

## المعيار

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات، مصنفة " C "

### شروط النشر وضوابطه

- المعيار مجلة علمية محكمة تنشر البحوث الأكاديمية والدراسات الفكرية والعلمية والأدبية التي لم يسبق نشرها من قبل.
- دورية تصدر مرتين في السنة عن جامعة تيسمسيلت. الجزائر.
- تُقبل البحوث باللغات العربية والفرنسية والانجليزية.
- ضرورة وجود مختصر أو تمهيد للمقال سواء باللغة العربية أو الأجنبية.
- تخضع البحوث والدراسات المقدمة للمجلة للشروط الأكاديمية المتعارف عليها.
- تخضع البحوث للتحكيم من طرف اللجنة العلمية للمجلة.
- تُقدم البحوث والدراسات مكتوبة في ورقة على مقاس (21/29.7) بهامش 1.5 سنتيم عن يمين الصفحة وعن يسارها وهامش 1.5 سنتيم عن أعلى الصفحة وأسفلها.
- تتم الكتابة بخط (Traditional Arabic) حجم (16)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (14).
- تتم كتابة البحوث كاملة أو الفقرات والمصطلحات والكلمات باللغة الأجنبية داخل البحوث المكتوبة باللغة الفرنسية بخط (Times new roman) حجم (12)، وفي الهامش بالخط نفسه حجم (10).
- تكون الهوامش والإحالات في آخر الدراسة ولا يستعمل فيها التهميش الأوتوماتيكي.
- يُقدم البحث في قرص مضغوط ونسخة ورقية مطبوعة.
- لا يقل حجم البحث عن 10 صفحات ولا تتجاوز 15 صفحة.
- الأعمال المقدمة لا تُرَدُّ إلى أصحابها سواء نشرت أم لم تنشر.
- المواد المنشورة تعبر عن آراء أصحابها، والمجلة غير مسؤولة عن آراء وأحكام الكتاب. كما أن ترتيب البحوث يخضع لاعتبارات تقنية وفنية.

المدير المسئول عن النشر

أ. د. عيساني امحمد.

# المعيار

المجلد الثالث عشر العدد 1 جوان 2022

مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات

مصنفة " C "

تصدر عن جامعة تيسمسيلت - الجزائر

توجه جميع المراسلات باسم رئيس التحرير

عن طريق البوابة الإلكترونية [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz)

جامعة تيسمسيلت . الجزائر.

الهاتف/الفاكس : 046573188

البريد الإلكتروني: [www.cuniv.tissemsilt.dz](http://www.cuniv.tissemsilt.dz)

EISSN 2602-6376

ISSN 2170-0931

رئيس المجلة:

أ. د. دهوم عبد المجيد

المدير المسؤول عن النشر:

أ. د. عيساني المجد

رئيس التحرير:

أ. د. مرسي رشيد.

نائب رئيس التحرير:

أ. د. علاق عبد القادر، د. دهقاني أيوب

سكرتير المجلة:

عرجان نورة

هيئة التحرير:

د. محي الدين محمود عمر د. بن رابع خير الدين، د. بوسيف إسماعيل، أ. د. شريط عابدين، أ. د. روشو خالد، أ. د. سعائدية الهواري،

الهيئة العلمية:

من جامعة تيسمسيلت: أ. د. غربي بكاي، أ. د. شريف سعاد، د. يعقوبي قدوية، أ. د. مرسل مسعودة، أ. د. بن علي خلف الله، أ. د. زيايقية محمود، أ. د. دردار البشير، أ. د. فايد محمد، د. بوغاري فاطمة، أ. د. بوزيان أحمد، من جامعة صفاقس، تونس: أ. د. عبد الحميد عبد الواحد، د. بوبكر بن عبد الكرم، من جامعة المنصورة، مصر: د. محمد كمال سرحان، من جامعة طرابلس، ليبيا: د. أحمد شرشاش، من الجامعة الأردنية، الأردن: أ. د. صادق الحايك، من جامعة الجزائر 03، الجزائر: د. فتحي بلغول، من جامعة لمين دباغين، سطيف: أ. د. بوطالي بن جدو، من جامعة وهران: أ. د. مختار حبار، من جامعة سيدي بلعباس: أ. د. محمد بلوحي، من جامعة سعيدة: د. عبد القادر راجحي، من جامعة تلمسان: أ. د. محمد عباس، أ. د. عبد الجليل مراتض، من جامعة تيزي وزو: أ. د. مصطفى درواش، من جامعة مستغانم: د. منصور بن لكلل، من جامعة زيان عاشور، الحلفة: د. حربي سليم، من جامعة حسبية بن بوعلي، شلف: أ. د. حفصاوي بن يوسف، أ. د. موسى فريد، أ. د. بوراس محمد، أ. د. علاق عبد القادر، أ. د. روشو خالد، أ. د. مرسي مشري، أ. د. لعروسي أحمد، د. قززان مصطفى، أ. د. محمدي قادة، د. عيسى مسماعيل، د. ضويحي حمزة، د. كروش نور الدين، د. بوكريد عبد القادر، د. عادل رضوان. من جامعة ابن خلدون تيارت:

أ. د. عليان بوزيان، أ. د. فتاك علي، أ. د. بو سماحة الشيخ، أ. د. بن داود إبراهيم، أ. د. شريط عابدين. UNIVERSITIE PAUL SABATIER TOULOUZE 03. FRANCE: CRISTINE Mensson

## كلمة مدير النشر

أيها القارئ الكريم:

يسرّ أسرة مجلة "المعيار المصنفة (C)" التي تصدر عن جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي بتيسميسيلت أن تقدّم إليك العدد الأول من المجلد الثالث عشر وهي إحدى قنوات الجامعة العلمية، وقد اكتسبت مجلتنا قيمتها العلمية ومكائنها الأكاديمية بما تتّسم به من مواصفات علمية وكذلك بفضل مجالاتها البحثية المتنوعة.

- تضمّ لجنّتها العلمية أسماءً لها وزنها العلمي في الوسط الجامعي، من داخل وخارج الوطن.
  - تنوّع اختصاصات أعضاء لجنة القراءة، إذ تراوحت بين الأدب، والعلوم الإنسانية والاجتماعية، والحقوق والعلوم السياسية، الاقتصاد، والنشاطات الرياضية والبدنية، واللغات.
  - تنوّع تخصّصات أبحاث العدد إذ جاءت موزّعة بين اللغة والأدب والنقد، والعلوم الإنسانية، والحقوق والعلوم السياسية، الاقتصاد، والنشاطات الرياضية والبدنية، واللغات.
  - تمنح المجلة فسحة للمقالات المترجمة، وللأبحاث الأجنبية (الفرنسية والإنجليزية).
- وتجدّد أسرة المجلة دعوتها لكلّ الباحثين بالالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية، ولهم منّا كل التقدير والعرفان.

المدير المسؤول عن النشر

أ. د. عيساني المحمّد

## فهرس الموضوعات

20-09	<b>Ethnic Borders and Identity Politicization in Algeria</b> شيخاوي أحمد، جامعة سعيدة (الجزائر).
35 -21	التنمر الوظيفي في القطاع الصحي ملال خديجة، ملال صافية، مدوري وردة، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية- جامعة وهران2 (الجزائر)
45-36	الأدب النسوي الجزائري: اضطراب المصطلح وفاعلية الحضور قردان الميلود ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).
63-46	المورد البشري وتحديات التغيير التنظيمي مصطفى حاج الله، عبد الفادر جراد ، جامعة يحي فارس المدية (الجزائر).
77-64	أهمية تطوير الشراكة الاقتصادية الجزائرية التركية لبناء تكامل إقليمي سلطاني محمد رضا، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).
100-78	سبل ترقية الاستثمار السياحي الوطني زلاطو نعيمة، سدواي نورة، حداشي حكيم، جامعة تيسمسيلت، المركز الجامعي البيض، جامعة تيارت (الجزائر).
117-101	نظرة محمد العربي زبيري لواقع المدرسة التاريخية في الجزائر من خلال المصادر المطبوعة والالكترونية. سعيد جلاوي، جامعة البويرة (الجزائر).
139-118	دراسة تنميطية لعينة من المصابيح المكتشفة بالموقع الأثري ملاكو (ولاية بجاية) دموش سميرة ، معهد الآثار، جامعة الجزائر 2 (الجزائر).
147-140	ذاكرة الصحراء: حوار بين السردى والتاريخى من خلال "رواية تفاحة الصحراء" لمحمد العشرى. بلقاسم بعزيز، عمر بن دحمان. جامعة، تيزي وزو، (الجزائر).
160-148	الطلاق العاطفي قراءة في الأسباب والمظاهر وطرق التدخل بوشريط نورية، جامعة تيارت (الجزائر).
189-161	منظور الزمن وتأثيره على تبنى استراتيجية مواجهة الضغوط النفسية في ظل وباء كورونا دراسة مقارنة بين طالبات الجامعة المصاب أحد آباءهن بكوفيد 19 وغير المصابين به عيسى رمانة، خالد بن عيسى، جامعة الوادي، جامعة تلمسان (الجزائر).
199-190	<b>Literature reviews in sociological research</b> Toual Abdeleaziz, University of Djelfa, Algeria · Toumi Belkacem · Kheiri Nouh
217-200	تأثير الضغوط النفسية على أداء التلاميذ المتفوقين رياضيا أثناء عملية الإنتقاء في الرياضة المدرسية من وجهة نظر أساتذة التربية البدنية والرياضية في التعليم الثانوي. سي العربي شارف، مخبر القياس والتقويم، جامعة تيسمسيلت (الجزائر).
238-218	تباين السلوك الإنجابي بين المناطق الجغرافية في الجزائر من خلال قاعدة بيانات المسح الوطني العنقودي السادس متعدد المؤشرات. شهرزاد طويل، جامعة تلمسان (الجزائر).
253-239	المورد البشري وفعالية المنظمة زروق علي، عبد الستار السحباني، جامعة تونس العاصمة (تونس).
270-254	توظيف مؤشرات تصنيف ويبومتر كس في تحسين ترتيب الجامعات

	راشدي عبد المالك، فارس شاشة، مخبر المخطوطات، جامعة الجزائر 2 (الجزائر)
283-271	إسهام علماء المسلمين في ميدان علوم الطبيعة والحياة - نماذج من أدب التأليف والتصنيف - رمضاني حسين، جامعة تيارت (الجزائر).
298-284	واقع جرائم الجنس اللطيف: تحليل سيميولوجي لصور من عمق المجتمع. لكحل صليحة، جامعة تيمسيلت (الجزائر).
299-307	<b>Women's Enabling Strategies in Algerian Non-Governmental .Organisations: Religion Strategy Dieb Siham, Benneghrouzi Fatima Zohra, Mostaganem University (Algeria)</b>
308-324	المعاملة الوالدية وعلاقتها بالسلوك العدواني لدى الأطفال ذوي الإعاقة الذهنية القابلين للتعليم، برحاييل وهيبية، عتيق مئي، جامعة عنابة (الجزائر)
337-325	متلازمة الدور القبلي والمذهبي في النزاع اليميني أحمد عبد الباقي مقبل الفقيه، جامعة عنابة (الجزائر)
350-338	وجوه الإعجاز القرآني عند الإمام ابن عطية ياسع لخضر بن ناصر، عبد الحميد الدايم، مخبر الدراسات الشرعية، جامعة تلمسان (الجزائر)
363-351	أدوات العطف بين التصور اللساني والبعد الحجاجي تجاني حبشي، جامعة الجلفة (الجزائر)
372-364	إحصائيات زوار المتحف العمومي الوطني سطيف في ظل فيروس كوفيد 19 (دراسة تحليلية). رزقي فهيمة، جامعة قسنطينة 2 (الجزائر)
386 -373	مساهمة الجباية البترولية في التنمية الاقتصادية بالجزائر في ظل تقلبات أسعار البترول خلال الفترة 2019-2000 باستخدام تحليل المسار. بربار حفيظة، بولومة هجيرة، جامعة سعيدة (الجزائر)
402 -387	النشر العلمي في البوابة الجزائرية للمجلات العلمية ASJP بين الإستخدام والإتاحة : الأساتذة الباحثين بجامعة الجلفة أنموذجا. المهوب كسكس، زينب بن الطيب، جامعة باتنة 1 (الجزائر)
421-403	تشخيص واقع خصائص المنظمة المتعلمة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة الباحثون هاجر تزغوين، رشيد سامي، جامعة المدية، جامعة تمنراست (الجزائر)
431 -422	مهارات التفكير الميتمعري وعلاقتها باكتساب المعارف لدى طلبة معاهد التعليم والتكوين المهني -دراسة ميدانية-. لعزيلي فاتح، بن نويوة سعيد، جامعة البويرة (الجزائر)
443-232	صناعة الزربية التقليدية ودورها في تفعيل التراث الثقافي في الجزائر-دراسة ميدانية بمنطقة قلعة بني راشد بولاية غليزان - بلفوضيل نصيرة، صفاح أمال فاطمة الزهراء، مخبر الدراسات الشرعية، جامعة تلمسان (الجزائر)
455-444	محركات الإغراء السردية في رواية كاماراد للكاتب الصديق حاج أحمد. نوال بومعزة، جامعة الوادي (الجزائر)
466-456	أزمة معبر الكركرات وتداعياتها على مسار التسوية الأممية في نزاع الصحراء الغربية 2021-2020. أسامة بوشماخ، جامعة تيمسيلت (الجزائر)
479-467	فن السخرية وتجلياته في مسرحية القيل يا ملك الزمان لسعد الله ونوس. عمر كشيده، نجلاء نجاحي، جامعة ورقلة (الجزائر)

496-480	المرافق الترفيهية والترويحية في ولاية جيجل بين الواقع والمأمول. مدينة العوامة أنموذجا. عمر بوسكرة ، سليمة عبد السلام، سليمة بوخييط ، جامعة المسيلة (الجزائر)
510-497	أفاق الانتقال والتحول الديمقراطي في تونس بعد 2010. نش حمزة ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)
525-511	أفاق الانتقال والتحول الديمقراطي في تونس بعد 2010. نش حمزة ، جامعة تيسمسيلت (الجزائر)
540 - 526	بنية الفكر الاستشراقي في روايات أمين معلوف "رحلة بالداसार نموذجاً": إبراهيم بوخالفة، المركز الجامعي - تيبازة
551 - 541	<b>La professionnalisation du métier d'enseignant the professionalization of the teaching profession Hammoudi nabil, universite badji mokhtar.. Annaba, boudechiche nawal université chadli bendjedid. El-tarf.</b>
568/ 552	قراءة في اتفاقية تريبس (TRIPS) ربحي امحمد ، جامعة تيسمسيلت، لعروسي أحمد، جامعة تيارت
591 - 569	<b>Le potentiel touristique en Algérie entre la réalité et les attentes Tourism potential in Algeria between reality and expectations c-u Université Ali lounici, Blida 02, Khelifi amina Nadia rouchou, morseli abdellah tipaza.</b>
601 - 592	بناء الحدث في رواية "دمية النار" لبشير مفتي شريط جميلة، جامعة، تيسمسيلت
615 - 602	عتبات الشواهد النصية عند الإبراهيمي معلمة للالتقاء وملحمة للارتقاء فوزية عزوز، المركز الجامعي مغنية
630- 616	الأسواق في فترة مابعد تخفيف قيود التباعد الإجتماعي في الجزائر- دراسة أنثروبولوجية بالسوق الاسبوعي لوادي أرهيو ميداني قدور، المركز الوطني للبحوث في عصور ما قبل التاريخ، علم الإنسان والتاريخ CNRPAH
644 - 631	عمارة المساجد في المغرب الأوسط بين القرنين 2-3 هـ / 8-10 م مزردى فاتح، جامعة البليدة 2
663 - 645	تقويم محتوى التعبير الشفوي وفق المقاربة النصية- دراسة ميدانية- الثالثة ثانوي أنموذجا شامي مليكة، جامعة، وهران 01، عبد الكريم بكري، جامعة، وهران 01
678 - 664	الدور التربوي للأسرة الجزائرية في تحقيق الأمن المجتمعي على ضوء تحديات العولمة الثقافية أمينة زرداني، جامعة سطيف 2، رضا شوادرة، جامعة سطيف 2
689 - 679	ظاهرة الاغتراب في الشعر الجاهلي بولعشار مرسلي، جامعة تيسمسيلت، بوشيبة حبيب، جامعة غليزان
704 - 690	الحاجات النفسية لدى الطالب الجامعي في ضوء نظرية التقرير الذاتي قسم العلوم الاجتماعية جامعة أم البواقي هبازة مروى، جامعة سطيف 2، بوصلب عبد الحكيم جامعة سطيف 2
730 - 705	بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت

	(تكسالج) للأغطية النسيجية بتيسمسيلت ربيحي فاطمة، جامعة خميس مليانة، زينيبي فريدة، جامعة خميس مليانة
744 - 731	الخطاب الديني الإسلامي والحداثة بين التصادم والتوافق عمر داود، جامعة - تيارت
758 - 745	ثنائية اللغة والهوية في أدب المنفى بن بغداد أحمد، جامعة، تيسمسيلت
774 - 759	قراءة التراث لدى المفكرين العرب من منظور حدائي ناجي نادية، جامعة تيسمسيلت
794 - 775	واقع الهجرة غير شرعية في الجزائر 2010-2018 جمال بن مرار، جامعة خميس مليانة
806 - 795	البيئة الرقمية: النظريات الإعلامية والميديا الجديدة بن راشد رشيد، جامعة وهران2، بلحاج حسنية، جامعة وهران2
821 - 807	الخرافات نصوص أدبية عابرة للغات والآداب فتح الله محمد، جامعة تيسمسيلت
835 - 822	الخطاب الروائي المعاصر الرؤيا والتحول يعقوبي قادية، جامعة تيسمسيلت
856 - 836	إدارة التوافق السياسي وبيئة التحول الديمقراطي في تونس: 2011-2017 لرقت الحسين، جامعة المسيلة، بلعباس عبد الحميد، جامعة المسيلة
871 - 857	الصحة النفسية وسبل تحقيقها من منظور علم النفس الايجابي في ظل جائحة كورونا بلخير فايزة، جامعة غليزان
888 - 872	علاقة المضامين الإعلامية بالتنشئة الاجتماعية الأسرية بتقة ليلي، جامعة المسيلة
910 - 889	الأستاذ الجامعي: قراءة في العلاقة بين الأدوار الحديثة في ظل معايير جودة التعليم العالي ومعوقات تحقيقها بوغراف حنان، جامعة الطارف
929 - 911	اللامركزية المحلية ودورها في ارساء الحكم الراشد بالجزائر لوعيل رفيق، جامعة الجزائر3
953 - 930	النقد الثقافي وآليات القراءة والتأويل بوسكين مجاهد، جامعة معسكر
977- 954	مساهمة الابتكارات البيئية في تغيير اتجاهات المستهلكين: شركة فورد أنموذجا العبادي فاطمة، جامعة المدية، كشيدة حبيبة، جامعة المدية
991 - 978	الداعية الجزائرية المؤثرة في مجال خدمة القرآن الكريم عبر شبكات التواصل الاجتماعي (الفايسبوك) دراسة تحليلية لصفحة المقرنة راضية هلال زكية منزل غرابية، جامعة قسنطينة، أحلام بوساحة، جامعة قسنطينة
1009 - 992	دراسة مقارنة بين الجري المتقطع (15/15) والألعاب المصغرة 4 ضد 4 على السرعة الهوائية القصوى لدى لاعبي كرة القدم أقل من 21 سنة

	قرومي الحسين، جامعة تيسمسيلت، واضح أحمد الأمين، جامعة تيسمسيلت، خروبي محمد فيصل، جامعة تيسمسيلت
1026 - 1010	مقاربة سوسيوولوجية للكتابات الحائطية- دراسة ميدانية لعينة من شباب منطقة بومرداس- زعاف خالد، جامعة البويرة، حيتامة العيد، جامعة جيجل
1045 - 1027	جريمة ترك الأسرة من منظور قانون العقوبات الجزائري والفقہ الإسلامي ليلي إبراهيم العدواني، جامعة المسيلة
1058 - 1046	التراث المعماري الحي في الجزائر وسُبلُ تـثمينه وحمايته -خزان حديقة بارال سابقا بسطيف دراسة حالة- صالح الدين بلقيدوم، جامعة الجزائر 2، محمد المصطفى فيلاح، جامعة الجزائر 2
1075 - 1059	دور تقييم السياسة العامة في تجسيد الحكم الرشيد في الجزائر حمادي مصطفى، جامعة تيزي وزو، عمروش عبد الوهاب، جامعة بومرداس
1090 - 1076	مشكلات تلقي النحو العربي عند الناشئة متوسطة أحمد رضا حوحو (بسكرة) أنموذجا فوزية دندوقة، جامعة بسكرة، فطومة لحمادي، جامعة سوق أهراس، شهيرة زرناجي جامعة بسكرة



بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت (تكسالج) للأغطية النسيجية بتيسمسيلت -

**A balanced performance card as a mechanism for evaluating performance in an economic institution - Field study of the Sofact Foundation (TEXALG) for textual covers at Tissemsilt**

د. زيني فريدة

مخبر الصناعة والتطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع  
جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة (الجزائر)

f.Zenini@univ-dbk.m.dz

ط. د. ربحي فاطمة

مخبر الصناعة والتطوير التنظيمي للمؤسسات والإبداع  
جامعة الجيلالي بونعامة بخميس مليانة (الجزائر)

rebhi.fatima@univ-dbk.m.dz

المعلومات المقال	الملخص: (لا يتجاوز 10 اسطر)
تاريخ القبول: 27-03-2022	تهدف هذه الدراسة إلى إبراز بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت (تكسالج) للأغطية النسيجية بتيسمسيلت، حيث تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة تقييم تتيح للمؤسسات الاقتصادية تحسين أدائها ورفع من فعاليتها.
<b>الكلمات المفتاحية:</b> ✓ بطاقة الأداء المتوازن ✓ تقييم الأداء ✓ مؤسسة صوفاكت	وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مؤسسة صوفاكت تتوفر على مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، إلا أن هناك عقبات تعيق في انتهاجها، وعدم الاهتمام بأبعادها، ويرجع ذلك إلى انغلاق المؤسسة على الخارج.
<b>Article info</b>	<b>Abstract : (not more than 10 Lines)</b>
Accepted 2022-03-27	The purpose of this study is to highlight the balanced performance card as a mechanism for evaluating performance in an economic institution, A field study by the Sofact Foundation (Texalg) of textured sheets at Tissemsilt, where the performance card is considered to be balanced assessment tool that allows economic institutions to improve their performance and enhance their effectiveness, The study found several findings, the most important of which was the Sofact Foundation is capable of applying a balanced performance card to the enterprise, but there are obstacles to its implementation. Its adoption, lack of interest in its dimensions, due to the closure of the institution on the outside.
<b>Keywords:</b> ✓ Balanced Performance card ✓ Performance Appraisal, ✓ Sofact Foundation	

## 1. مقدمة:

أبرزت المتغيرات والتحول العالمية خلال الآونة الأخيرة ظواهر متنوعة أثرت على بيئة الأعمال، من أهمها العولمة، وبصفة خاصة عولمة الأسواق في ظل تحرير التجارة العالمية، والتطور التقني الهائل والسريع في ظل التحول الرقمي، وأمام هذه التحديات أصبحت الإدارة التقليدية والتي تعتمد على التسيير التشغيلي وكيفية توظيف الموارد المتاحة غير قادرة على مواجهة تحديات ومتطلبات الاضطراب البيئي، وبالتالي هدم المؤسسات وفشلها بدلا من تعزيز أدائها وتميزها، وكثير من مؤسسات الأعمال فشلت في البقاء نتيجة الخسائر التي أصابها وتراجع موقعها في السوق، لذلك أصبح من الضروري التوجه إلى آليات لتطبيق الاستراتيجيات ومتابعة الأداء للمؤسسة الاقتصادية.

حيث وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها في حاجة ماسة إلى آلية وأداة تسيير حديثة تمكنها من قياس أدائها المالي وغير المالي، إذ يعتبر قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية عملية جد مهمة وأساسية لا تقل أهمية عن عملياتها الإدارية لتحقيق أهدافها، وقد اقترح كل من الباحثين Kaplan&Norton منهجا يعتمد عليه كنظام لقياس الأداء يتضمن مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وسمي هذا النموذج باسم بطاقة الأداء المتوازن، حيث تعتبر إحدى أهم وأحدث أدوات تقييم الإستراتيجية كونها تقود المؤسسة إلى تحليل أدائها على أساس رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية، وتوجهها إلى اتجاه جديد يدعم الأداء العام للمؤسسة الاقتصادية.

فضلا عن اعتبارها أداة قيادية إستراتيجية فهي تعد كذلك أداة للتقييم كونها تعتمد على أربعة أبعاد لتقييم الكلي للمؤسسة، وهي البعد المالي، وبعد العملاء، وبعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو.

**1. إشكالية الدراسة:** من هذا المنطلق نطرح الإشكالية التالية: كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية؟ ما مفهوم بطاقة الأداء المتوازن؟ وما مفهوم الأداء وتقييمه في المؤسسة الاقتصادية؟

● **الأسئلة الفرعية:** تندرج تحت السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التي سنحاول الإجابة عنها والمتمثلة فيما يلي:

- هل تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؟

- ما مدى مساهمة بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة؟

**2. فرضيات الدراسة:** يمكننا أن نقدم بعض الإجابات المؤقتة لأسئلة البحث، والتي من شأن الدراسة إثباتها أو نفيها، وهي كما يلي:

- **الفرضية الرئيسية:** يعتبر أسلوب بطاقة الأداء المتوازن الأفضل لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، (المؤسسة محل الدراسة).

- **الفرضيات الفرعية:**

- 1- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة حديثة حلت محل الأدوات التقليدية لتقييم الأداء في مؤسسة صوفاكت (تكسالج) للأغذية النسيجية بتيسمسيلت (المؤسسة محل الدراسة).
  - 2- يكمن الهدف من تقييم الأداء في المؤسسة في التحقق من حسن استخدامها، (المؤسسة محل الدراسة).
  3. أهمية الدراسة: تكمن أهمية البحث من أهمية وفوائد تقييم الأداء، لاسيما أن هذه المؤسسات أصبحت تواجه العديد من التطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في ظل التحديات والضغوطات التي جعلت فشل الأنظمة التقليدية التي تعتمد على المقاييس المالية في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك حاجة هذه المؤسسة إلى محيط يساعد على تحمل مسؤوليتها في تحقيق أهدافها وضمان لها الاستمرار والنمو من خلال تحليل بطاقة الأداء المتوازن، ومحاولة إبراز أهمية تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.
  4. أهداف الدراسة: يرمي البحث إلى تسليط الضوء على الدور الجوهرى الذي تقوم به بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية، وذلك بالاعتماد على المقاييس والمؤشرات المالية وغير المالية بالشكل الذي يسهم في تفعيل الإدارة العليا في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى التعرف على مفهوم الأداء وتقييم الأداء والتعرف على بطاقة الأداء المتوازن ومزايا استعمالها والمنظورات التي تقوم عليها ومدى الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في المؤسسة.
  5. منهج الدراسة: بغية الإلمام بمختلف جوانب موضوع بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وتحليل أبعاده تم إتباع المنهج الوصفى المناسب للدراسة النظرية من خلال تحليل المحتوى والإحصائيات الخاصة بهذا الموضوع.
  6. الدراسات السابقة:
- أ - دراسة زبير عياش وآخرون، (2021)، بعنوان "دور الأداء الاستراتيجى في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن"، وهدفت الدراسة إلى معرفة الأداء الاستراتيجى للمؤسسة الاقتصادية في تفعيل بطاقة الأداء المتوازن.
- ب - دراسة بوجنان خالدية، (2018)، بعنوان "محاولة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، وهدفت الدراسة إلى تسليط معايير بطاقة الأداء المتوازن من خلال تطبيقه على واقع عينة من المؤسسات الاقتصادية بهدف قياس أدائها.
- ج - دراسة حازم حجلة سعيدة، (2016)، بعنوان "استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لرفع أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، وهدفت الدراسة إلى توضيح أثر استعمال بطاقة الأداء المتوازن في رفع أداء المؤسسة الاقتصادية وتوضيح أهمية تطبيقها لقياس أداء المؤسسات، ومعرفة أثر تطبيق نموذج الأداء المتوازن بأبعاده المختلفة في تحسين وضعية المؤسسات الاقتصادية.

د- دراسة وفاء رايس، (2015)، بعنوان "مساهمة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال بطاقة الأداء المتوازن، دراسة حالة سوناطراك، مديرية الصناعة لولاية الأغواط"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توفر تطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن، ومدى توفر المناخ المناسب لتطبيق المؤسسة محل الدراسة لبطاقة الأداء المتوازن، كما تهدف إلى محاولة تطوير أنموذج يحتوي على عدد من المقاييس الإستراتيجية التي تزود الإدارة بتصور شامل عن فاعلية أداء المؤسسات الاقتصادية وتقييم أدائها بناء على الأنموذج المقترح.

هـ - دراسة عريوة محاد، (2011)، بعنوان "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية"، وهدفت الدراسة إلى عرض وإبراز أداة من أدوات المحاسبة الإدارية المطورة في بيئة الأعمال الحديثة في إطار مفهوم ومبادئ التنمية المستدامة من خلال دراسة بطاقة الأداء المتوازن ذات المنظورات الأربعة المتمثلة في المنظور المالي، ومنظور العملاء، ومنظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو ومحاولة دمج منظور خامس يتمثل في الأداء المجتمعي من خلال تطبيقه في المؤسسات المتوسطة بهدف قياس وتقييم أدائها وتوجيهها التوجه الصحيح.

و- دراسة صالح بلاسكة، (2011)، بعنوان "قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، وهدفت الدراسة إلى توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة إيجاد أنجع الأدوات التي تساعد المؤسسة على تقييم إستراتيجيتها وبيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الاستراتيجي بغرض الزيادة من قدرتها التنافسية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

• أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها، نلاحظ أن هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع دراستنا الحالية في كونها تطرقت لموضوع تقييم الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وذلك في تناولها للطرح النظري بالنسبة للأبعاد المتبناة المرتبطة بالمتغير المستقل (بطاقة الأداء المتوازن) بأبعادها الأربعة، ويأتي موضوعنا لمواصلة حلقة البحث حول "دور بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم وتحسين الأداء بالمؤسسة الاقتصادية"، وما تتضمنه من إحداث تغييرات في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة مستقبلا، من خلال النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن.

• ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة: هو اختلافها عنها من ناحية الإطار المكاني والزمني (حيث تمت دراستنا بمؤسسة صوفاكت (تكسالج) للأغذية النسيجية بتيسمسيلت، أواخر شهر جوان 2021)، وأيضا من ناحية قطاع النشاط بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (قطاع اقتصادي)، وتختلف كذلك في الأدوات الإجرائية المستعملة في الدراسة التطبيقية (الملاحظة والمقابلة).

7. هيكل الدراسة: سنحاول الإجابة على إشكالية البحث من خلال معالجتنا للعناصر التالية:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن؛

المحور الثالث: الجانب التطبيقي، (دراسة ميدانية لمؤسسة صوفاكت "تكسالج" لصناعة الأغطية النسيجية)؛

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية:

1. تعريف تقييم الأداء: الأداء هو "تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل المسؤوليات الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً". (الله، 2013، صفحة 169)

كما يعرف بأنه: "مجموعة من العمليات التي تستخدم لغرض قياس وتقييم كفاءة العاملين في المؤسسة واتخاذ مجموعة من الإجراءات". (النداوي، 2009، صفحة 49)

كما يعرف بأنه: "فحص تحليلي انتقادي شامل لخطط وأهداف، طرق التشغيل واستخدام الموارد البشرية والمادية بهدف التحقق من كفاءة وفعالية استخدام الموارد المتاحة"، ويمكن التمييز بين المستويات التالية لتقييم الأداء:

- على مستوى الاقتصاد: متابعة تنفيذ القطاعات الاقتصادية أو الاقتصاد ككل للأهداف المحددة مسبقاً، وبيان الانحرافات الحاصلة، أسبابها واقتراح الحلول؛

- على مستوى المؤسسة: الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعالية التنفيذ في أية فترة معينة بما كان ينبغي تحقيقه من الأهداف واستخراج الانحرافات؛

- على مستوى الفرد: تبلور عملية تقييم الأداء الفرد في المؤسسة في تقدير المنتظم والمستمر لإنجاز الفرد للعمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل؛ (نبيل و الزهراء، 2009، صفحة 04)

كما يعرف بأنه: "عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المنظمة، وبعد ذلك حكم مثالي لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل"؛ (رجم، 2012، صفحة 58)

كما عرف بأنه: "تعبير عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً، وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام المواد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية"؛ (مزهودة، 2001، صفحة 95)

كما يعرف بأنه: "هو عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة سابقاً"؛ (شنوبي، 2005، صفحة 75)

2. أهمية تقييم الأداء: تكمن أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية:

- تمكين المؤسسة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
  - تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم؛
  - تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف؛
  - يساهم في رسم خطة القوى العاملة للمؤسسة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين؛
  - يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس؛ (الله، 2013، صفحة 170).
  - تمكين المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها، ويساعدها على التحقق من القيام بوظائفها بأقل كفاءة ممكنة؛
  - اكتشاف الانحرافات لكل أنشطة المؤسسة حيث يساعد ذلك على ممارسة الوظيفة الرقابية واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمنع تكرارها؛
  - تحديد المراكز الإدارية المسؤولة عن الانحرافات، وتحديد سبيل لتطوير المؤسسة بالقضاء على نقاط ضعفها؛
  - تعد نتائج تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الأساس في تحديد الإستراتيجية الحالية أو تعديلها؛
  - يساعد على خلق نوع من المنافسة بين الإدارات والأقسام، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل؛
  - ترتبط أهمية التقييم ارتباطا وثيقا بالتخطيط على كافة المستويات سواء على المستوى الوطني القطاعي، وكذا على مستوى المؤسسة؛
  - تحقيق التنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة، وتحقيق معايير الجودة على أساس المواصفات الموضوعية؛
  - يمكن تقييم الأداء من خلال ثلاث أبعاد أساسية وهي العوائد، المخاطر، لرد فعل الأطراف ذوي المصلحة؛
  - المساعدة في اتخاذ القرارات، ولاسيما الإستراتيجية منها؛ (نبيل والزهران، 2009، صفحة 05).
- 3. تصنيفات معايير الأداء في المؤسسة الاقتصادية:** ويمكن تصنيف معايير الأداء في المؤسسة الاقتصادية حسب الجدول الموالي:

جدول 1: تصنيفات معايير الأداء في المؤسسة الاقتصادية

المقياس	يقيس	يعبر عنه بالنسبة التالية
الكفاءة	قدرة المنظمة على تخصيص واستخدام الموارد.	المدخلات الفعلية إزاء المدخلات المخططة.
الفعالية	مستوى قدرة المنظمة على تحيقي الأهداف.	المخرجات الفعلية إزاء المخرجات المخططة.
الجودة	مدى انجاز وحدة العمل بشكل صحيح.	عدد الوحدات المنتجة بشكل صحيح.
التوقيت	مدى انجاز وحدة العمل في الوقت المحدد.	عدد الوحدات المنتجة في الوقت المحدد.

الإنتاجية	حجم الموارد التي تستخدم لإنتاج وحدة عمل معينة.	المخرجات إزاء المدخلات.
-----------	--	-------------------------

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، 2009، ص 91.

4. مراحل تقييم الأداء: إن وضع الخطة الإستراتيجية يتطلب نظاما فعالا للرقابة، حيث يتم من خلال تحديد الأهداف، ومقارنة الأداء الفعلي بما هو مطلوب، وتحديد الانحراف إن وجد واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعديل، وفيما يلي مراحل عملية تقييم الأداء:

- تحديد النشاط المراد تقييمه: في هذه المرحلة يتم تحديد النشاط المراد تقييمه والعمليات والنتائج المراد تحقيقها والتركيز على العناصر الأكثر أهمية في كل نشاط يتم تقييمه، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة سواء الإستراتيجية أو المرحلية يتطلب العديد من الأنشطة والأعمال، ولا بد من التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية؛ (محمد، 2009، صفحة 24)

وتعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمة، حيث أنها بداية عملية تقييم الأداء بشكل فعلي، فتبدأ الإدارة في تحديد الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي لخطة المؤسسة، وهنا يتم التركيز على العناصر الأكثر أهمية أو دلالة في كل عملية أو نشاط يتم قياسه، ولذلك فإن عملية قياس الأداء في هذه المرحلة يجب أن تشمل الأنشطة أو العمليات المهمة أو الحرجة بغض النظر عن الصعوبات التي يتحمل أن تبرز أثناء هذه المرحلة؛

- وضع معايير الأداء: إن مسألة وضع معايير الأداء قبل البدء في عملية الرقابة أو عملية تقييم مسألة ضرورية ومن خلالها يمكن مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المراد تحقيقه، وتختلف معايير تقييم الأداء فمنها معايير كمية وأخرى نوعية ومعايير زمنية ومعايير التكلفة، وتعتبر المعايير الموضوعية هي الأهداف الفعلية المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة؛

إن عملية وضع المعايير ليست عملية سهلة حيث تحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المراد تحقيقها، وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات، وتتطلب عملية وضع المعايير مع القضايا التالية:

- تحديد خصائص الأداء الجيد فعادة ما يتصف العمل الجيد بعدة خصائص يجب تحديدها للحكم على مستوى الأداء الفعلي؛
- تحديد معيار أو مقياس لكل خاصية وهذا يأتي بعد تحديد الخصائص، حيث يتم تحديد المستويات المطلوبة للأداء الجيد؛
- ربط النتائج بمسؤولية كل فرد أو جماعة وذلك من أجل تحديد الجهة المسؤولة عن الخلل إن حدث وسهولة المعالجة، وكذلك تأتي في إطار تحديد المسؤولية فردية كانت أم جماعية، وعدم محاسبة الشخص على أخطاء غيره؛
- مراجعة النقاط الإستراتيجية، حيث يتم التركيز من خلال المعايير على النواحي الإستراتيجية، والتي يؤدي الانحراف فيها إلى خطورة كبيرة تهدد كيان المؤسسة بأكملها بل ومستقبلها؛
- مراجعة طرق العمل، حيث يتم تخفيض التكلفة وتحقيق نتائج ايجابية ويزر ذلك في إطار الخدمات؛
- حدود السماح، وذلك لأن معيار يتضمن حدودا للسماح وتحدد الانحرافات المسموح بها؛



- وضع المعايير ليس فقط المخرجات النهائية بل للعمليات الوسيطة؛ (ماضي، 2015، صفحة 37)

- **قياس الأداء:** تتم عملية قياس الأداء بعد تحديد المعايير المراد الاحتكام إليها في عملية تقييم الأداء وتشمل هذه العملية جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد، كما تشمل قياس الأداء للجانب الكمي والنوعي، ومن خلال هذه العملية يتبين لنا مدى الانحراف في العملية أو في المواصفات، وتتضمن هذه المرحلة جانبين رئيسيين هما:

أ- قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية إن وجدت هذه الانحرافات؛

ب- إيصال المعلومات والبيانات التي يتم الحصول عليها إلى مراكز المسؤولية حتى يتم تحليل هذه البيانات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب قبل فوات الأوان، مع العلم أن الوقت عنصر هام في هذه المسألة، وكلما تم التأخير في هذه العملية تكون التكلفة أكبر والخسارة عظيمة، ويتم الاعتماد في هذه المرحلة على النتائج الرقمية بشكل كبير، وتعتبر هذه المرحلة سابقة لمرحلة إصدار الأحكام؛ (ماضي، 2015، صفحة 38)

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية (تقييم الأداء الحالي):** في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء المحقق مع الأداء المراد تحقيقه والتأكد من أنه تم الانجاز حسب الهدف أم لا وإن وجد انحراف أو اختلاف في الإطار المسموح به والعمل على معالجة هذا الانحراف؛

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** تعتبر هذه المرحلة من المراحل ذات الأهمية الكبيرة حيث لا معنى لأي عملية تقييم إن لم تتم عملية التصحيح، وفي حال وجود تطابق بين الأهداف الموضوعية والأداء الذي تم فإن المسألة لا تحتاج إلى التصحيح بل تحتاج إلى تحسين في مراحل قادمة، أما إذا وجد انحراف فإن المسألة تحتاج إلى التصحيح، وفي هذه المرحلة لا بد من اتخاذ الخطوات التالية:

أ- تحديد أسباب الانحراف، حيث يتم معرفة سبب الانحراف داخليا كان أم خارجيا، وهل كان بسبب القصور في التنفيذ أم كان بسبب تغيرت في البيئة المحيطة ولا تعتبر المؤسسة المسؤولة عن ذلك بشكل مباشر؛

ب- اختيار أنسب الطرق للعلاج، فقد تكتشف الإدارة وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة الانحراف، كما لا بد من أن يتوفر في البديل إمكانية القبول لدى الموظفين، وتوفر الموارد البشرية والمادية والفنية لتطبيقه، وأن يكون بتكلفة مناسبة تؤدي الغرض منها، ويساهم تطبيقه في الحل؛

ت- التأكد من تطبيق الإجراءات المعالجة بأنها تقود إلى العلاج لا إلى المشاكل، ويرى البعض أن مراحل تقييم الأداء تتمثل في:

- تحديد ما يجب قياسه، وتحديد المعايير "أهداف محددة من قبل"؛

- قياس الأداء الفعلي، ومعرفة إذا ما كان الأداء يطابق المعايير؛

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية؛



ومقارنة هذه المراحل بسابقتها، لا يكاد المرء أن يجد فرقا جوهريا، وعلى أي حال فإن مسألة تقييم الأداء تقوم على تحديد الأشياء المراد قياسها، والوصول إلى النتائج وإجراء عملية التصحيح، إذ لا فائدة من عملية التقييم كلها إذا لم تتم عملية التصحيح والمعالجة. (ماضي، 2015، صفحة 39)

### 5. العوامل المؤثرة على أداء المؤسسة:

أ- العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا: إن تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي لأنها تتأثر أيضا بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، ويمكن حصر العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المؤسسة فيما يلي:

1. التحفيز: يعد التحفيز العملية التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، فتحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجياتهم ومحاولة تلبيةها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها، ومن ثم تحقيق الأداء الجيد.

### 2. المهارات: يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:

- مهارة التقليد وتمكن من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محددة مسبقا؛

- مهارة الإسقاط تسمح انطلاقا من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معين الوضعية الأولى؛

- مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، ويكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها، فالأنواع الثلاثة مهمة إلا أن مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة؛

3. التكوين: يعد التكوين نوع من الاستثمارات في العنصر البشري التي يمكن القيام بها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، ويظهر دوره في تحسين الأداء عبر النقاط التالية:

- رفع مستوى معارف الأفراد ونشرها وتحسين تقنياتهم في العمل؛

- يسمح التكوين بتحسين التنظيم وتنسيق المهام؛

- يسهل عملية الاتصال وتحرك المعلومات في كل الاتجاهات؛ (عشي، 2001، الصفحات 11-12).

ب- العوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة: تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى معايير اقتصادية واجتماعية، وتكنولوجية، وعوامل سياسية وقانونية:

1. العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، والظروف الاقتصادية

كالأزمات الاقتصادية، وتدهور الأسعار، وارتفاع الطلب الخارجي، فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر ايجابية للمؤسسة كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

**2. العوامل الاجتماعية:** تتمثل في العناصر المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، العلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه العناصر على المؤسسات كالنمو الديمغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، فدراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

**3. العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات واختراع آلات جديدة من شأنها تخفيف تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة، فدور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

**4. العوامل السياسية والقانونية:** تعتبر هذه العوامل عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، وتتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات، وكلها تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها،

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول إن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر. (عشي، 2001، صفحة 13)

#### المحور الثاني: الإطار المفاهيمي لبطاقة الأداء المتوازن.

**1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:** هناك عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن ونذكر منها:

تعريف الباحثين (كابلان ونورتين) على أنها: "أداة لقياس الأداء الاستراتيجي، حيث يتم ترجمة الإستراتيجية إلى أهداف إستراتيجية، ومقاييس وقيم مستهدفة، وخطوات إجرائية واضحة وذلك من أجل تنفيذ الإستراتيجية. (عبد الحميد، 2009، صفحة 57).

وكذلك عرفت بأنها: "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدرء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء مؤسساتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة". (عبد الرحيم، 2008، صفحة 498).

**2. أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن:** ظهرت بطاقة الأداء المتوازن نتيجة قصور الأدوات التقليدية في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية ومن بين أسباب ظهورها نذكر منها ما يلي:

- ظهرت بطاقة الأداء المتوازن لتغطية عجز المعايير المالية التقليدية في مراقبة مدى تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى المتغيرات التي طرأت على مختلف نواحي الأداء، ومن أبرزها المؤشرات المالية وحدها لا تعكس الصورة الحقيقية لأداء المؤسسة وما النتائج المالية إلا ثمرة لسلسلة من العمليات الأساسية في المؤسسة كالبحت والتطوير والاهتمام بها ووضع مؤشرات لمتابعها وتحسينها؛

- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ونظم المعلومات بالإضافة إلى شدة المنافسة؛

- الهاجس الكبير الذي يواجه المدراء، والمتمثل في وجود هوة كبيرة بين إستراتيجية المؤسسة، وبين النشاطات اليومية التنفيذية؛ (محمد أحمد، 2009، صفحة 36).

### 3. أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر بطاقة الأداء المتوازن ذات أهمية كبيرة تترجم فيما يلي:

- تعطي للإدارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال؛
- تعمل على إيجاد ترابط بين الأهداف ومقاييس الأداء؛
- تعمل بطاقة الأداء المتوازن على أنها أداة لترجمة الاتجاه الاستراتيجي؛
- هدف بطاقة الأداء المتوازن هو قياس الأداء بشكل فعال وتنفيذ الإستراتيجية بشكل ناجح؛
- تحديد المقاييس في بطاقة التقييم المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات التنافس؛
- تتمكن المؤسسة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة التقييم المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات واكتساب الموجودات غير الملموسة؛
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة وبالتالي تساهم بزيادة الوعي والفهم المتحقق بعدم قبول التحسن الحاصل في مجال معين والمرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر؛
- تشجع الحوار ضمن المؤسسة حول الأهداف والتوقعات الإستراتيجية؛ (ادريس و الغالي، 2009، الصفحات 153-154).

### 4. أهداف بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص أهداف بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

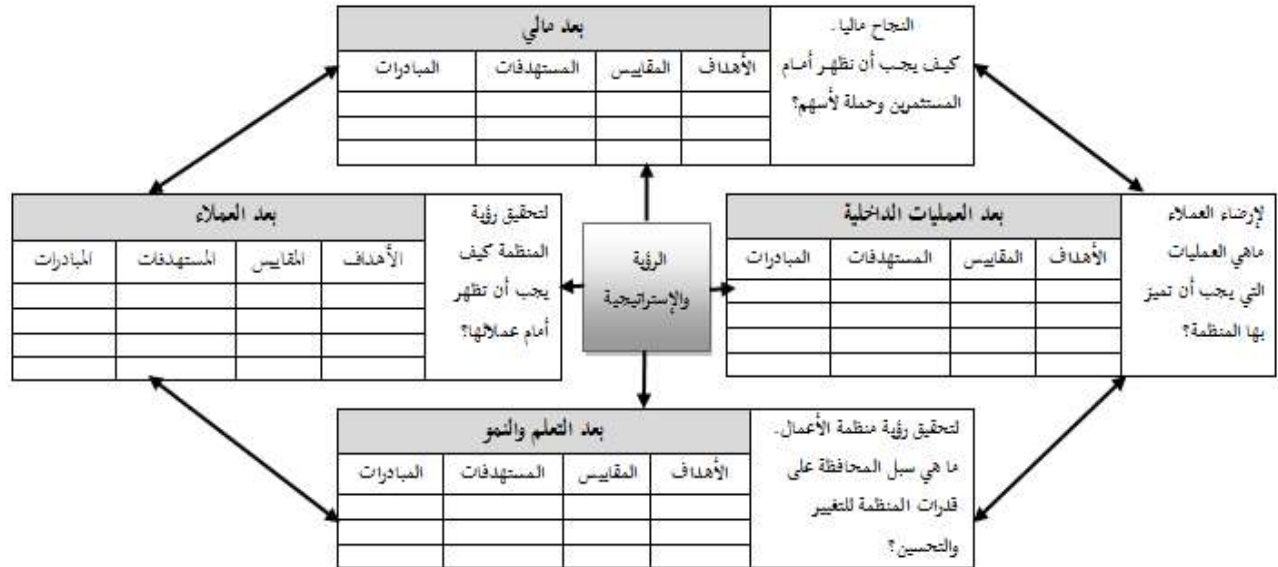
- توجه بطاقة الأداء المتوازن مؤسسات الأعمال إلى تركيز اهتمامها على تحقيق رسالتها، بعد أن كان مقتصرًا على الأداء المالي الذي يقيس الأداء في المدى القصير؛
- تربط البطاقة بين الخطة السنوية قصيرة الأجل وبين الاستراتيجيات طويلة الأجل؛
- تحقيق فهم إداري أعمق لأوجه الترابط بين تنفيذ القرارات والأهداف الإستراتيجية المحددة؛
- تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة للإدارة الإستراتيجية، حيث تضمن تخطيط إستراتيجي تنتهي بتحقيق الأهداف والغايات المحددة، في ظل الرقابة والمحاسبة المستمريتين، فتصير هذه الإستراتيجية محور اهتمام كل موظف، وبالتالي يمكن اتخاذ هذا النظام أداة لترجمة الاستراتيجيات إلى أعمال؛
- يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على كافة المستويات الإدارية، مما يتيح إمكانية التعلم الاستراتيجي؛ (بوجنان، 2018، صفحة 205)

5. مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تضم بطاقة الأداء المتوازن عناصر أساسية تتبلور من خلال آلية عمل هذه البطاقة والمتمثلة في الآتي: (ادريس والغالي، 2009، صفحة 158).

- 1.5 الرؤية المستقبلية:** والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.
- 2.5 الإستراتيجية:** والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت المؤسسات بتحديدتها.
- 3.5 المنظور (المحور):** مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور.
- 4.5 الأهداف:** إن الهدف هو بيان عمل الإستراتيجية وبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.
- 5.5 المقاييس:** تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف ويصبح الكشف الممكن وضعه على شكل فعل لكيفية تحقيق الأهداف الإستراتيجية فالمقياس ما هي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي وهذه المقاييس هي التي تدعم تحقيق الأهداف.
- 6.5 المبادرات الإستراتيجية:** هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا. (ادريس و الغالي، 2009، صفحة 76).
- 6. محاور (أبعاد) بطاقة الأداء المتوازن:** إن بطاقة الأداء المتوازن نابعة من فكرة متعددة الأبعاد لقياس الأداء الكلي حيث تسمح بالقياس على مستوى أربع مجالات هي: (مقدم، 2010، الصفحات 6-7).
- 1.6 المحور المالي:** يتضمن هذا المحور أهدافا مالية بحتة مثل: العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في أوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يحتلف الأمر، ولكنها في النهاية لا بد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.
- 2.6 محور العملاء:** إن المؤسسة تحتاج إلى أن توجه اهتمامها إلى تلبية احتياجات ورغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمؤسسة لتغطية التكاليف وتحقيق الأرباح، من خلال هذا المنظور توضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة مثل: رضا الزبائن، الحصة السوقية، درجة الولاء، القدرة على الاحتفاظ بالزبون، القدرة على اجتذاب العميل، و ربحية العميل.
- 3.6 محور العمليات الداخلية:** حيث يتم قياس فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهمها نظام التجديد (البحوث، عدد براءات الاختراع، عدد المنتجات الجديدة...)، هذا بالإضافة إلى نظام الإنتاج (جودة المنتجات، آجال الإنتاج...)، ونظام خدمة ما بعد البيع أيضا من الأنظمة المهمة (استقبال الزبون، أجل حل المشكلات...).

**4.6 محور التعلم والنمو:** يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المؤسسة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين، يؤكد جانب النمو والتعلم على ثلاث قدرات: قدرات الموظف وإعادة توجيهها (تعليم وتطوير الموظفين، قياس رضا الموظفين، وفاء الموظفين، إنتاجية الموظفين...)، فعالية أنظمة المعلومات، التحفيز وتحمل الأجراء للمسؤولية، والشكل رقم (01) الموالي يوضح الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن حسب العالمان كابلان ونورتن.

### الشكل 1: يمثل أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص 504.

- 7- مزايا استخدام بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص أهم الفوائد التي تحققها بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي:
- تم إدارة بصورة شاملة عن المشروع؛
  - تمكن المؤسسة من إدارة متطلبات الأطراف ذات العلاقة؛
  - تسهل وتحسن طريقة تدفق المعلومات وتوصيل وفهم أهداف العمل لكل مستويات المؤسسة؛
  - تحسن النظم التقليدية للرقابة والمحاسبة بإدخال الحقائق غير مالية والأكثر نوعية؛
  - تساعد على الإدارة الفعالة للموارد البشرية من خلال تحفيز الموظفين على أساس الأداء؛ (السكرانة، 2010، صفحة 335)
  - تعزيز النمو مع التركيز على إستراتيجية طويلة الأجل وليست قصيرة الأجل؛
  - تعقب أداء المؤسسة ومراقبة مدى تحقيق الأهداف، من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة عند حدوث أي خلل أو انحراف؛
  - تجزئة الأهداف الإستراتيجية إلى أهداف فرعية وترتيبها ليسهل تحقيقها؛

- يساعد على وضوح الأهداف من خلال الإجابة على السؤال "كيف أساهم في تحقيق أهداف مؤسسة من خلال ما أقوم به يوميا"؛

- دعم بطاقة الأداء لمحاسبة المسؤولية حيث تجعل العاملين في المؤسسة أن يعملوا وكأنهم ملاك لها من خلال مقاييس محاسبة العاملين؛

- تعطينا بطاقة الأداء المتوازن أداة قيمة يمكن استخدامها لفهم حالة المؤسسة وتحقيق ديناميكيته لتكون تنافسية على المدى البعيد، كما أنها تزودنا بتوثيق للتنمية المستمرة، وهذه المقاييس للرقابة لا بد أن توجه المؤسسة باتجاه تحقيق أهدافها ورؤيتها؛

- تربط بطاقة الأداء المتوازن بين السبب والنتيجة المفترضة من خلال أكثر الاستخدامات أهمية لتعكس كيفية تقوية هذه الروابط، وما هو الوقت المتضمن، وما هو الشكل المحدد للمناقشة الخارجية والتغيير؛

- تزويد بطاقة الأداء المتوازن بتغذية عكسية إستراتيجية وبالتالي تساعد على التعلم؛

- يسهل هذا المنهج الاتصال وفهم أهداف العمل والاستراتيجيات في مختلف مستويات المؤسسة؛

- تزود بطاقة الأداء المتوازن بصورة شاملة للأعمال التشغيلية؛ (محاد، 2011، صفحة 76)

**8- خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن:** إن بناء بطاقة الأداء المتوازن تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاطها وتفكيرها، وقد تعددت آراء الباحثين والكتاب حول الخطوات اللازمة لتصميم بطاقة الأداء المتوازن، فقد أكد كابلان ونورتن أنه مهما اختلفت هذه الأخيرة فلا بد أن تضع أربع خطوات يعتبرها أساسية بالنسبة لجميع المؤسسات، وهي تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ثم وضع المؤشرات الملائمة وفي الأخير التنفيذ، أما فيما يتعلق بالمدة الزمنية اللازمة لتطبيق البطاقة فيرى كل من نير وينفن أنها تتراوح بين 16 و 20 أسبوعا. (الصغير، 2012-2013، صفحة 64)

ومن أجل التصميم الصحيح لبطاقة الأداء المتوازن لا بد من إتباع مجموعة من الخطوات، وهي كما يلي:

- **الخطوة الأولى:** وضع وتحديد بيان للرؤية، وينبغي أن تبدأ مؤسسة الأعمال بوضع وتحديد بيان للرؤية المستقبلية، والبيان هو وصف مفصل نسبيا للمكان الذي يتوقع أن تكون فيه المؤسسة أو وحدة الأعمال أو القسم بعد سنتين أو خمس سنوات فيما بعد على شرط أن يتم وبنجاح تطبيق الخطوة الحالية؛

- **الخطوة الثانية:** وضع وربط الأهداف الإستراتيجية، وهنا تحتاج المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي تصف العناصر الأساسية لخطط الفريق الإداري التي من شأنها تحقيق الرؤية، ومن المفترض التركيز على عدد محدود من الأهداف والأخذ بعين الاعتبار الجانب السببي ما بين الأهداف، فالتفكير بالأهداف والجانب السببي يساعد فريق الإدارة في التركيز على الأنشطة القابلة لتقويم والمطلوبة لإيصال رؤيتهم المستقبلية؛

- **الخطوة الثالثة:** وصف الأهداف الإستراتيجية بصورة أكثر، وهنا يقوم فريق التصميم بكتابة بيانات واضحة تصف كل هدف يتم اختياره، وكيفية تقويم هذه الأهداف؛

- **الخطوة الرابعة:** تحديد المقاييس الملائمة فاختيار المقياس، يؤثر عادة بقوة الحاجة إلى الحصول بسرعة وبصورة سهلة على المعلومات، بنسبة لكل هدف، ومن الضروري أن يتم تحديد مقياس أو مقاييس لتعقب النجاح التنظيمي نحو الهدف؛
- **الخطوة الخامسة:** تطوير خطط التنفيذ، وهذا من المفترض معرفة كيف أن المؤسسة ستتحرك لاختيار أهداف النشاطات التي تتضمن الاتصالات، وتخصيص الموارد ووضع الأولويات في المشروع؛
- **الخطوة السادسة:** المراجعة على أساس منتظمة، حيث إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يبنى نقطة مراجعة بالنسبة لمناقشات الإدارة التي يمكن أن تكون أكثر موضوعية وتحليلاً ومرتكزة على رأي مشترك حول أي حاجات التي ينبغي أداؤها ومعلومات فعلية حول ما يحدث، وتمكين فريق الإدارة لأن يصبح أكثر كفاءة وفاعلية في تنفيذ الإستراتيجية. (صبحي و الغالي، 2009، الصفحات 28-29)

والشكل رقم (02) الموالي يوضح خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن للرقابة الإستراتيجية؛

الشكل 2: يمثل خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن للرقابة الإستراتيجية:



المصدر: وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، 2009، ص 30.

### 9. متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن: يمكن تلخيص متطلبات نجاح بطاقة الأداء المتوازن في النقاط التالية:

- **دعم الإدارة العليا:** حتى تكون عملية تطبيق نظام بطاقة الأداء المتوازن ناجحة لا بد من دعم الإدارة العليا، فعندما يدرك العاملون في المؤسسة بأن الإدارة تدعم جهود تطبيق النظام بقوة فإن ذلك يساعد في إلزام هؤلاء العاملين في تنفيذ النظام وإسراعهم في عملية التطبيق بالإضافة إلى أنه يخفف من معارضتهم لتطبيقه؛
- **فعالية الاتصال:** ليس كل الاتصالات التي تجري داخل وخارج المؤسسة فعالة، فحتى تصل الرسالة إلى المرسل إليه ويفهم مضمونها كما قصده المرسل، ينبغي أن تركز الإدارة على عملية الاتصال بالشكل السليم، إن النظام الجيد يوجب إلى عقد اجتماعات لإجراء اتصالات ومناقشات بين العاملين وذلك لإقرار خطة العمل والمحاورة الرئيسية للمقاييس التي ينبغي التركيز عليها؛



- إدارة التغيير: سواء كان التغيير متعلق بالثقافة أم الأنظمة أم الأفراد فإن تغيير البيئة مستمر ومتواصل، وكذلك متطلبات العملاء أو المستفيدين من الخدمة، وبالتالي فإن على المؤسسة أن تجري التغييرات المطلوبة حتى تتمكن من مواكبة هذه التغييرات؛

- دراسة الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية: إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية لا يعني بالضرورة أن الاستراتيجيات الموجودة سيتم التخلي عنها أو ستتم صياغة استراتيجيات جديدة، فالإجراءات التصحيحية يفترض أن تضع المؤسسة في وضع أفضل للاستفسار من نقاط القوة واستغلال الفرص المتاحة لها؛ (حسن، 2015، الصفحات 97-98)

الجزء الثاني: الجانب التطبيقي: تمثلت في الدراسة الميدانية لمؤسسة صوفاكت "تكسالج":

أولاً- الإطار المفاهيمي لمؤسسة صوفاكت "تكسالج": مؤسسة صوفاكت لولاية تيسمسيلت من بين المؤسسات التي بقيت رائدة في السوق، فبعد صمودها في وجه الأزمات الاقتصادية الحادة، أصبحت تلعب دورا فعالا في الاقتصاد الوطني، وتساهم بطريقة في إنعاشه، إن موضوع الذي قمنا به هو تطبيق محاور بطاقة الأداء المتوازن على شركة صوفاكت للأغطية النسيجية الجزائرية المؤسسة صناعة الأغطية النسيجية Sofact تيسمسيلت.

#### 1. التعريف بمؤسسة صوفاكت "تكسالج":

1.1 تعريف ونشأة مؤسسة صوفاكت "تكسالج": أنشأت المؤسسة الصناعية للأغطية النسيجية تكسالج (TEXALG) بتيسمسيلت بموجب القرار رقم 02 بمجلس الصندوق القابض للصناعات التحويلية المنعقد بتاريخ 09 نوفمبر 1997، وذلك على إثر حل الشركة الأم (couvertex SPA) وهي شركة ذات أسهم والتي أنشأت بدورها بتاريخ 20 جانفي 1987 بموجب القرار المذكور أعلاه تقرر إنشاء سبعة عشر مؤسسات فرعية: من بينها، شركة صوفاكت بولاية تيسمسيلت.

2.1 الموقع الجغرافي: تقع مؤسسة صناعة الأغطية النسيجية في الشمال الشرقي لمدينة تيسمسيلت حيث تبعد عنها بحوالي 01 كلم، وما يجعل موقع إستراتيجيا وحيويا كونها تقع بالقرب من الطريق الوطني رقم: 14 الذي يربط غرب البلاد بوسطها، وترتفع على مساحة تقدر بـ 10 هكتارات و 03 آرات وتبلغ المساحة المغطاة 5.3 هكتار أين توجد الورشات، المخازن، المرافق الاجتماعية والإدارة.

3.1 نشاط المؤسسة: تختص المؤسسة في إنتاج وتسويق الأغطية النسيجية المصنوعة محليا من مادة الأكريليك المستوردة من عدة دول أهمها: إسبانيا، تركيا، الولايات المتحدة الأمريكية، المكسيك وأندونيسيا.

كما تنتج المؤسسة الخيوط الغليظة التي تباع في الغالب إلى القطاع الخاص بالنسيج التقليدي، مادة الأكريليك مشتقة من البترول وهي سهلة الاشتعال سعرها يتغير بتغير سعر النفط، وتقدير الطاقة الإنتاجية للمؤسسة بمليون غطاء و 2000 طن من الخيوط الغليظة سنويا، إلا أن الإنتاج الحالي للمؤسسة لا يتعدى 650 ألف غطاء سنويا، لأن المؤسسة تعمل بطاقة فوجين من العمال.

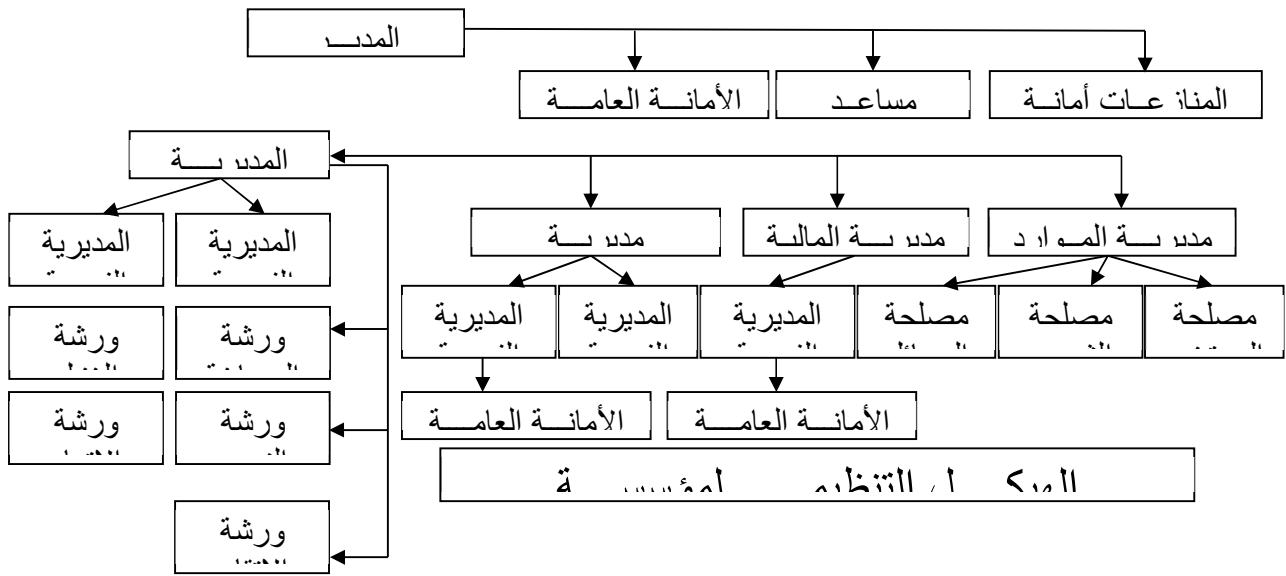
#### 4.1 معلومات مقدمة عن المؤسسة:



- التسمية: شركة صناعة الأغذية النسيجية "تكسالج" - تيسمسيلت - شركة ذات أسهم SOFACT SPA؛
- رأس المال الاجتماعي: في سنة 1998 عند الإنشاء 1 000.000 دج ب: 200 سهم؛
- رأس المال الاجتماعي: بعد 24 جوان 2000: 700 000.000 دج ب: 14000 سهم؛
- المؤسسة الأم: Tissemsilt Couvertex؛
- تاريخ الإنشاء: 15 مارس 1998؛
- رقم التسجيل: 38B07002021؛
- رقم الضمان الاجتماعي: 3832463057؛
- المساحة الكلية: 10 هكتارات و 03 آرات؛
- المساحة المغطاة: 05.3 هكتار؛
- الطاقة الإنتاجية: 1 000.000 غطاء و 2000 طن من الخيط الغليظ؛
- عدد العمال الكلي: حسب إحصائيات 31 جوان 2020 هو 100 عاملا للإشارة فإن مصنع تكسالج "صوفاك" هو المصنع الوحيد الموجود على مستوى ولاية تيسمسيلت، ورغم كل المتاعب والأزمات التي يعيشها فإنه يساهم في دعم سوق الشغل في الولاية؛
- الزبائن: أي شخص يلتزم بالقانون التجاري الجزائري وهم: وزارة الداخلية، والدفاع بألوان خاصة (أغطية ضد الحرائق)، وهذا النوع من الأغطية لمصنع تيسمسيلت وحده الذي يقوم بتصنيع بعض المنتجات التي لا تتوفر عليها السوق الوطنية كالأغطية المضادة للحريق التي تستعملها المؤسسات العقابية وغيرها من المنتجات الأخرى، الجامعات المحلية، المستشفيات، تجار الجملة ويجب أن يكون لديه سجل تجاري لتتم عملية البيع بشكل قانوني، ونجد من بين زبائن المؤسسة العامة أفراد المجتمع دون أن يحملون سجلا تجاريا، وذلك طبعا بأعداد محدودة.
- التمويل: تعتمد مؤسسة Sofact لولاية تيسمسيلت في تمويلها بالإضافة إلى رأس مالها على نوعين من التمويل: القرض الاستثماري، وقرض الاستغلال، وذلك باعتمادها على البنوك الوطنية ونخص بالذكر البنك الوطني الجزائري BNA لما تلاقيه من تسهيلات كون المؤسسة وطنية وهذا ما يعطي ضمانات للبنوك، وكون الدولة تقدم تسهيلات ودعم معنوي ومادي لهيئة المؤسسة، وذلك عن طريق القروض من طرف البنك الوطني الجزائري BNA، كما أن الدولة خصصت برنامجا خاصا للمؤسسات الوطنية الإنتاجية ككل والمتمثلة في قروض تحت مسمى البرنامج المحلي للتنمية PLD، أي مشروع استثماري جديد، تمديد أو تجديد وسائل الإنتاج يمكن أن يُموّل من قبل بنك الوطني الجزائري من خلال القروض المتوسطة المدى، والتي لا تتجاوز سبعة (07) أعوام، حيث مدة تسديد القروض هو مقرون عموما بالفترة الاقتصادية للثروات المالية والقدرة على التسديد والتي يولدها المشروع.

**5.1 الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صوفاكت:** اعتمدت المؤسسة على هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة وحجم أنشطتها إذ يترأس هيكلها التنظيمي الرئيس المدير العام الذي يتشرف على قسم المنازعات القضائية وأمانة مجلس إدارة المؤسسة وعلى مصلحة الأمن الوقائي، كما يقوم بعملية التنسيق والمراقبة بين مختلف المديريات المكونة للمؤسسة والمتمثلة في المديرية التقنية، مديرية الموارد البشرية، مديرية التسويق والتجارة، مديرية المالية والمحاسبة، والشكل رقم (03) يمثل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صوفاكت "تكسالج" للأغطية النسيجية بتسمييلت.

**الشكل 3: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صوفاكت "تكسالج" بتسمييلت**



**المصدر:** من وثائق مؤسسة صوفاكت "تكسالج" لولاية تسمييلت.

**2. أهداف المؤسسة:** لقد عرفت مؤسسة (تكسالج) صوفاكت سابقا تطورا ملحوظا واستقرارا كبيرا مقارنة بأمثالها من المؤسسات الوطنية العمومية، لذا فهي تسعى إلى تحقيق أهدافها باستمرار، حيث أن شركة صوفاكت تحرص دائما على بقائها في السوق من خلال مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها وتمثل فيما يلي:

- ✓ المحافظة على هذا المكسب العظيم لمؤسسة الأغذية، والذي يعتبر من الهياكل القاعدية في الصناعة النسيجية؛
- ✓ استعمال وسائل وتكنولوجيا حديثة في الإنتاج بغرض تحديث مواصفات الإنتاج وزيادة الكمية لإعطاء قدرة تنافسية؛
- ✓ الحصول على شهادة ISO للجودة والنوعية، والتحكم في تقنيات الإنتاج لتفادي الانحرافات؛
- ✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بغرض تطوير المؤسسة وتطوير الاقتصاد الوطني؛
- ✓ التسيير العقلاني والجاد للمؤسسة لضمان بقائها وتطويرها؛
- ✓ التخفيف من عملية الاستيراد عن طريق تقديم منتج ينافس المنتج الأجنبي ومحاولة تسويقه أكثر في السوق الوطنية؛

3. وظائف المؤسسة: من أجل تحقيق المؤسسة أهدافها تقوم بتسطير برنامج سنوي تسعى لتحقيقه، ولهذا الغرض تقوم الشركة بمجموعة من الوظائف نقسمها حسب الاختصاص كما يلي:

### 1.3 في المجال الاجتماعي: تقوم المؤسسة في هذا المجال بالوظائف التالية:

- محاولة استعمال كل الوسائل المتوفرة للمحافظة على صحة العمل ونظافة المحيط أثناء العملية الإنتاجية؛
- تقديم تحفيزات مالية للعمال عند تحقيقهم للإنتاج المبرمج بنسبة تفوق 80%، ووضع رقابة يومية على العمال؛
- تقديم بعض الخدمات للعمال كالنقل والعيادة الطبية ومنحهم علاوة القفة التي تقدر ب 100 دج يوميا بعد غلق المطعم؛
- منح سلفيات للعمال عند الحاجة إليها، بالإضافة إلى منح علاوة الخبرة المهنية؛

### 2.3 في المجال المالي والاقتصادي: حيث تقوم المؤسسة بالوظائف التالية:

- توفير المبالغ اللازمة لشراء متطلبات الإنتاج وضمان استمراره؛
- مراقبة المخزون باستمرار خاصة قطع الغيار لمواجهة أي عطل طارئ قد يحدث على مستوى الآلات من شأنه أن يوقف عملية الإنتاج، وذلك نظرا لصعوبة الحصول عليها من الخارج بالسرعة اللازمة؛
- تحفيز العمال من خلال توزيع جزء من الأرباح المحققة على العمال؛
- استغلال أكبر قدر ممكن من الطاقات الإنتاجية المتوفرة، إذ بلغت نسبة الاستغلال 75%؛
- تسديد أجور العمال في الآجال المحددة؛

ثانيا- تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم أداء مؤسسة صوفاكت "تكسالج":

1. حدود البحث: تمثلت حدود البحث المكانية والزمنية من خلال الزيارة الميدانية لمؤسسة صوفاكت (تكسالج) لصناعة الأغذية النسيجية بولاية تيسمسيلت في أواخر شهر جوان 2021.

2. أدوات الدراسة: تمثلت في المقابلة والملاحظة المناسبين للدراسة في دراستنا لموضوع بحثنا، وسوف نسردها كل ما يتعلق بهما فيما يلي:

1.2 الملاحظة: من خلال ما لحظناه في المؤسسة في مختلف ورشات الإنتاج من مراحل العملية الإنتاجية وخطواتها ومعدات الإنتاج وكيفية مراقبة جودة المنتجات المقدمة.

2.2 المقابلة: حيث تمثلت في المقابلات الشخصية مع المسؤولين ورؤساء المصالح، والورشات بالمؤسسة من خلال طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة وتلقي الإجابات على كل الأسئلة المطروحة من قبل معظم الشخصيات المتمثلة في المدير العام ومدراء المصالح المعنية.

**3.2 نتائج المقابلة:** سنحاول من خلال هذه الدراسة الميدانية الوقوف على مدى استخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة صوفاكت، والدور الذي تلعبه في تقييم الأداء في المؤسسة، وقمنا بطرح أسئلة على رؤساء مصالح إدارة المؤسسة ولقد أدرجنا ضمن هذا المطلب نموذجًا لقائمة الأسئلة المطروحة على رؤساء هذه المصالح متعلقة بطاقة الأداء المتوازن، والدور الذي تلعبه في تحسين الأداء وتقييمه، وكانت الإجابة كما يلي:

- هل توجد أداة لقياس الأداء في المؤسسة؟ (نعم أم لا): الجواب كان متوقعا بنعم، لأنه لا يمكن أن تخلو أي مؤسسة من أداة لقياس أدائها سواء كان هذا النظام تقليدي أم حديث باعتبار أن عملية تقييم الأداء تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة.
- ما طرق قياس الأداء المتبناة في المؤسسة؟ (طرق حديثة أم كلاسيكية): وكانت الإجابة أنه: يتم قياس الأداء بالمؤسسة بالطرق الكلاسيكية المعتمدة على المؤشرات، والنسب المالية انطلاقا من الميزانيات السنوية، كان قائم أساسا على معايير مالية تركز على النتيجة النهائية وبالذات الربح المتحقق في النشاط، وكان التقييم يعتمد على المحاسبة التحليلية كأداة للرقابة.
- هل تهتم المؤسسة بتقييم الأداء؟ (نعم أم لا): الجواب كان نعم، حيث تهتم المؤسسة بتقييم أدائها، وتعتبر أكثر التقنيات المستخدمة في الأداء هي: الملاحظة المباشرة من جهة الإدارة، وأن المؤسسة لديها جهة مختصة في الرقابة الإدارية، وعند قيامنا ببعض المقابلات مع المدراء وجدنا أن الأفراد الذين توكل إليهم مهمة المراقبة والتقييم هم مدراء التدقيق والمحاسبة ومراقبة التسيير وبعض رؤساء مصالح التسويق والموارد البشرية، يقومون بعملية الرقابة بصورة دورية وهذا لكشف الإختلالات بالمؤسسة.
- هل يؤثر مدى توفر المعلومات المستخدمة على الرقابة؟ (نعم أم لا): كان الجواب نعم، حيث أن هناك معلومات تتحصل عليها من داخل المؤسسة ويكون مصدرها عن طريق الملاحظات، التجارب، التقدير الشخصي، الحوار وكل الوثائق المحاسبية والإدارية والتي تصف نشاط المؤسسة مثل ملفات الفواتير، ملفات الزبائن وتقارير البائعين للمؤسسة، وتستخدم نتائج تقارير الأداء وتقييمه لتطوير العمل وتحسينه.
- من أجل معرفة إذا كانت تطبق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة: قمنا بطرح أسئلة على رؤساء المصالح لمؤسسة صوفاكت "تكسالج"، فيما يخص محاور أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة، وهي ممثلة في الجدول الموالي:

الجدول 2: يمثل تطبيق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من خلال طرح الأسئلة والأجوبة في المقابلة الشخصية.

الرقم	السؤال	الجواب
01	البعد المالي. هل تحرص المؤسسة على زيادة النمو في العائد	وكانت الإجابة متوقعة: وذلك لأنه أي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تسعى لتطوير ورفع عوائدها سواء كان هذا بوسائل حديثة أو تقليدية، لأن المؤسسة تحدد الأهداف المالية المراد تحقيقها، وهذا حتى يمكنها تحقيقها والوصول إليها وتخصيص الموارد لها، ويكون ذلك

<p>بالتشاور مع المساهمين، وذلك من خلال مجالس الإدارة التي تعقد في بداية الدورة، وهذا بغرض إشراك المساهمين في التخطيط واتخاذ القرارات، وكذا لتكون المسؤولية على عاتق الجميع.</p>	<p>السنوي والخدمات المقدمة لزيائنها؟ (نعم أم لا).</p>	
<p>وكانت الإجابة متوقعة: وهذا لأنه توجد بمؤسسة "تكسالج" تكنولوجيا متطورة ووسائل إعلام بدرجة متوسطة، ومن مظاهرها استخدام جهاز الكمبيوتر والإنترنت وغيرها، وأن المؤسسة لا تقوم بإشراك زيائنها في تصميم المنتجات، ولا تأخذ أذواق المستهلكين بعين الاعتبار، بحيث لا تجري عمليات استقصاء لمستوى رضاهم عن المنتجات، كما أنها تعتمد على الاتصال المباشر بالزبون كسياسة إرشادية لأنها أنجح طريقة للترويج، وهي غير مكلفة.</p>	<p>بعد الزبائن هل يمتلك قسم التسويق المهارات والقدرات العلمية التي تساعدهم على كسب عملاء جدد؟ (نعم أم لا).</p>	02
<p>الإجابة كانت متوقعة: حيث أن مستوى جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة "تناسب مع مقدار التكلفة لكنها لا تركز على أحدث التقنيات في عملها، فهي ذات تكنولوجيا ضعيفة نظرا لعجزها عن اقتنائها، أما طرق الاتصال ونقل المعلومات في المؤسسة، فهي متنوعة، حيث تعتمد على الهاتف، الإنترنت والمراسلات، وهذا لفعالية وسرعة نقل المعلومات، والأوامر والتقارير.</p>	<p>بعد العمليات الداخلية هل مستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة تناسب مع مقدار التكلفة؟ (نعم أم لا)</p>	03
<p>وكانت الإجابة كالتالي: أن مؤسسة "تكسالج" تعتمد على تسيير الخبرة التي يكتسبها العمال من عملهم قبل وبعد التوظيف، لكن نادرا ما تلجأ إلى عملية تكوين جزئي لبعض موظفيها من أجل رفع قدراتهم لمواكبة التطور التقني والتكنولوجي، مما يؤدي إلى ظهور حالات عدم الرضا في وسط العمال على مختلف مستوياتهم، وهذا ما يفسر كذلك كبر سن المديرين ووصول بعضهم إلى سن التقاعد لكنهم لم يحالوا إليه، وأن المؤسسة ليس لديها مصلحة للبحث والتطوير.</p>	<p>بعد التعلم و النمو هل لجأت المنظمة إلى عملية التكوين لموظفيها؟ (نعم أم لا)</p>	04

**المصدر:** من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من قبل رؤساء المصالح لمؤسسة صوفاكت "تكسالج".

من خلال إجراء المقابلة ودراسة الإجابات المقدمة على الأسئلة المطروحة، فإن المؤسسة محل الدراسة تنتهج أسلوب الأداء الكلاسيكي في قياس أدائها أما بخصوص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، فهي تعتمد على المعايير المالية في التقييم وتنحصر المعايير غير المالية على جانب الزبائن وبالتالي فهي لا تتبنى نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي يعتمد على كل الجوانب، وكما لاحظنا كبر عمر المدراء بسبب تمسكهم بمناصبهم وسوء الترقيات والاعتماد على معايير خاطئة (العمر والأقدمية بغض النظر إلى الكفاءة) ورفضهم للتغيير ومقاومتهم له، بالإضافة تمارس الرقابة على الأداء على فعاليته لكنها لا تركز على أحدث التقنيات.

3. اقتراح تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة صوفاكت "تكسالج".

إن الشروع في الاعتماد وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن هو تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة، لتتمكن بعد ذلك من ترجمتها إلى مجموعة مؤشرات قياس تمكنها من تحديد درجة بلوغ الأهداف التي سطرها المؤسسة محل الدراسة، بحكم العلاقة الأساسية بين إستراتيجية المؤسسة وبناء هيكلها التنظيمي، حيث يمكن القول بأن مؤسسة صوفاكت "تكسالج"، وانطلاقاً من معالم بيئتها الخارجية والداخلية، فإنها تعتمد أساساً في إستراتيجيتها، وبشكل كبير على هدفين أساسيين وهما:

- الهدف المالي المبني على الربحية أو العائد والاستثمار في الأصول الثابتة؛
- العمل على تحقيق الجودة في خدمة عملائها وزيادة حصتها السوقية؛

إن إستراتيجية وأهداف المؤسسة سواء على المدى القصير أو الطويل تبرز أهمية كل بعد من الأبعاد الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن، علماً بأنه لا توجد أي أداة لقياس وتقييم الأداء أو حتى لمراقبة التسيير بالمؤسسة صوفاكت "تكسالج"، ويتم ذلك بالطرق الكلاسيكية التي تعتمد على المؤشرات والنسب المالية انطلاقاً من الميزانيات السنوية، وفي ما يلي سنقوم بتحديد أهمية كل بعد وفق إستراتيجية وأهداف المؤسسة، وتقسيم هذا البعد على المؤشرات الأساسية التي تبين مدى بلوغ الهدف الإستراتيجي الرئيسي، وسنقوم باقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة صوفاكت "تكسالج"، وذلك قصد تحسين أدائها ولتصميم بطاقة الأداء المتوازن لهذه المؤسسة، لا بد أن تتبع عدة خطوات تتمثل في:

- تحديد رسالة مؤسسة "تكسالج": من خلال إجراء مقابلات مع إطارات الوحدة توصلنا إلى أن رسالتها تتمثل في النمو والبقاء.
- تحديد رؤية المؤسسة صوفاكت "تكسالج": تتمثل في:
- الزيادة في أرباح مؤسسة صوفاكت "تكسالج":
- الزيادة في القدرة الإنتاجية لمؤسسة صوفاكت "تكسالج"؛
- تقديم منتجات ذات جودة عالية من قبل مؤسسة صوفاكت "تكسالج"؛

4. الأهداف الإستراتيجية لمؤسسة "تكسالج" وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: تتمثل الأهداف الإستراتيجية لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن بمؤسسة صوفاكت "تكسالج" فيما يلي:

#### ✓ الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي: وتتمثل في:

- الاستغلال الأمثل للأصول لمؤسسة صوفاكت "تكسالج" وتعظيم العائد على الاستثمارات؛
- زيادة صافي ربحية المبيعات لمؤسسة صوفاكت "تكسالج"؛

#### ✓ الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء: وتتمثل في:

- زيادة حجم المبيعات لمؤسسة صوفاكت "تكسالج"؛
- درجة الاحتفاظ بالزبون لمؤسسة صوفاكت "تكسالج"؛
- اكتساب عملاء جدد؛

- ✓ الأهداف الإستراتيجية لبعء العمليات الداخلية: وتتمثل في زيادة إنتاجية العمال؛
- ✓ الأهداف الإستراتيجية لبعء التعلم والنمو: وتتمثل في توفير مناخ ملائم ومحفز للعمل داخل الوحدة؛

## 5. خاتمة:

من خلال دراستنا لمؤسسة صوفاكت (تكسالج) تبين أن لها أهمية كبيرة في تغطية السوق المحلية بمنتجاتها، ولها تأثير على الاقتصاد بحيث تعتبر هذه المؤسسة الممون الكبير بالنسبة للسوق الوطنية، والشيء الذي جعلها في وضعية يمكن أن نقول إنها وضعية حسنة، وتتوفر لدى المؤسسة مقومات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

ومنه يمكن القول إن هناك العديد من العقبات التي تعيق المؤسسة في انتهاج بطاقة الأداء المتوازن، وكذا عدم الاهتمام بأبعادها، وعلى هذه المؤسسة الوقوف عليها والبدء من داخل المنظمة، ولاسيما المستوى التنظيمي، ورغم هذه الصعوبات والنقائص فإن المؤسسة تمشي نحو التطور، وكذا استيعابها للإعلام الآلي والتكنولوجيا هذا ما ساعدها على ضمان البقاء والاستمرارية في مجال عملها.

● **النتائج:** ويمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تقييم وتحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية؛
  - ضعف تكيف المؤسسة محل الدراسة مع المستجدات خاصة في مجالات الإدارة وأساليب التسيير؛
  - نقص الوعي وعدم الانفتاح على الأساليب الحديثة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (صوفاكت "تكسالج")؛
  - ضعف مؤسسة صوفاكت "تكسالج" في انتهاج بطاقة الأداء المتوازن؛
  - انغلاق مؤسسة صوفاكت "تكسالج" على الخارج وضعف الاتصال مع الجامعة ومركز البحث العلمي؛
  - وجود إستراتيجيات غير واضحة المعالم بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة (صوفاكت "تكسالج")؛
- **الاقتراحات:** انطلاقا من نتائج الدراسة النظرية والميدانية يمكن تقديم المقترحات التالية:

- ضرورة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ويجب على المؤسسة أن تكيف كل عناصر نشاطاتها في إطار منظورات بطاقة الأداء المتوازن؛

- يجب على المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمؤسسات الجزائرية بصفة عامة بإعادة تشكيل الثقافة لديها مما يهيئ الظروف المناسبة داخلها لتقبل هذا النموذج ومن ثم تطبيقه؛

- يجب على المؤسسة محل الدراسة وباقي المؤسسات بمواكبة التطور الحاصل في المحاسبة الإدارية الحديثة وبالتحديد في مجال تقييم الأداء؛

- ضرورة التنسيق والتكامل في تقييم الأداء، وذلك بالتركيز على المؤشرات المالية والمؤشرات الغير المالية؛



- يجب على المؤسسات القيام بدورات تدريبية وتأهيل مرؤوسي الموارد البشرية العاملة على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن؛
- ضرورة توفير الحوافز المادية والمعنوية للموظفين، الأمر الذي يؤثر عليهم في أداء أعمالهم الموجهة إليهم؛

#### 6. قائمة المراجع:

##### • المؤلفات:

1. خلف السكارنة بلال، (2010)، "التخطيط الاستراتيجي"، عمان: دار المسير للنشر والتوزيع.
2. حنا نصر الله، (2013)، "ادارة الموارد البشرية"، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
3. بدر النداوي عبد العزيز، (2009)، "عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية"، الاردن: دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة.
4. عبد الفتاح المغربي عبد الحميد، (2009)، "بطاقة الاداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الاداء الاستراتيجي)"، مصر: مكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
5. عبد الرحيم محمد، (2008)، قياس الأداء النشأة والتطور التاريخي والاهمية: الأساليب الحديثة في قياس الاداء الحكومي"، مصر: المنظمة العربية للتنمية الادارية.
6. صبحي ادريس وائل محمد، و طاهر محسن منصور الغالي، (2009)، "سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجية (أساسيات الأداء و بطاقة الاداء المتوازن)"، الأردن: دار وائل للنشر.
7. قدري حسن محمد، (2015)، "ادارة الاداء المتميز -قياس الاداء، تقييم الأداء، تحسين الأداء، مؤسسيا وفرديا"، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
8. صبحي ادريس وائل محمد، وطاهر محسن منصور الغالي، (2009)، "المنظور الاستراتيجي لبطاقة التقييم التوازن"، عمان: دار وائل للنشر.

##### • الأطروحات:

9. أبو ماضي كامل أحمد ابراهيم، (2015)، "قياس أداء القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، أطروحة اعدت لنيل درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية ادارة الاعمال، جامعة الجنان، لبنان.
10. رجم خالد، (2012)، "أثر نظام معلومات الموارد البشرية على أداء العاملين"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير، أنظمة المعلومات ومراقبةالتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر.
11. ريعة أحمد الصغير، (2012-2013)، "تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مذكرة الماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة.
12. شنوفي نور الدين، (2005)، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
13. عريوة محاد، (2011)، "دور بطاقة الاداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية دراسة مقارنة بين: ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في اطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف.



14. عشي عادل، (2001)، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم (دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة 2000-2002"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

15. محمد أبو قمر محمد أحمد، (2009)، "تقويم أداء بنك فلسطين المحمود باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، رسالة مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة، فلسطين.

16. مزهودة عبد المليك، (2001)، "الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم"، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

### المقالات:

17. بوجنان خالدية، (2018)، م "حالة تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، مجلة دفاتر بوادكس، المجلد 07، العدد 01، الصفحات 202-217.

18. حجاج عبد الرؤوف، وبن رنو أحلام، (2015)، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 02، العدد 03، الصفحات: 135-148.

19. غازي علي علي، (2003)، "بطاقة الاداء المتوازن كمدخل لبناء القيادة الإبداعية"، مجلة ادارة الاعمال، العدد 100، الصفحات: 20-37.

### المدخلات:

20. حمادي نبيل، وعبادي فاطمة الزهراء، (يومي 10 و11 نوفمبر 2009)، مقومات تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية في إطار التنمية المستدامة، الملتقى الدولي العلمي حول الأداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

21. مقدم وهيبية، (يومي 08 و09 نوفمبر 2010)، استخدام بطاقة الاداء المتوازن في صياغة وتنفيذ وتقييم استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات خارج المحروقات بالدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف.

### 7. الملاحق:

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE						
PLAN D'AMORTISSEMENT (valable)						
CDI-017-5966						
Date ..... 07 juillet 2014 n° 09-31						
Agence ..... 0007 TISSEMSILT						
Service ..... 020 CIBANS ALGERIEN						
Page : 2						
No	Date	Amortissement	INTERETS	COM.GESTION	Taxe COM.G.	Ti/Capital
Montant echance						
Reste de						
007	30/04/2014	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
008	30/09/2014	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
009	31/12/2014	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
010	31/03/2015	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
011	30/06/2015	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
012	30/09/2015	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
013	31/12/2015	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
014	31/03/2016	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
015	30/06/2016	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
016	30/09/2016	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
017	31/12/2016	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
TOTAL		2.425.000,00	10.485,84			2.504.485,84
			11.989,80			

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE						
PLAN D'AMORTISSEMENT (valable)						
CDI-017-5966						
Date ..... 07 juillet 2014 n° 09-31						
Agence ..... 0007 TISSEMSILT						
Service ..... 020 CIBANS ALGERIEN						
Page : 1						
No	Date	Amortissement	INTERETS	COM.GESTION	Taxe COM.G.	Ti/Capital
Montant echance						
Reste de						
007	30/04/2014	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
008	30/09/2014	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
009	31/12/2014	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
010	31/03/2015	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
011	30/06/2015	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
012	30/09/2015	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
013	31/12/2015	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
014	31/03/2016	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
015	30/06/2016	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
016	30/09/2016	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
017	31/12/2016	142.470,59				142.470,59
						1.424.705,07
TOTAL		2.425.000,00	10.485,84			2.504.485,84
			11.989,80			

بطاقة الأداء المتوازن كآلية لتقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE HISTORIQUE DES MOUVEMENTS DU 01/10/2011 AU 11/10/2015 CTR-102-9886

Agence : 00277-TISSEMSILT Page : 2  
 Date : 11 Octobre 2015 n : 1015  
 Compte No : 00277 320 20021 030010138-77 SOFACAT TISSEMSILT  
 No Client : 002771783

Date	Compte	Dev	Chap.	Compte	Nom	Intitule	Debit	Credit
11/07/2013	130/06/2013	AUT010	1A0394552	13945521990	AGIOS DU 31/03/13 AU 30/06/13		787,701	
12/07/2013	130/06/2013	AUT010	1A0471453	14714531990	AGIOS DU 30/06/13 AU 30/09/13		750,221	
08/08/2014	131/12/2013	AUT010	1A0578208	18782081990	AGIOS DU 30/09/13 AU 31/12/13		787,821	
10/04/2014	131/05/2014	AUT010	1A0662271	16622711990	AGIOS DU 31/12/13 AU 31/03/14		800,001	
15/07/2014	130/09/2014	AUT010	1A0148574	1485741990	AGIOS DU 31/03/14 AU 30/06/14		829,421	
09/10/2014	130/09/2014	AUT010	1A0257101	12571011990	AGIOS DU 30/06/14 AU 30/09/14			350,000,00
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	157,007,401	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	70,181	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	158,126,611	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	2,449,991	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	4,846,081	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	8,559,901	
08/01/2015	131/12/2014	AUT010	1A0278015	1780151990	AGIOS DU 30/09/14 AU 31/12/14		939,241	
02/04/2015	138/06/2015	168816	191238711	1387114001	VERSEMENTS VERS ESP			200,000,00
07/04/2015	107/04/2015	AUT010	198740011780	01178017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	57,401,891	
02/06/2015	107/04/2015	AUT010	198740011780	01178017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	128,289,701	
02/06/2015	107/04/2015	AUT010	198740011780	01178017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	13,209,271	
08/06/2015	131/03/2015	AUT010	1A0329743	13297431990	AGIOS DU 31/12/14 AU 31/03/15		104,281	
08/07/2015	130/04/2015	AUT010	1A0029340	10293401990	AGIOS DU 31/03/15 AU 30/06/15		107,281	
					TOTAUX MOUVEMENTS		4,702,846,841	4,701,285,001
					Saldo au 11/10/2015		1,561,041	

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE HISTORIQUE DES MOUVEMENTS DU 01/10/2011 AU 11/10/2015 CTR-102-9886

Agence : 00277-TISSEMSILT Page : 1  
 Date : 11 Octobre 2015 n : 1015  
 Compte No : 00277 320 20021 030010138-77 SOFACAT TISSEMSILT  
 No Client : 002771783

Date	Compte	Dev	Chap.	Compte	Nom	Intitule	Debit	Credit
11/07/2013	130/06/2013	AUT010	1A0394552	13945521990	AGIOS DU 31/03/13 AU 30/06/13		787,701	
12/07/2013	130/06/2013	AUT010	1A0471453	14714531990	AGIOS DU 30/06/13 AU 30/09/13		750,221	
08/08/2014	131/12/2013	AUT010	1A0578208	18782081990	AGIOS DU 30/09/13 AU 31/12/13		787,821	
10/04/2014	131/05/2014	AUT010	1A0662271	16622711990	AGIOS DU 31/12/13 AU 31/03/14		800,001	
15/07/2014	130/09/2014	AUT010	1A0148574	1485741990	AGIOS DU 31/03/14 AU 30/06/14		829,421	
09/10/2014	130/09/2014	AUT010	1A0257101	12571011990	AGIOS DU 30/06/14 AU 30/09/14			350,000,00
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	157,007,401	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	70,181	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	158,126,611	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	2,449,991	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	4,846,081	
18/12/2014	138/12/2014	174118	198740011560	01156017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	8,559,901	
08/01/2015	131/12/2014	AUT010	1A0278015	1780151990	AGIOS DU 30/09/14 AU 31/12/14		939,241	
02/04/2015	138/06/2015	168816	191238711	1387114001	VERSEMENTS VERS ESP			200,000,00
07/04/2015	107/04/2015	AUT010	198740011780	01178017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	57,401,891	
02/06/2015	107/04/2015	AUT010	198740011780	01178017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	128,289,701	
02/06/2015	107/04/2015	AUT010	198740011780	01178017401	RECOURVEMENT IMPAYES	474	13,209,271	
08/06/2015	131/03/2015	AUT010	1A0329743	13297431990	AGIOS DU 31/12/14 AU 31/03/15		104,281	
08/07/2015	130/04/2015	AUT010	1A0029340	10293401990	AGIOS DU 31/03/15 AU 30/06/15		107,281	
					TOTAUX MOUVEMENTS		4,702,846,841	4,701,285,001
					Saldo au 11/10/2015		1,561,041	