداف محددة و بصورة واقعية، ولا ينحصر هذا على تنفيذ الإستراتيجية فقط بل متابعة التنفيذ أيضا (هاني محمد ، 2014 ، صفحة 273)، كما تعرف على أنها أداة مساعدة على تصور كيفية تحديد الأهداف المحددة مع معرفة عوامل النجاح الضرورية للوصول إلى الأهداف، عبر الأخذ بعين الإعتبار التغذية العكسية من الوحدات التنظيمية كي تتمكن المؤسسة من تحقيق أداء مالي جيد مع التغطية الشاملة لكل الجوانب و ليس فقط الإقتصار على المقاييس و المؤشرات المالية هذا من جهة و من جهة أخرى تسعى البطاقة لدمج مختلف الموظفين مع النمط و الوجهة التي تستهدفها المؤسسة (Benkova , Gallo, Balogova, & Nemeč, 2020, p. 4)

أبعاد بطاقة العلامات المتوازنة:

البعد المالي: يهتم هذا البعد بكل ما يتعلق بالجانب المالي للمؤسسة و يستخدم المقاييس المالية لتقييم الأداء عبر مؤشرات مالية مناسبة. (يخلف و حامدي، 2020، صفحة 202)

بعد الزبائن: مهمة هذا البعد هو رضا الزبائن و كيفية الوصول إلى الصورة التي ستحقق هذه الغاية و يتم ذلك عبر تحديد كل من السوق، شرائح العملاء والخدمات المقدمة للعملاء مع الإهتمام بالتكلفة، الوقت و الجودة. (رامي و كواشي، 2020، صفحة 93)

بعد العمليات الداخلية: يشمل الأنشطة الأساسية و العمليات اللازمة لتحقيق الاهداف المحددة في المنظور المالي و منظور العملاء، ولا يعني هذا فقط تحسين جودة العمليات التشغيلية و إنما إضافة يهتم

هذا البعد بتحديد عدد الحلول المنفذة الحديثة، نفقات البحث و التطوير، تكاليف العمليات التشغيلية، جودة المنتجات و غيرها من المقاييس التي تشير و تقيس هذا البعد. (Bochenek , 2019, p. 10)، مهمة هذا البعد هو التركيز على كل العمليات الأساسية التي تساهم في الوصول إلى الأهداف و تقديم الخدمات و المنتجات إلى العميل في الوقت المناسب و بتكلفة أقل (معيوف الشمري، 2020، صفحة 171) بعد النمو و التعلم: هو عبارة عن القاعدة الأساسية التي تبنى عليها البطاقة، فيركز هذا البعد على مهارة العاملين و القدرة الفكرية لديهم مع تطوير و تحسين كل من الأفراد، الإجراءات التنظيمية و الأنظمة أي التطوير على مختلف ثلاث مستويات (ريغة، 2014، صفحة 84).

2.2. الأداء المستدام:

لكي تحقق المؤسسة أهداف الأداء المستدام عليها أن تركز على تحسين و تطوير كل من الأداء المالي و الإقتصادي و الأداء البيئي و الأداء الإجتماعي، أي التماشي مع التنمية المستدامة بما يلائم المؤسسة و إستراتيجيتها، فيتطرقنا إلى الأداء المستدام نتطرق إلى التنمية المستدامة و مضمونها، بحيث تعرف التنمية على أنها عبارة عن عملية ديناميكية تشمل مراحل مترابطة فيما بينها من أجل إنتقال المجتمع من نمط يكون بسيط إلى نمط يتميز بالتعقيد و ذلك لتحقيق غاية ما. (أبو النصر و مدحت محمد، 2017، صفحة 69)، والتنمية المستدامة عبارة عن طريق الوصول إلى التحسين و التطوير الذي يحتاجه الإنسان مع تبني تكنولوجيا نظيفة تحافظ على الموارد الطبيعية (كشروود و منصف، 2021، صفحة 292) ، وعند التطرق للتنمية المستدامة في المؤسسات الإقتصادية يجب التطرق إلى المسؤولية الإجتماعية و التي تهتم بربط كل طاقات المؤسسة بالتنمية المستدامة من خلال إدماجها مع الجانب الإجتماعي، الإقتصادي و البيئي. (العايب، 2011، صفحة 171)

إن تحقيق أداء مستدام يحتاج مجموعة من المتطلبات كإستعمال تكنولوجيا نظيفة، تجنب كل ما يضر البيئة و كل الأنظمة التي قد تؤدي إلى تبيد الموارد و أي مشروع عامة قد يقضي على البيئة كما يجب تكوين عنصر بشري قادر على المساهمة في تحقيق التنمية. (ذبيحي، 2009، صفحة 26)، عبر الأبعاد التالية:

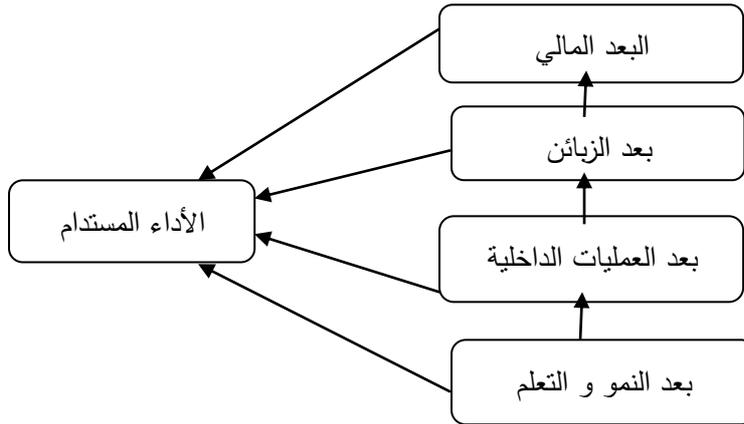
البعد الإقتصادي: يتمحور حول المؤشرات الخاصة بالنشاط الإقتصادي، و مستوى تقدم الإقتصاد قد يقاس بالرعاية الصحية من جهة و استهداف تعزيز الدخل من جهة أخرى بالإضافة إلى الكفاءة في الإنتاج، إستقرار الأسعار، معدل التوظيف و كل ما يعكس صورة الإقتصاد يشمله هذا البعد، إن تحقيق كفاءة من الناحية الإقتصادية يؤدي إلى بلوغ أقصى مستوى من الدخل و بالتالي يساهم في جعل المستوى المعيشي للفرد جيد (محمد إسماعيل ، 2015، صفحة 52)

البعد الإجتماعي: عامة يهتم هذا البعد بالإنسان أي العنصر البشري، بهدف جعله يعيش حقه من نصيب عادل من الثروات الطبيعية و الخدمات البيئية و الإجتماعية لسد حاجته و بالتالي رفع المستوى المعيشي مع شرط عدم الضرر بالأجيال القادمة، فهذا البعد يهتم بالرفاهية الإجتماعية مع إستقرار معدل النمو السكاني و العيش في بيئة تكون سليمة. (حازم و سلامه الديب، 2022، صفحة 270)

البعد البيئي: يهتم هذا البعد بالحدود البيئية وكيفية الحفاظ عليها و عدم التعدي على تلك الحدود سواء من ناحية الإستنزاف أو الإستهلاك و الذي بدوره قد يؤدي إلى خلل في النظام البيئي (شريط و خلوفي ، 2018، صفحة 277)،فالتلوث البيئي مثلا كافي بأن يتسبب في خطر وضرر للإنسان أو الكائنات الأخرى، أو أن يتسبب في التلف و الإضطرابات. (يوسف كافي، 2017، صفحة 25)

إدماج بطاقة العلامات المتوازنة بالأداء المستدام: يمكن إدماج الجانب البيئي و الإجتماعي لبطاقة العلامات المتوازنة عبر مجموعة طرق مختلفة فقد تكون بطاقة مستدامة جزئية عبر إدماج المؤشرات الخاصة بالإستدامة لبعدها العمليات الداخلية و بعد التعلم و النمو، و قد تكون بطاقة العلامات المستدامة العرضية بإدماج مؤشرات بيئية و إجتماعية للأبعاد الأربعة، كما أن هناك أسلوب آخر و ذلك عبر إضافة بعد آخر خامس يشمل الإستدامة البيئية و الإجتماعية، كما أنه يمكن أن تكون بطاقة مستدامة كلية عبر ربط بعد الإستدامة الخامس بالمؤشرات المستقبلية للأبعاد الأربعة و هناك بطاقة علامات متوازنة مشاركة عبر إستخدام البطاقة المستدامة في أجزاء فقط من المؤسسة من خلال التركيز على وحدة الخدمات التي تكون مسؤولة عن الإستدامة البيئية (بوطورة و سمالي، 2020، صفحة 455)،لكي تتنفيذ بطاقة العلامات المتوازنة المستدامة يجب أن تتبع قواعد محددة كالإلزامية الإدارة العليا لتطبيق مقاييس هذه البطاقة مع توضيحها لكل عامل، كما أنه لكل مؤسسة معايير مناسبة بحيث لا يمكن تطبيق نموذج واحد على كل المؤسسات نظرا لإختلاف البيئة، وأول ما يجب أن يحدد لبناء البطاقة هي الإستراتيجية المفهومة مع تحديد الأهداف و المقاييس و المؤشرات المستخدمة و التي تكون عبارة عن مؤشرات تساعد على تحقيق أداء متوازن و مستدام، بالإضافة إلى قواعد اخرى (عريوة، 2011، صفحة 97) ومنه نستنتج الشكل التالي:

الشكل رقم(01): بطاقة العلامات المتوازنة و علاقتها بالأداء المستدام



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على الدراسات السابقة

3. دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - غليزان

1.3. نبذة عن المؤسسة:

هي شركة وطنية للكهرباء والغاز و هي شركة عمومية جزائرية يتمثل نشاطها في إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها،مرت الشركة بعدة تطورات وتغييرات و خلال الفترة 2004 و 2006 تحولت

سونلغاز المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي إلى شركة قابضة (Holding) و تم إنشاء في بداية جانفي 2004 ثلاثة فروع مكلفة بنشاطاتها الأساسية: سونلغاز إنتاج الكهرباء، تسيير شبكة نقل الكهرباء، تسيير شبكة نقل الغاز، و في 2006 تمت إعادة هيكلة وظيفة التوزيع في سونلغاز بإدماج فروع الأشغال في مجمع سونلغاز و هي أربعة فروع للتوزيع و هي: الجزائر العاصمة-منطقة الوسط-منطقة الشرق -منطقة الغرب، وتعتبر سونلغاز غليزان شركة توزيع الكهرباء و الغاز تهدف إلى توزيع كل من الكهرباء و الغاز و تقديم تغطية على مستوى كامل الولاية.

2.3. منهجية الدراسة:

✚ **مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة سونلغاز - غليزان - بالجزائر بمختلف المستويات الإدارية، أما حجم العينة فقد قمنا بتوزيع 35 إستمارة بحيث حاولنا إستهداف المسؤولين على مختلف المهامات من قسم الميزانية و مراقبة التسيير - مسؤول عن الإستثمارات - المسؤول عن الأمن الداخلي و قسم الموارد البشرية لكي تكون الدراسة شاملة للمؤسسة، و تم إسترجاع 32 منها لنجد أن 30 منها صالحة للتحليل، و هذا في سنة 2023.

✚ **متغيرات الدراسة:** تشمل الدراسة متغير مستقل و متغير تابع، بحيث أن المتغير المستقل هو بطاقة العلامات المتوازنة و الذي يتكون من أربعة أبعاد: البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية و بعد النمو و التعلم، أما المتغير التابع فيتمثل في الأداء المستدام .

✚ **أداة الدراسة:** قمنا بإستخدام مصادر مختلفة لجمع المعلومات التي تفيدنا في الجانب العملي: الإستبانة: والتي أستعملت كأداة رئيسية لجمع المعلومات و الخروج بنتائج، وتكونت من ثلاث أجزاء حيث أن الجزء الأول يشمل البيانات الشخصية، و الجزء الثاني يتمحور حول أبعاد بطاقة العلامات المتوازنة و المتكون إجمالاً من 20 عبارة، أما الجزء الثالث خاص بالأداء المستدام ويتكون من 11 عبارة.

ب-المقابلة: تم القيام بمقابلة مع مجموعة مختلفة من إطارات و رؤساء بعض المصالح في مجالات متنوعة وذلك لمعرفة معلومات أكثر عن المؤسسة تفيدنا في دراستنا، لذلك قمنا بإجراء مقابلة مع كل من قسم الميزانية و مراقبة التسيير - مسؤول عن الإستثمارات - المسؤول عن الأمن الداخلي و قسم الموارد البشرية.

✚ **أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:** أستعمل خلال هذه الدراسة مجموعة من الأساليب الإحصائية عبر إستخدام برنامج spss Version 26، فأستخدمت كل من: الإنحدار الخطي البسيط، معامل الارتباط، معامل التحديد و الإنحدار، الإنحراف المعياري، المتوسط الحسابي و إختبار الثبات.

✚ **طريقة القياس:** تم إستعمال مقياس (ليكارتر الخماسي) بحيث تعطي درجة 1 لغير موافق بشدة و درجة 2 لغير موافق و درجة 3 لمحايد، درجة 4 لموافق و درجة 5 لموافق بشدة و هو مقياس معتمد إحصائياً بحيث أن :

المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة أي 5-1=4

طول الفئة = المدى/عدد الفئات أي $0.80 = 5/4$

بعدها يتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1 وهذا لتحديد الفئة الأولى ومنه تحديد الإتجاه الخاص بالمتوسط الحسابي كالتالي:

المتوسط المرجح من 1 إلى 1.79 يكون الإتجاه غير موافق بشدة

المتوسط المرجح من 1.80 إلى 2.59 تسجل إتجاه غير موافق

المتوسط المرجح من 2.60 إلى 3.39 تسجل إتجاه محايد

المتوسط المرجح من 3.40 إلى 4.19 تسجل إتجاه موافق

المتوسط المرجح من 4.20 إلى 5 تسجل إتجاه موافق بشدة

✚ قياس الثبات:

الجدول رقم (01): قياس ثبات أداة الدراسة بمعامل ألفا كرومباخ

عدد العبارات	ألفا كرومباخ	
31	0.942	الثبات العام للإستبيان

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26 و على الملحق رقم 1

نلاحظ من الجدول أن معامل الثبات مرتفع جدا حيث بلغ 0.942 لإجمالي العبارات، و هي أكبر من القيمة المقبولة 0.70 وهذا يعني أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و بالتالي يمكن الإعتماد على صلاحيته في إختبار الفرضيات.

✚ التوزيع الطبيعي:

الجدول رقم (02): إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل

إختبار Shapiro-Wilk	القيمة الإحصائية	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
بطاقة العلامات المتوازنة	0.943	30	0.111

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26 و على الملحق رقم 2

من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور لبطاقة العلامات المتوازنة هو 0,111 و هو أكبر من 0,05 إذا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب القانون الخاص به.

الجدول رقم (03): إختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التابع

إختبار Shapiro-Wilk	القيمة الإحصائية	درجة الحرية df	مستوى الدلالة sig
الأداء المستدام	0,961	30	0,332

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26 و على الملحق رقم 3

من الجدول نلاحظ أن مستوى المعنوية لمحور الأداء المستدام هو 0,332 و هو أكبر من 0,05 إذا البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3.3. تحليل نتائج الدراسة:

تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية للعينة:

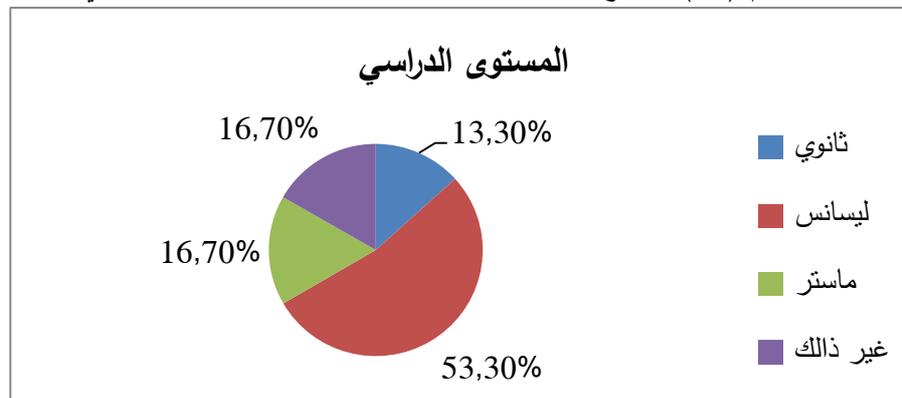
الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	16	53.3%
	أنثى	14	46.7%

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور 53,3% بتكرار 16 في حين نسبة الإناث 46,7% بتكرار 14 و هي نسب متقاربة فيما بينها .

الشكل رقم (02): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على برنامج excel و مخرجات spss v26

نلاحظ من خلال الشكل أن نسبة 53,3% متحصلون على درجة ليسانس و بعدها بنسبة 16,70% متحصلون على درجة ماستر وهو مستوى علمي جيد.

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

البيان	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
	من 1 سنة إلى 5 سنوات	1	3.3%
	من 6 سنوات إلى 10 سنوات	0	0%
	أكثر من 10 سنوات	29	96.7%

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الموظفين الذين يعملون في المؤسسة لأكثر من 10 سنوات هي 96.7% وهي نسبة جد قوية ما يدل على أن العينة تتميز بأقدمية في المؤسسة و الذي يشير على معرفتهم الجيدة بالمؤسسة و هذا يساعدنا في دراستنا.

تحليل النتائج الخاصة ببطاقة العلامات المتوازنة و الأداء المستدام:

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بأبعاد بطاقة العلامات المتوازنة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
البعد المالي	4,216	0,408	موافق بشدة	1
بعد الزبون	3,966	0,688	موافق	2
بعد النمو و التعلم	3,553	0,892	موافق	4
بعد العمليات الداخلية	3,875	0,792	موافق	3
متوسط متغير بطاقة العلامات المتوازنة	3,920	0,560	موافق	-

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26 و على الملحق رقم 4

نلاحظ من الجدول أعلاه أن البعد المالي يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,216 و إنحراف معياري 0,408 و إتجاه موافق بشدة، ثم بعد الزبون بمتوسط حسابي 3,966 و إنحراف معياري 0,688 و إتجاه موافق ، في حين بعد العمليات الداخلية كترتيب ثالث بحيث سجل متوسط حسابي 3,875 و إنحراف معياري 0,792 و إتجاه موافق، و في المرتبة الأخيرة سجل بعد النمو و التعلم متوسط حسابي 3,553 بإنحراف معياري 0,892 بإتجاه موافق، أما بالنسبة لمتوسط متغير بطاقة العلامات المتوازنة ككل فقد سجل متوسط حسابي قدره 3,920 و إنحراف معياري يقدر ب0,560 و إتجاه موافق، ما يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن البعد المالي يحتل مرتبة هامة في المؤسسة و هذا يرجع إلى الإدارة و التي تهتم بالمؤشرات المالية و محاولة زيادة العوائد المالية و تخفيض التكاليف، كما أنه هناك تركيز على الزبون كونه الجانب المساهم في زيادة هذه العوائد، و تسعى المؤسسة إلى جعل العمليات و المهام متناسقة فيما بينهم و تسعى في تحسينها عبر وجود مراكز تدريب متواجدة بمناطق مختلفة مثل بن عكنون و بليدة بحيث يكون التدريب للموظفين من أسبوعين إلى 9 أشهر حسب الحاجة

الجدول رقم (07): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات الأداء المستدام

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
عبارة 21 "تحاول المؤسسة تطبيق إجراءات تهدف للحد من إستهلاك الطاقة"	3,90	0,759	موافق	1
عبارة 22 "تقدم المؤسسة دعم للأبحاث و المؤتمرات التي تستهدف الحفاظ على البيئة"	3,17	0,913	محايد	10
عبارة 23 "تقوم المؤسسة بتوعية الموظفين حول موضوع المحافظة على البيئة"	3,20	1,064	محايد	9
عبارة 24 "تركز المؤسسة على الطاقة المتجددة"	3,53	0,937	موافق	6

8	محايد	1,230	3,27	عبارة 25 "تقدم المؤسسة مكافآت و محفزات تتناسب مع أداء الموظف"
11	محايد	0,923	2,90	عبارة 26 "توفر المؤسسة دعم لذوي الإحتياجات الخاصة"
2	موافق	0,803	3,90	عبارة 27 "تسعى المؤسسة إلى تقديم الرعاية الصحية للعمال"
3	موافق	0,750	3,70	عبارة 28 "تعمل المؤسسة على تطوير و تحسين أساليب العمل"
4	موافق	0,894	3,60	عبارة 29 "تأخذ المؤسسة معايير الجودة الشاملة بعين الإعتبار"
5	موافق	1,006	3,57	عبارة 30 "تتميز المؤسسة بالشفافية و الإفصاح خاصة في المعلومات المالية"
7	محايد	1,048	3,27	عبارة 31 "تسعى المؤسسة إلى تنويع الموارد"
-	موافق	0,659	3,45	متوسط متغير الأداء المستدام

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26 و على الملحق رقم 5

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة رقم 21 في الإستبيان "تحاول المؤسسة تطبيق إجراءات تهدف للحد من إستهلاك الطاقة" تحتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي قدره 3,90 و إنحراف معياري 0,759 و إتجاه موافق ، ثم عبارة رقم 27 في الإستبيان " تسعى المؤسسة إلى تقديم الرعاية الصحية للعمال " لتكون في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي 3,90 و إنحراف معياري 0,803 بإتجاه موافق في حين العبارة التي إحتلت الترتيب 10 وهي "تقدم المؤسسة دعم للأبحاث و المؤتمرات التي تستهدف الحفاظ على البيئة " سجلت متوسط حسابي قدره 3,17 و إنحراف معياري 0,913 و إتجاه محايد، و في المرتبة الأخيرة سجلت عبارة 26 " توفر المؤسسة دعم لذوي الإحتياجات الخاصة" بمتوسط حسابي 2,90 بإنحراف معياري 0,923 بإتجاه محايد، أما بالنسبة لمتوسط متغير الأداء المستدام فقد سجل متوسط حسابي 3,45 و إنحراف معياري يقدر بـ 0,659 و إتجاه موافق، و الذي يعني أن عينة الدراسة لديهم إجماع على أن المؤسسة تحاول ترشيد بإستهلاك الطاقة فيما يخص البيئة، و أنها تحرص على الرعاية الصحية للعمال كمسؤولية إجتماعية و عامة لديها تطبيق لبعض أبعاد الإستدامة بحيث أنها تحاول إستخدام لوحة الطاقة الشمسية، إلا أنها تعتبر عنصر جديد نوعا ما ولا يعتبر هدفا رئيسي تسعى إلى تحقيقه.

الجدول رقم (08): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر البعد المالي لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام

الأداء المستدام					البعد المالي
مستوى الدلالة	قيمة f	معامل الإنحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,012	7,192	0,729	0,204	0,452	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26

إختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، $\alpha \leq$ للبعد المالي لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان. لإختبار هذه الفرضية نفترض التالي:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، $\alpha \leq$ للبعد المالي لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، $\alpha \leq$ للبعد المالي لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,452 مما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين البعد المالي لبطاقة العلامات المتوازنة و الأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة ومعامل التحديد هو 0,204 و الذي يدل على أن 20,4 % من التغيرات التي تحدث في الأداء المستدام هي نتيجة البعد المالي، أما قيمة معامل الإنحدار هي 0,729 ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في البعد المالي تؤدي إلى زيادة في الأداء المستدام بقيمة 0,729، أما f المحسوبة هي 7,192 بمستوى دلالة 0,012 و هو أقل من 0,05 إذا يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، $\alpha \leq$ للبعد المالي لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان

الجدول رقم (09): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر بعد الزبون لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام

الأداء المستدام					بعد الزبون
مستوى الدلالة	قيمة f	معامل الإنحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,041	4,598	0,359	0,141	0,376	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26

إختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، $\alpha \leq$ لبعد الزبون لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان. لإختبار هذه الفرضية نفترض التالي:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0,05، $\alpha \leq$ لبعد الزبون لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان.

• H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ لبعد الزبون لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,376 مما يدل على وجود ارتباط طردي ضعيف بين بعد الزبون لبطاقة العلامات المتوازنة و الأداء المستدام في المؤسسة محل الدراسة، كما أن معامل التحديد 0,141 و الذي يدل على أن 14,1 % من التغيرات التي تحدث في الأداء المستدام هي نتيجة بعد الزبون ، أما قيمة معامل الإنحدار فهي 0,359 ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في بعد الزبون تؤدي إلى زيادة في الأداء المستدام بقيمة 0,359 ، في حين قيمة f المحسوبة هي 4,598 بمستوى دلالة 0,041 و هو أقل من 0,05 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ لبعد الزبون لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم(10): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر بعد العمليات الداخلية لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء

المستدام

الأداء المستدام					بعد العمليات الداخلية
مستوى الدلالة	قيمة f	معامل الإنحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	45,768	0,655	0,620	0,788	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26

إختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ لبعد العمليات الداخلية لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان. لإختبار هذه الفرضية نفترض التالي:

• H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ لبعد العمليات الداخلية لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان.

• H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ لبعد العمليات الداخلية لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,788 مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين بعد العمليات الداخلية لبطاقة العلامات المتوازنة و الأداء المستدام ، كما ان معامل التحديد 0,620 و الذي يدل على أن 62,0 % من التغيرات التي تحدث في الأداء المستدام هي نتيجة العمليات الداخلية ، أما قيمة معامل الإنحدار هي 0,655 ما يعني ان الزيادة بوحدة واحدة في العمليات الداخلية تؤدي إلى زيادة الأداء المستدام بقيمة 0,655 ، في حين قيمة f المحسوبة هي 45,768 بمستوى دلالة 0,000 و هو أقل من 0,05 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول

الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبعد العمليات الداخلية لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام للمؤسسة
الجدول رقم (11): نتائج الإنحدار الخطي البسيط لأثر بعد النمو و التعلم لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء

المستدام

الأداء المستدام					بعد النمو والتعلم
مستوى الدلالة	قيمة f	معامل الإنحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	54,749	0,601	0,662	0,813	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26

إختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبعد النمو و التعلم لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان. لإختبار هذه الفرضية نفترض التالي:

- H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبعد النمو و التعلم لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان.
- H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبعد النمو و التعلم لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,813 مما يدل على وجود إرتباط طردي قوي بين بعد النمو و التعلم لبطاقة العلامات المتوازنة و الأداء المستدام ، كما أننا نلاحظ أن معامل التحديد 0,662 و الذي يدل على أن 66,2 % من التغيرات التي تحدث في الأداء المستدام هي نتيجة بعد النمو و التعلم ، أما قيمة معامل الإنحدار هي 0,601 ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في النمو و التعلم تؤدي إلى زيادة الأداء المستدام بقيمة 0,601، في حين قيمة f المحسوبة هي 54,749 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبعد النمو و التعلم لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان

الجدول رقم (12): نتائج الإنحدار الخطي لأثر بطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام

الأداء المستدام					بطاقة العلامات المتوازنة
مستوى الدلالة	قيمة f	معامل الإنحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0,000	38,562	0,895	0,579	0,761	

المصدر: من إعداد الباحثان بالإعتماد على مخرجات spss v26

إختبار صحة الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان و لإختبار هذه الفرضية نفترض التالي:

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان
- H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت 0,761 مما يدل على وجود ارتباط طردي قوي بين بطاقة العلامات المتوازنة والأداء المستدام ، كما أننا نلاحظ أن معامل التحديد 0,579 و الذي يدل على أن 57,9 % من التغيرات التي تحدث في الأداء المستدام هي نتيجة بعد تأثير بطاقة العلامات المتوازنة ، أما قيمة معامل الإنحدار هي 0,895 ما يعني أن الزيادة بوحدة واحدة في بطاقة العلامات المتوازنة تؤدي إلى زيادة الأداء المستدام بقيمة 0,895 في حين قيمة f المحسوبة هي 38,562 بمستوى دلالة 0,000 وهو أقل من 0,05 وعليه يتم رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0,05$ لبطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام لمؤسسة سونلغاز غليزان.

4. خاتمة:

بعد تطرقنا لموضوع بطاقة العلامات المتوازنة في المؤسسة الإقتصادية وقابليتها لإدماج البعد البيئي و الإجتماعي كآلية لتحسين و تفعيل الأداء المستدام، كون أن الإعتماد على الأساليب التقليدية في تقييم و قياس الأداء أصبحت غير كافية في ظل التطورات الموجودة بل تحتاج المؤسسات اليوم تبني أساليب الإدارة الحديثة و التي تتميز بالشمولية و التوازن.

1.4. النتائج: فقد خلصت هذه الدراسة مجموعة من النتائج تتمثل في:

- ✓ بطاقة العلامات المتوازنة عبارة عن أداة للتخطيط تستعمل في ترجمة إستراتيجية و رسالة المؤسسة إلى مقاييس أداء دقيقة مالية و غير مالية.
- ✓ تعتبر الإستدامة طريق الوصول إلى التحسين و التطوير الذي يحتاجه الإنسان مع تبني تكنولوجيا نظيفة تحافظ على الموارد الطبيعية و تدمج كل من البعد الإقتصادي، البيئي و الإجتماعي.
- ✓ تهتم مؤسسة سونلغاز بالبعد المالي لبطاقة العلامات المتوازنة بدرجة قوية و ذلك عبر مراقبة الإدارة لتطور مؤشرات مالية و محاولة زيادة العوائد و تخفيض التكاليف.

- ✓ تركز مؤسسة سونلغاز على الزبون كونه الجانب المساهم في زيادة عوائدها، و تسعى إلى جعل العمليات والمهام متناسقة فيما بينهم و تحاول تحسينها عبر وجود مراكز تدريب متواجدة بمناطق مختلفة بحيث يكون التدريب للموظفين من أسبوعين إلى 9 أشهر حسب الحاجة .
- ✓ تهتم المؤسسة بالجانب الاجتماعي عبر الإهتمام بالعمال و الرعاية الصحية لهم و المحافظة على اليد العاملة.
- ✓ لا يوجد هناك إجماع كبير حول تبني المؤسسة أهداف و الأبعاد المتعلقة بالأداء المستدام في خططها و أنشطتها.
- ✓ هناك تأثير من طرف بطاقة العلامات المتوازنة على الأداء المستدام و بالتالي قابلية إستخدامها في المؤسسة، إلا أن الأساليب التي تستعمل في قياس و تقييم الأداء هي الأساليب التقليدية .
- ✓ إن إستدامة المؤسسات ترتبط بمدى إمكانية إدماج البعد البيئي و الاجتماعي بالأداء الكلي.

2.4. التوصيات: من خلال دراستنا يمكننا تقديم جملة من الإقتراحات كالتالي:

- ✓ ضرورة الإهتمام بأساليب الإدارة الحديثة كون أن التقليدية قد لا تقدم صورة واضحة عن الأداء.
- ✓ تبيان المعوقات التي قد تحد من إستخدام بطاقة العلامات المتوازنة و بالتالي صعوبة تنفيذها.
- ✓ إبراز العلاقة المتواجدة بين بطاقة العلامات المتوازنة و قسم الموارد البشرية مع كيفية الإستفادة من ذلك داخل المؤسسة الاقتصادية.

5. الإحالات والمراجع:

- الشميمري ،أحمد بن عبد الرحمن، (2022)، إدارة الأعمال:أساسياتها،ومفاهيمها و تطبيقاتها المعاصرة، العبيكان للنشر المملكة العربية السعودية.
- محمد ،محمد هاني، (2014)، إدارة و تنظيم و تطوير الأعمال :قياس الأداء المتوازن (الإصدار 1)، المعتر للنشر و التوزيع، الأردن.
- أبو النصر ،مدحت و مدحت محمد، ياسمين، (2017)، التنمية المستدامة" مفهومها-أبعادها-مؤشراتها" (الإصدار 1)، المجموعة العربية للتدريب و النشر، مصر .
- يوسف كافي، مصطفى، (2017)، التنمية المستدامة: *sustainable Development*، الأكاديميون للنشر و التوزيع، الأردن.
- أحمد الصغير، ريغة، (2014)، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن:دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية -PMO-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية،العلوم التجاريةوعلوم التسيير ، جامعة قسنطينة2،الجزائر .
- عقيلة، ذبيحي،(2009)، الطاقة في ظل التنمية المستدامة (دراسة حالة الطاقة المستدامة في الجزائر)، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التحليل والاستشراف الاقتصادي ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر .
- محاد، عربوة، (2011)، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين:ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة النل بسطيف، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، مدرسة الدكتوراه:إدارة الأعمال و التنمية المستدامة،كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف،الجزائر .
- معتمصم، محمد إسماعيل ، (2015)، دور الإستثمارات في تحقيق التنمية المستدامة (سورية أنموذج)، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في الإقتصاد، قسم الإقتصاد،كلية الإقتصاد،جامعة دمشق،سوريا.

- Benkova , E, Gallo, P, Balogova, B, & Nemeč, J, (2020), Factors affecting the use of balanced scorecard in measuring company performance, *Sustainability*, 12(3), 4;
- Bochenek , M, (2019), Balanced scorecard in strategic management process, *Modern Management Review*, 26(1), 10;
- كشرود محمد و منصف ميقاويب، (2021)، دور تمويل البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة: بعض التجارب الدولية و اسقاطها على الجزائر، *مجلة دراسات في الاقتصاد و إدارة الأعمال*، 4(1)، 292؛
- حازم أحمد فروانة و سلامه الديب سليمان، (2022)، دور البحث العلمي في تحقيق التنمية المستدامة في الجامعات الجزائرية - دراسة حالة جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، 6(2)، 270؛
- يخلف جمال الدين و حامدي محمد، (2020)، دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين أداء المنظمات، *مجلة جديد الإقتصاد*، 15(1)، 202؛
- معيوف الشمري خالد بن أحمد، (2020)، تقييم الأداء الإستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (BSC) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، *مجلة التربية*، 39(187)، 171؛
- العايب عبد الرحمن، (2011)، وظيفة التنمية المستدامة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة المؤسسات العمومية لصناعة الاسمنت في الجزائر، *مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير*، 11(11)، 171؛
- بوطورة فاطمة الزهراء و سمايلي نوفل، (2020)، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة نموذج لتقييم استدامة المؤسسة و أدائها البيئي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت-تبسة، *دراسات و أبحاث المجلة العربية للأبحاث و الدراسات في العلوم الإنسانية و الإجتماعية*، 12(4)، 445؛
- شريط كمال و خلوفي سفيان، (2018)، مفهوم الحكم الراشد و علاقته بالتنمية المستدامة، *مجلة دراسات في الإقتصاد و إدارة الأعمال*، 1(2)، 277؛
- رامي كوثر و كواشي مراد، (2020)، بطاقة الأداء المتوازن المستدام كمدخل لتحقيق التكامل بين الاستدامة و استراتيجية المؤسسة: دراسة حالة شركة زين للاتصالات-الأردن، *Revue algérienne d'économie et gestion*، 14(1)، 93؛

6. الملاحق:

❖ الملحق رقم (1): معامل ألفا كرومباخ

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
.942	31

❖ الملحق رقم (2): إختبار Shapiro-Wilk لبطاقة العلامات المتوازنة

Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
بطاقة العلامات المتوازنة	.943	30	.111

❖ الملحق رقم (3): إختبار Shapiro-Wilk للأداء المستدام

Tests of Normality

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
الأداء المستدام	.961	30	.332

❖ الملحق رقم (4): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بأبعاد بطاقة العلامات المتوازنة

Statistics

N	Valid	البعد المالي	بعد الزبون	بعد النمو و التعلم	بعد العمليات الداخلية	بطاقة العلامات المتوازنة
		Missing	Missing	Missing	Missing	Missing
		30	30	30	30	30
Mean		4.2167	3.9667	3.5533	3.8750	3.9200
Std. Deviation		.40860	.68899	.89239	.79261	.56026

❖ الملحق رقم (5): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات الأداء المستدام

		Statistics											
		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	الأداء المستدام
N	Valid	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.90	3.17	3.20	3.53	3.27	2.90	3.90	3.70	3.60	3.57	3.27	3.4545
Std. Deviation		.759	.913	1.064	.937	1.230	.923	.803	.750	.894	1.006	1.048	.65902