

## جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير  
قسم: المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي: ..... / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د )

الفرع: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي  
دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر - تبسة  
خلال الفترة (2014-2017)

إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبتين:

ياسمينه عامرة

- رفيقة باشا

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Universite Larbi Tébessi - Tébessa

- زوليخة بوزياني

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد العيفة	أستاذ محاضر - ب	رئيسا
ياسمينه عامرة	أستاذ محاضر - أ	مشرفا ومقررا
مراد بولحديد	أستاذ مساعد - أ	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2019 / 2018



## جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير

قسم: المالية والمحاسبة

الرقم التسلسلي: ..... / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د )

الفرع: العلوم المالية والمحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - بئر العاتر - تبسة

خلال الفترة (2014-2017)

إشراف الدكتورة:

من إعداد الطالبتين:

ياسمينه عامرة

- رفيقة باشا

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université Larbi Tébessi - TEBESSA

- زوليخة بوزياني

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد العيفة	أستاذ محاضر ب-	رئيسا
ياسمينه عامرة	أستاذ محاضر أ-	مشرفا ومقرر
مراد بولحديد	أستاذ مساعد أ-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي، تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم المالية والمحاسبة

الرقم: 10/2018/ع.م.م.ك.ع.إ.ت.ع.ت.ج.ع.ت.ت/2018/2019

## اتفاقية التربص

### المادة الأولى:

هذه الاتفاقية تصبغ علاقات جامعة العربي التبسي ممثلة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية ، والعلوم التجارية ، وعلوم التسيير

مع المؤسسة : مؤسسة الهنايم داليزفات "توميفرون" تيمية -

مقرها في : جبل العمق - بئر العاتر -

ممثلة من طرف : .....

الرتبة : .....

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الآتية أسماؤهم :

1- باشار تيمية

2- بوزيان زولمجة

3- .....

4- .....

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

### المادة الثانية:

يهدف هذا التربص إلى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

التخصص: مباشر - مالية المؤسسة  
المادة الثالثة : (قابلية تطبيق لغات الأداء المتوازنة لتقييم الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية)

التربص التطبيقي يجري في مصلحة : .....

الفترة من : 27/02/2019 إلى : 27/03/2019



#### المادة الرابعة :

برنامج التبرص المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة تبسة والمؤسسة المعنية.

#### المادة الخامسة:

وعلى غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكف بمتابعة تنفيذ التبرص التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية للتنفيذ الأمثل للبرنامج وكل غياب للمتبرص ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المسلمة من طرف الكلية .

#### المادة السادسة::

خلال التبرص التطبيقي والمحدد بثلاثين يوما يتبع المتبرص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه يحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم لاماكن تبرصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والنظافة وتبين لم الأخطاء الممكنة.

#### المادة السابعة :

في حالة الإخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تبرص الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة مسجلة ومؤمنة الوصول.

#### المادة الثامنة:

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتبرص ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل المعين لتنفيذ التبرص.

#### المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتبرصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة إلى القسم.

#### المادة العاشرة:

تتحمل المؤسسة التكاليف بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب مجمل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجود وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم.

حرر بتبسة في 2018/02/17



ممثل المؤسسة





## إذن بالطبع لمذكرة التخرج ماستر / تقرير ليسانس

**د. عمامرة ياسمينة**

أنا الممضي أسفله الأستاذ (ة): **أستاذة محاضر (أ)**

**جامعة العربي التبسي، تبسة**

المشرف على مذكرة تخرج ماستر / تقرير تربص ليسانس للسنة الجامعية: **2013/2014**

### ليسانس

عنوان التقرير بالتفصيل	الاختصاص	الطلبة الآتية أسماؤهم:

### الماستر

عنوان المذكرة بالتفصيل	الاختصاص	الطلبة الآتية أسماؤهم:
قابلية تطبيق بيطاعة الأداة التوازن لتقييم الأداء البيئي، دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات - شالاطة - تبسة الفترة: (2014-2017)	مالية المؤسمة	رفيقة باشا زولبيخة بوزياني

أوافق على القيام بطبع المذكرة أو التقرير وهذا بعد المراجعة

تاريخ الامضاء

الامضاء

اللقب والاسم للأستاذ المؤطر:

21 ماي 2014

**د. عمامرة ياسمينة**

**أستاذة محاضر (أ)**

**جامعة العربي التبسي، تبسة**



**د. عمامرة ياسمينة**

**أستاذة محاضر (أ)**

**جامعة العربي التبسي، تبسة**

ملاحظة: تسلم هذه الوثيقة مع مذكرة التخرج الخاص بالماستر أو التقرير الخاص بالليسانس

# إهداء

" وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب "

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وجملنا  
بالعافية.

إلى الوردة التي ليس لها نظير، إلى الشمعة التي بها أستتير، إلى رمز  
العطاء وصدق المحبة والإيحاء، إلى القمة في الوفاء.

إلى الثريا التي تضيء حياتي "أمي العزيزة "

إلى من رسم ملامح قصتي، ووضع بنود مسيرتي. إلى من كان ولا يزال  
درعي الواقى، وسلاحي الباقي.

إلى مثلي الأعلى الذي لا يفرقني، إلى قرة عيني ونبراس دربي وسبب

سعادتي، إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز "أبي الغالي "

"أطال الله في عمرهما وحفظهما لي".

إلى من شاركوني حنان أمي وامان أبي وقاسموني ألامعيب الصبا وتقلبات  
الحياة إلى أخواتي وأخوتي.

إلى من اتسمن بالزمالة والصدائة والأخوة في آن واحد.

إلى كل من علمني حرفاً أساتذتي من الطور الابتدائي إلى الطور الجامعي.

إلى كل الزملاء والزميلات.

# رفيقة

# إهداء

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك... ولا يطيب النهار الا بطاعتك... ولا

تطيب الآخرة إلا بذكرك

اللهم... اني اسالك فهم النبيين وحفظ المرسلين، والملائكة المقربين.

وبعد اهدي عملي هذا الى:

من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم، اهدي ثمرة هذا العمل

إلى من أعزني رب العزة بأبوته، إلى من احمل اسمه بكل افتخار ابي

العزيز ادامك الله تاجا على راسي.

إلى نبع الحنان، هبة الرحمان طريقي إلى الجنان التي في رضاها رضا

المنان الى من كان دعاءها سر نجاحي، إليك أُمي الغالية حب حياتي، و

الشمعة التي تنير دربي، إلى من كانت الجنة تحت قدميها، أُمي حفظها الله

وأطال عمرها.

الى من سكنوا قلبي دون إذن مني إخوتي الغاليين

إلى صديقات الدرب، ورفيقتي في هذا العمل رفيقة.

وإلى كل من في ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

ارجوا أن تكون مذكرتنا خالصة لوجه الله وان تكون نبراسا لكل طالب العلم.

## زويخة



# شكر وعرفان

الحمد لله حمدا يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه ، والشكر لله أولا على ما  
أنعم علينا من نعم كانت خير عون لنا في انجاز هذا العمل ، والصلاة  
والسلام على معلم البشرية محمد صلى الله عليه وسلم ، وعلى اله وصحبه  
أجمعين ، ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين .

ونحن نجني ثمرة هذا العمل، لا يفوتنا أن ننثي على كل من كان له الفضل  
في إتمام هذا العمل المتواضع ونخص بذكر لا بالحصر:

الأستاذة المؤطرة: "ياسمينه عامرة " تقديرا منا وعرفانا لقبولها الإشراف  
على هذا البحث وتوجيهاتها الدقيقة ونصائحها القيمة.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة  
بقبولهم مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها.

إلى كل أساتذة العلوم المالية والمحاسبة الذين منحونا بأساليب تعاملهم الراقية  
لإتمام مشوار الدراسة نذكر منهم: الأستاذ يوسف عبايدية، والأستاذ شرفي  
مخلوف.

إلى كل عمال مركب جبل العنق الذين قدموا كل الجهد لنجاح هذا العمل.  
الشكر الخاص للدكتور الفلسطيني كامل إبراهيم أبو ماضي الذي مد لنا يد  
العون خلال هذا البحث وذلك بالمعلومات والمراجع.

والشكر والامنتان موصولان لكل الذين قدموا لنا المساعدة من قريب وبعيد.

### المخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في المؤسسة الوطنية للمناجم والفسفات- بئر العاتر- تبسة - خلال الفترة (2014-2017)، حيث تطرقت إلى كل المفاهيم النظرية الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن والأداء البيئي وكيفية تطبيقها لتقييمه في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على تحليل وقياس وتفسير للتقارير والوثائق المقدمة من المؤسسة، وكذا استنادا إلى المقابلات مع موظفي المؤسسة، حيث تم التحليل باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بدمج البعد البيئي كبعد خامس في عملية التقييم.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها؛ إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -بئر العاتر- تبسة يعتبر مقبول وذلك لاجابياته في العملية التقييمية، وان استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في المؤسسة الاستخراجية يجعلها ترقى إلى مستويات الاهتمامات البيئية وزيادة فرص نجاحها وضمان بقائها.

**الكلمات المفتاحية:** بطاقة أداء متوازن، أداء بيئي، تقييم أثر بيئي، مؤسسة مناجم وفسفات، مركب جبل

عنق

#### **Abstract:**

This study aims to know the possibility of implementing Balanced Scorecard to evaluate the environmental performance in the National company of mining and Phosphate, Bir el Ater – Tebessa During the period 2014 – 2017 , this study got into all theoretical concepts which concern balanced scorecard, environmental performance, and the ways of implementing it to evaluate the institute performance, depending on analyzing, measuring, and explaining reports and documents which introduced by the institute, also depending on interviews with the institute employees. Analyzing was performed by using environmental balanced scorecard perspectives, as a fifth perspective in evaluation process.

The study included many results, the most important was the possibility of implementing balanced scorecard to evaluate the environmental performance in the institute mines and phosphate –Bir el Ater – Tebessa is acceptable because of it's advantages in evaluation process, and using balanced scorecard in evaluation environmental performance in extracting institute, which promotes it to the levels of environment interests, and increasing the opportunities of success and sustainability.

**Key words:** Balanced scorecard, environmental performance, environmental effect evaluation, Phosphate and mines institutes, neck mountain complex.



# الفهرس العام

الصفحة	المحتويات
-	الإهداء
-	شكر وعرقان
-	الملخص
II-I	الفهرس
III	قائمة الجداول
VII-VI	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
XI	قائمة المعادلات
XIII	قائمة الاختصارات
أ- د	مقدمة
33-02	<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية</b>
02	تمهيد
32-03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
03	المطلب الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
12	المطلب الثاني: الأسس النظرية للأداء البيئي
16	المطلب الثالث: تقييم الأداء البيئي بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن
32-23	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية
23	المطلب الأول: الدراسات العربية
26	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية
28	المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة
33	خلاصة
66-35	<b>الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات - بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)</b>
35	تمهيد
60-36	المبحث الأول: الطريقة والأدوات

36	المطلب الأول: المنهجية المتبعة ووصف متغيرات الدراسة
39	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
66-61	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
61	المطلب الأول: عرض النتائج
62	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
66	خلاصة
70-68	خاتمة
75-72	قائمة المراجع
84-77	قائمة الملاحق



# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	مؤشرات مناسبة لكل المنظمات	(01)
19-18	مؤشرات مناسبة لمنظمات معينة	(02)
19	مقاييس مؤشرات البعد البيئي	(03)
30-29-28	المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة العربية	(04)
32-31-30	المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة الأجنبية	(05)
39	أيام التريص في المركب جبل العنق	(06)
41	نتائج قياس مؤشرات البعد المالي	(07)
42	نتائج المؤشرين الأول والثاني	(08)
43	نسبة المحافظة على العملاء وكسب ولائهم	(09)
45	نتائج حساب المؤشرات بعد العمليات الداخلية	(10)
47	نتائج حساب مؤشرات بعد التعلم والنمو	(11)
50	المقاييس المتعلقة بالعملية الإنتاجية	(12)
52	قياس المؤشرات البيئية المتعلقة بالمنتج	(13)
55	قياس الأثر البيئي للمؤسسة	(14)
59	نتائج المؤشرات التشغيلية البيئية للمؤسسة	(15)
64-63-62	مناقشة نتائج البعد البيئي لفترة الدراسة (2014-2017)	(16)
65-64	مناقشة نتائج الأبعاد الأربعة لفترة الدراسة (2014-2017)	(17)

# قائمة الأشكال



الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01)	مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن	04
(02)	الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن	05
(03)	مكونات بطاقة الأداء المتوازن	09
(04)	نموذج بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الخمسة	11
(05)	مكونات الأداء	13
(06)	محددات الأداء	14
(07)	طرق دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن	20
(08)	وحدات المؤسسة	37
(09)	نموذج متغيرات الدراسة	38
(10)	نتائج البعد المالي	42
(11)	نتائج المؤشرين الأول والثاني لبعد العملاء	43
(12)	معدل تغير شكاوى العملاء	44
(13)	نتائج مؤشرات بعد العمليات الداخلية	46
(14)	نسب معدل التأخير	48
(15)	نتائج متوسط رقم الأعمال بالنسبة للعامل	48
(16)	نسب تحسين مستوى رضا العاملين	49
(17)	تكاليف استهلاك الطاقة في العملية الإنتاجية	51
(18)	حجم الماء المستهلك في العملية الإنتاجية	51
(19)	تكلفة استهلاك الماء الصناعي في العملية الإنتاجية	52
(20)	كمية المخلفات القابلة للتدوير (صلبة)	53
(21)	المخلفات القابلة للتدوير (سائلة)	54
(22)	المخلفات الغير قابلة للتدوير (سائلة)	54
(23)	المخلفات الغير قابلة للتدوير (صلبة)	55
(24)	كمية انبعاثات المتولدة في الهواء غبار الفوسفات	56
(25)	انبعاثات الغازات المتولدة في الهواء	57
(26)	نسبة الأرض الملوثة (زيوت)	57

58	كمية الطين والنفايات الملوثة للأرض	(27)
59	تكاليف التشجير لفترة الدراسة	(28)
60	تكاليف تغيير غيار المصفاة غيار المصفاة لفترة الدراسة	(29)

# قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
77	الهيكل التنظيمي للمركب المنجمي	(01)
78	ميزانيات المؤسسة للسنوات 2014-2015	(02)
79	ميزانيات المؤسسة للسنوات 2015-2016	(03)
80	ميزانيات المؤسسة للسنوات 2016-2017	(04)
81	جدول حسابات النتائج للمؤسسة للسنوات 2014-2017	(05)
82	تقارير التكاليف الخاصة بالإنتاج والأجور	(06)
83	تقارير متعلقة بالمياه والانبعثات الخاصة بنشاط المؤسسة	(07)
84	تقارير خاصة بالمخلفات المتعلقة بنشاط المؤسسة	(08)



# قائمة المعادلات

الصفحة	عنوان المعادلة	الرقم
42	معدل العائد على الاستثمار	(01)
42	النمو في حجم المبيعات	(02)
42	معدل تغيير نمو التكاليف	(03)
44	معدل النمو في رقم الأعمال	(04)
44	الدخل المحقق من كل عميل	(05)
46	معدل إنتاجية العامل	(06)
46	نصيب الطن الواحد للمنتج من الفوسفات من تكاليف الصيانة	(07)
46	معدل الفوز بالعروض	(08)
48	معدل التأخير	(09)
48	رقم الأعمال المتوسط للعامل	(10)
48	تطور أجور العمالي	(11)
60	تكاليف التشجير	(12)
60	تكاليف تغيير غيار المصفاة	(13)

# قائمة الاختصارات

## قائمة الاختصارات

الاختصارات/ الرموز	الدلالة
BSC	بطاقة الأداء المتوازن
SOMIPHOS	المؤسسة الوطنية للمناجم والفسفات
FERPHOS	المؤسسة الوطنية للمناجم الحديد والفسفات
DG	المديرية العامة
CMDO	المركب المنجمي لجبل العنق
CERAD	مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية
IPA	وحدة المنشآت المينائية بعنابه



مقدمة

## 1- تمهيد

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة مضطربة تفرض عليها تقييم أدائها، وهو الموضوع الذي أثار اهتمام باحثين ومفكرين نظرا لأهميته البارزة في تحقيق الأهداف الرئيسية في المؤسسة المتمثلة في النمو والإستقرارية، حيث كان تقييم الأداء يقتصر على النتائج المالية فقط وهذا غير مجدي بالنسبة لتحقيق رسالة وإستراتيجية المؤسسة ونظرا لهذا القصور اقترح كل من (Kaplan & Norton)\* منهاجا يعتمد على تقييم الأداء ويتضمن مجموعة مقاييس مؤشرات ترتبط فيما بينها لتحقيق الأهداف وهذا ما يسمى ببطاقة الأداء المتوازن التي تعتمد على أربعة أبعاد ذات السبب والنتيجة، وتماشيا مع البيئة المعاصرة، لذا أصبحت الاعتبارات البيئية ذات أهمية متزايدة لعدد كبير من المنظمات لما لها تأثير جوهري على مركزها في السوق، لكن هذا التأثير رغم أهميته في تحقيق متطلبات واحتياجات المحيط الخارجي إلا أنه قد يكون سبب في إحداث مشاكل وتعويض الأطراف الخارجية للأخطار إذا أهملت المؤسسات خاصة الإستخراجية منها تحمل تبعات نشاطها التي تؤدي إلى تلويث البيئة، ومنه تحتل بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة في تقييم الأداء البيئي، بعد الأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي كبعد خامس مرتبط بالأبعاد الأربعة الباقية للوصول إلى تقييم الأداء بصفة عامة والأداء البيئي بصفة خاصة.

## 2- إشكالية البحث

ومما سبق تتمحور إشكالية البحث الرئيسية في:

- ما مدى اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء البيئي في المؤسسة المناجم والفوسفات - بئر العاتر - تبسة- ؟
- وللإجابة على الإشكالية الرئيسية ينبغي الإجابة على التساؤلات الفرعية الموالية:
- ما المقصود بطاقة الأداء المتوازن ؟
- فيما يتجلى مفهوم الأداء البيئي وتقييمه؟
- كيف يمكن تقييم الأداء البيئي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة المناجم والفوسفات -بئر العاتر- تبسة- ؟
- ماهي شروط نجاح عملية تقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفوسفات بئر العاتر-تبسة- ؟

## 3- فرضيات البحث

للإجابة على الإشكالية الرئيسية وجب وضع الفرضية الرئيسة الآتية:

- يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن الى جانب الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية المناجم والفوسفات -بئر العاتر-تبسة-.

\* خبيرا إستراتيجية إدارة الأعمال، وحاصلي على درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربائية، إضافة الى الماجستير في إدارة الأعمال.

ومن خلال الفرضية الرئيسية يمكن إدراج الفرضيات الفرعية الآتية:

- المؤسسة تعتمد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها الشامل؛
- يمكن الربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في المؤسسات؛
- يعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحليل العائد والتكلفة في مؤسسة المناجم والفسفات تبسة-؛
- يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأثر البيئي لمؤسسة المناجم والفسفات-بئر العاتر- تبسة-؛
- يعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس المؤشرات التشغيلية البيئية لمؤسسة المناجم والفسفات -بئر العاتر-تبسة-.

#### 4- أهمية البحث

تكمن أهمية هذه البحث في كونها تتناول موضوع تقييم الأداء، والذي يعد أحد المواضيع التي تشغل المؤسسات حالياً، نظراً لأهميته في تحقيق النمو والاستقرار للمؤسسة، لذا أصبح من الضروري على المؤسسات الاهتمام بالأداء البيئي، وذلك بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن التي تعتبر من أهم الأساليب الإدارية الحديثة لقياس الأداء البيئي.

#### 5- أهداف البحث

- يهدف البحث في هذا الموضوع إلى:
- التحقق من الفرضيات الموضوعية؛
- تقديم إطار معرفي نظري يمكن الاعتماد عليه مستقبلاً لإعداد دراسات أوسع وأكثر دقة؛
- التعرف على ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء؛
- دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن؛
- بيان إضافة بعد مستقل للأداء البيئي كبعد خامس في بطاقة الأداء المتوازن؛
- التعرف على مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي؛
- كيفية قياس وتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية من خلال بطاقة الأداء المتوازن؛
- كيفية دمج المؤشرات البيئية في بطاقة الأداء المتوازن.

#### 6- إطار البحث

شمل البحث الإطار الآتية:

- الإطار العلمي: يمكن تقييم الأداء البيئي في المؤسسات الإستخراجية بعدة أساليب وقد اقتصر موضوع هذا البحث على كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي.
- الإطار المكاني: تم البحث في المؤسسة الاقتصادية الوطنية المناجم والفسفات -المركب المنجمي جبل العنق - بئر العاتر- تبسة-.

- الإطار الزمني: امتدت فترة البحث والتربص مدة شهر من 27 فيفري 2019 إلى غاية 27 مارس 2019، وذلك رغبة في الحصول على كل المعطيات الخاصة بالفترة (2014-2017).

### 7- منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من أجل تكوين الجانب النظري من حيث المفاهيم الخاصة بالمتغيرين، والتحليلي فيما يخص الأدبيات التطبيقية. في حين اعتمد الجانب التطبيقي على المنهج التحليلي والمقارن لملائمته لنوع البحث فهو يساعد على عرض وفحص المعلومات وتفسيرها ومقارنتها خلال سنوات فترة البحث، للوصول إلى تقييم الأداء البيئي للمؤسسة.

### 8- مبررات اختيار البحث

تم اختيار الموضوع لعدة مبررات نذكر منها:

#### مبررات موضوعية:

- توافق الموضوع مع طبيعة التخصص؛
- وجود إهمال في استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة تقييم في كثير من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
- محاولة تشخيص الأداء البيئي بمؤسسة مناجم الفوسفات بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن ؛

#### مبررات الذاتية :

- الرغبة الشخصية في الإثراء والإطلاع بشكل أوسع على هذا الموضوع ؛
- لفت انتباه الطلبة والباحثين إلى المواضيع الحديثة والمتعلقة بواقع بيئة الأعمال؛
- تحفيز الأستاذ المؤطر التعمق في هذا الموضوع؛

### 9- أدوات البحث

أستخدم البحث عدة أدوات أهمها:

- المسح المكتبي: تم الاعتماد على المصادر والمراجع العلمية المتعلقة بمتغيرات البحث، وكذا كل الرسائل والأطروحات المرتبطة بالبحث المنشورة منها والغير منشورة.
- المسح الإلكتروني: حيث تم استخدام المواقع الإلكترونية للوقوف على كل ما يخص متغيرات البحث من كتب ومقالات ورسائل وأطروحات المنشورة وغير المنشورة، من أجل الوصول لحل إشكالية البحث.

### 10- صعوبات البحث

يصادف أي بحث علمي عدة صعوبات يتمثل أبرزها في مايلي:


- صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة؛
- شل نشاط المؤسسة بإضراب عمالها لمدة فاقت شهر؛
- عدم تبنى مؤسسة المناجم والفوسفات لبطاقة الأداء المتوازن؛
- الإضراب الذي أدى بإغلاق مكتبة الكلية لمدة طويلة نوعا ما.

**11- هيكل البحث**

لملامسة جوانب البحث باختلافها والإحاطة بمتغيراته وتوضيحها، تم هيكلة البحث كالآتي:

**الفصل الأول:** الأدبيات النظرية الأدبيات التطبيقية، تم التطرق فيه إلى أهم المفاهيم الخاصة بالمتغيرين من حيث التعريف والنشأة والأبعاد لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا مفهوم الأداء والأداء البيئي ومؤشراته، وكيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي، إضافة إلى أبرز الدراسات السابقة التي تطرقت إلى الموضوع محل الدراسة وأهم ما يميز الدراسة الحالية عنها.

**الفصل الثاني:** دراسة قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية المناجم الفوسفات، والوقوف على أبرز النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية.



الفصل الأول  
الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية

## تمهيد

تواجه المؤسسات ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة في بيئة الأعمال، من هذا المنطلق تسعى معظم المؤسسات للبحث عن الطرق والسبل الكفيلة التي من شأنها دعم ميزتها التنافسية وضمان استمراريته، مما تطلب الأمر عليها تقييم أدائها. غير أن مؤشرات الأداء المالية أصبحت غير ملائمة ولا تتماشى مع متطلبات البيئة، وهذا ما أدى لوضع مؤشرات غير مالية تتكامل مع المؤشرات المالية في نماذج حديثة لتقييم أدائها الشامل عامة وأدائها البيئي خاصة.

حيث تشير أغلب الدراسات إلى أن المؤسسات اتجهت إلى إتباع سياسات متعددة من شأنها تقليل التصادم بين مصالحها كمؤسسة تهدف إلى الربح وضمان الاستمرارية، وتغيرات محيطها الداخلي والخارجي وبيئتها الدينامية المتذبذبة، وتحاول هذه الأخيرة التأثير بالبيئة المحيطة بها لتضمن النجاح والاستمرارية في بيئتها، لذلك أصبح التفاعل الايجابي مع البيئة هو الأسلوب الأجدى للبقاء والنمو.

هنا اتجهت المؤسسات الاقتصادية إلى مساندة هذه الحركة المحيطة بها، بإعادة التفكير في طريقة أدائها و تحولت إلى أساليب أخرى جديدة لزيادة الربحية ولنموها و استمرارها، حيث تطورت الأبحاث إلى استحداث نماذج جديدة لقياس الأداء ومن أهم هذه الأدوات بطاقة الأداء المتوازن لما تمثله كنظام إداري يربط الرؤية الإستراتيجية بالأهداف المحددة و يترجم الأهداف و المقاييس و يشمل مقاييس مالية وغير مالية، مما أدى بها إلى محاولة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن كألية لتقييم أدائها بصفة عامة، والأداء البيئي بصفة خاصة.

سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية لبطاقة الأداء المتوازن والأداء البيئي؛**

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية الخاصة بكل من المتغيرين.**

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية

تهدف المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيق الربح وتعظيم ثروتها وضمان استمراريتها، هذا من جهة ومن جهة أخرى وجب عليها تقييم الأداء البيئي بعدة طرق وأساليب خاصة بطاقة الأداء المتوازن، بغية الوصول إلى الهدف المنشود.

## المطلب الأول: الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى الوسائل الإدارية المعاصرة التي تستند على فلسفة واضحة في قياس مستوى التقدم في الأداء باتجاه تحقيق الأهداف، وسنتطرق إلى النقاط الآتية:

### أولاً: التطور التاريخي لبطاقة الأداء المتوازن

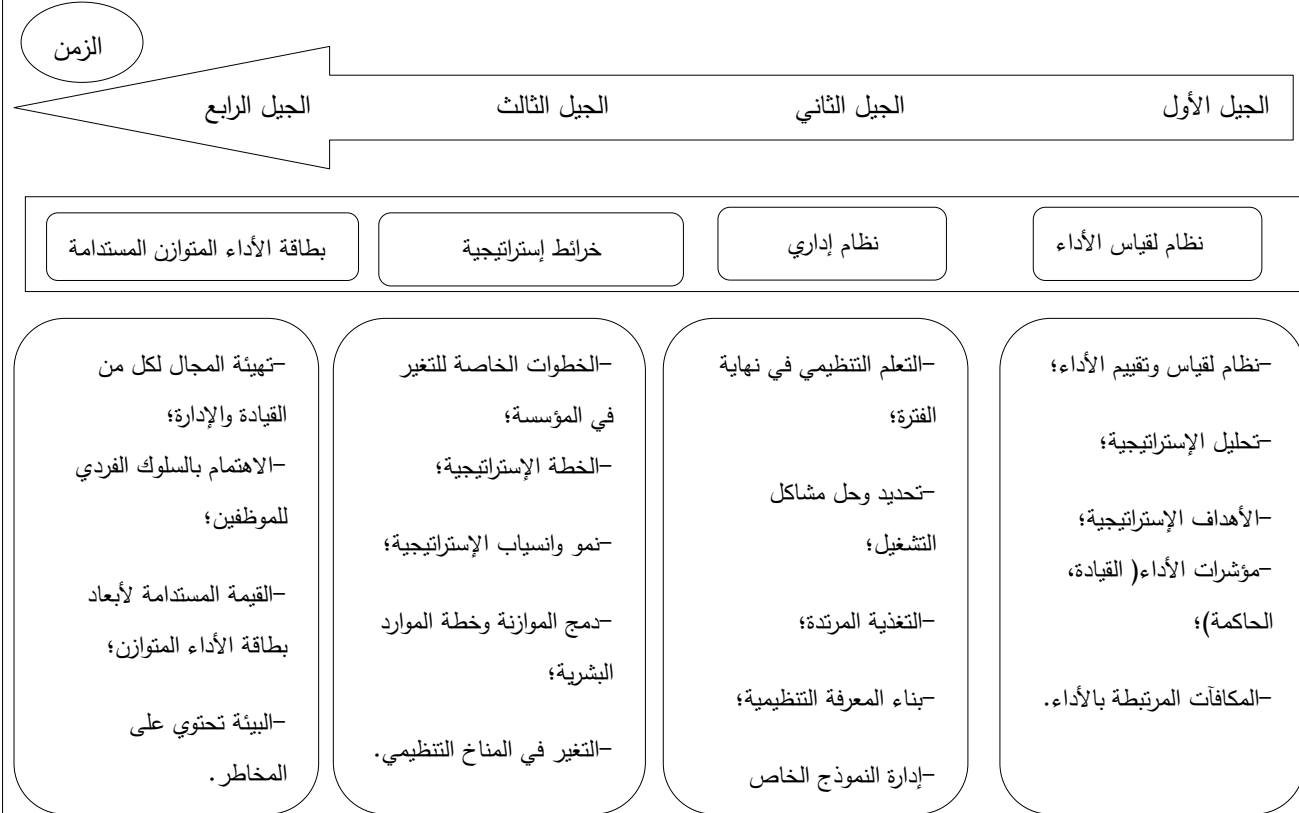
سنقوم بدراسة نشأة هذه البطاقة من خلال تتبع الجذور التاريخية لها، بالإضافة إلى إعطاء لمحة عن تطورها عبر أربعة أجيال، حيث قام الباحثان Robert Kaplan & David Norton باقتراح نموذج بطاقة الأداء المتوازن عام 1992، في مجلة Harvard Business Review وكان الهدف من النموذج هو التغلب على القصور الذي يواجه استخدام المؤشرات المالية. (كواشي، بودودة، 2017: 236)<sup>1</sup>.

ولتوضيح هذه التغييرات لخصت في شكل لتبسيط وتوضيح الفكرة.

<sup>1</sup> مراد رباح كواشي، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحية بالمبيلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي الغزوات، مقال منشور، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2017، ص: 236.



الشكل رقم (01): مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: مسلم علاوي السعد، بطاقة الأداء المتوازنة، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2012، ص 13.

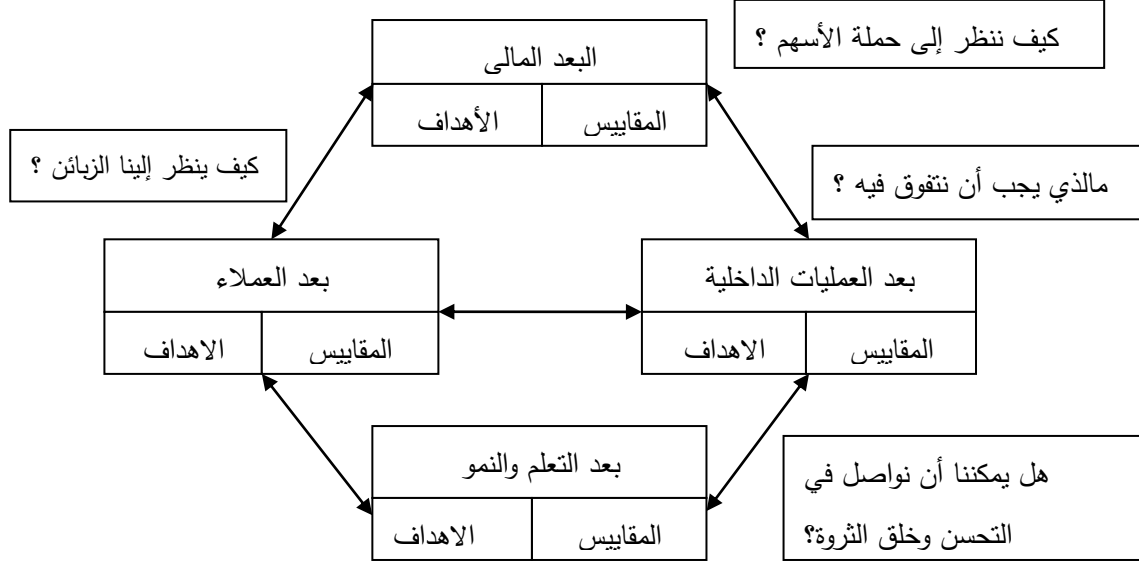
## 1- الجيل الأول: قياس الأداء ( 1992 - 1996 )

بدأ الجيل الأول بظهور الترابط بين الأبعاد بشكل ضعيف من خلال توحيد المقاييس المالية وغير المالية للأداء وكذا ترابط غير فعال لعلاقات السبب والنتيجة بين مقاييس الأداء والنتائج. (أبو ماضي، 2015: 85)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، إدارة أعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015، ص: 85.

والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): الجيل الأول لبطاقة الأداء المتوازن.



Source: Robert Kaplan and David Norton: "the Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February; 1992, P72

## 2- الجيل الثاني: نظام إداري (1997\_ 2000)

نتيجة الانتقادات التي وجهت للجيل الأول ظهر الجيل الثاني من البطاقة حيث تم تطوير علاقات السبب والنتيجة بين هذه المنظورات لتعطي انعكاسا إيجابيا على الأداء الشامل للمؤسسة، لقد مثلت هذه الجوانب مفتاح التطور في الجيل الثاني من استخدام بطاقة الأداء المتوازن، وهي موضحة في الشكل الآتي (وائل، الغالبي، 2009: 147) <sup>3</sup>

ومن خلال هذه التحسينات اتصف الجيل الثاني بمايلي:

- تطوير مفهوم السببية؛
- أصبحت بطاقة الأداء المتوازن أداة إدارية فعالة خاصة في مجال اتخاذ القرارات الإستراتيجية بسبب العلاقة الموجودة بين الرؤية والمحاور الأربعة. (Kaplan and Norton, 1996:09) <sup>4</sup>

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي 1- أساسيات الأداء و بطاقة لتقييم المتوازن-، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص: 147.

<sup>4</sup> Kaplan, Robert S., and Norton, David P, (1996 a), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, MA: Harvard Business School, Press.

### 3- الجيل الثالث: الخرائط الاستراتيجية 2000-2006

تدل الإستراتيجية على حركة المؤسسة من موقعها الحالي إلى الموقع المستقبلي المرغوب وإزهاول في نفس الوقت، ومرور الإستراتيجية من الحاضر إلى المستقبل يتطلب منها صياغة سلسلة من الفرضيات المرتبطة بالإبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، مشكلة بذلك ما يسمى بالخارطة الإستراتيجية التي تعمل على إحداث العلاقات واستخلاص النتائج في شكل واضح ومستقر. (Paul R2003, P:169).<sup>5</sup>

### 4- الجيل الرابع: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

من أهم الانتقادات التي وجهت لبطاقة الأداء المتوازن إهمالها للأبعاد الاجتماعية والبيئية، نظرا لارتباطهما المباشر بأداء المؤسسة وحاجة العديد من الأطراف لهذا النوع من الأبعاد، وكونهما كذلك موضعا للعديد من اللوائح والتشريعات التي تنظم وتقيم السلوك الاجتماعي والبيئي للمؤسسات الاقتصادية.

في هذا السياق تم إدراج جملة من التحسينات على بطاقة الأداء المتوازن لتوائم لاستدامة المؤسسة واعتبرت بطاقة الأداء المتوازن في هذه المرحلة كأداة لقياس وإدارة الأداء الإستراتيجي، تعمل على دمج الإستراتيجيات المتعلقة باستدامة المؤسسة) نظم الإدارة البيئية والاجتماعية (مع الأهداف المصممة لكل قسم من أقسامها التنظيمية أو أهدافها الإجمالية ككل، لتعرف بذلك باسم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة. (لطرش، 2018: 36-37)<sup>6</sup>

بعد عرض أهم مراحل تطور بطاقة الأداء المتوازن عبر أجيالها الأربعة، وجب إلقاء نظرة على مفهومها وأهم ما يميزها.

### ثانيا: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

تعددت تعاريف بطاقة الأداء المتوازن أبرزها ما يلي:

#### 1-تعريف بطاقة الأداء المتوازن

اختلفت التعاريف وتعددت لتحديد بطاقة الأداء المتوازن، ومن أبرزها مايلي.

"هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل، من خلال أربعة أبعاد مهمة." (Kaplan and Norton, 1992: 71)<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003, P169.

<sup>6</sup> لطرش وليد؛ دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي؛ دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، الجزائر، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، علوم تجارية، جامعة محمد بوضيا، المسيلة، 2018، ص ص: 36-37.

<sup>7</sup> Kaplan and Robert S. and Norton David p, the balanced scorecard measures that drive performance " Harvard business review , January – February 1992 .

وعرفت أيضا: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنظمة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرامج المترابطة، لتقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية. "(الخفاجي، ياغي، 2014: 43)<sup>8</sup>

ومن خلال التعاريف السابق ذكرها يمكن استنتاج خصائص بطاقة الأداء المتوازن في النقاط الآتية: (الدمني، الحلبي، 2018: 110).<sup>9</sup>

أ. **العلاقات السببية:** ترتبط مقاييس بطاقة الأداء المتوازن بسلسلة من العلاقات السببية تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض؛

ب. **الصفات التعددية (متعدد الأبعاد):** ينظر إلى المؤسسة خلال أربعة أبعاد:

- كيف تبدو أمام حملة السهم؟؛
- كيف يرانا العملاء؟؛
- بماذا يجب أن تتفوق؟؛
- هل يمكن الاستمرار في التحسن وخلق قيمة للمؤسسة؟؛

ت. **الصفة التوازنية:** تعتمد البطاقة على الموازنة بين:

- المقاييس المالية والمقاييس غير المالية؛
- الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل؛
- البيانات الكمية والبيانات الوصفية؛
- المقاييس الناتجة عن أحداث ماضية والمقاييس الناتجة عن التنبؤ بالأداء.

ث. **الصفة المحدودية للمعلومات:** تعتمد البطاقة على إتاحة المعلومات بالقدر الذي يلائم متخذ القرار من خلال مجموعة محدودة من المؤشرات المالية وغير المالية، وإن معد بطاقة الأداء المتوازن حدد عدد المقاييس من 3 إلى 4 مقاييس لكل بعد من أبعاد البطاقة، ولتجنب إرهاق الإدارة بالمعلومات الهائلة.

ج. **صفة الدافعية أو خطة الحوافز والمكافآت:** يتم ربط بطاقة الأداء المتوازن مع خطة الحوافز والمكافآت من خلال الأداء الناتج عن تنفيذ البطاقة. (مول العين، 2015: 309)<sup>10</sup>

<sup>8</sup> نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء للمصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص: 43.

<sup>9</sup> عمار محمد عادل الدمني، نبيل بشير الحلبي، أثر بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض التكاليف بشكل فعال في المنشآت الصناعية السورية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة البعث، سوريا، المجلد 40، العدد 07، 2018، ص: 110.

<sup>10</sup> علاء محمد مول العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015، ص: 309.

## 2- أهمية بطاقة الأداء المتوازن

تكمُن أهمية هذه الأخيرة في كونها: (المغربي: 68)<sup>11</sup>

- تترجم الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس؛
- تضمن ترابط السبب والنتيجة وتعزيز أثر أي متغير في عنصر واحد في النظام على متغيرات عناصر أخرى؛
- تربط الأهداف الإستراتيجية بالميزانيات السنوية؛
- تساعد في تحديد وتنسيق المبادرات الإستراتيجية؛
- تربط المستويات الدنيا للأهداف، والأدوار والعمليات بالمستويات العليا للمنظمة؛
- تجمع بين أداء الفرد وأهداف المنظمة والعملاء والمجتمع.

## ثالثاً: خطوات بناء بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا، وهي قائمة على أربع خطوات.

وسيتّم توضيح هذه الخطوات كالآتي:

### 1- الخطوة الأولى: تحديد هيكل بطاقة قياس الأداء

المطلوب في هذه الخطوة فهم أعمق للأداء المؤسسي القائم حتى تكون البطاقة انعكاساً للاستراتيجية وذلك بتحديد وحدت الأعمال ومستويات البطاقة وكذا علاقتها بالنواحي المالية وأهداف المؤسسة.

### 2- الخطوة الثانية: تحديد الأهداف الإستراتيجية

حيث يتم تصميم بطاقة الأداء بناء على المدخلات من جلسات فريق العمل مع الإدارة العليا والفرق الأخرى.

وذلك من خلال الحصول على الإستراتيجية التنظيمية وكذا الحصول على الاستجابة عليها من خلال المناظير الأربعة.

### 3- الخطوة الثالثة: تحديد المقاييس الإستراتيجية

وتتم هذه الخطوة عن طريق:

- تصميم المقاييس الأفضل التي تتصل بالأهداف؛

<sup>11</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الإستراتيجي، المكتبة العصرية، دون سنة نشر، عمان، ص: 57.

- عمل ورشة عمل للمنفذين يحدد فيها الرؤية التنظيمية والإستراتيجية والأهداف والمقاييس الخاصة بطاقة الأداء المتوازن.

#### 4- الخطوة الرابعة: وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل

- تحديد خطة واضحة لكافة فرق العمل والإدارات والأقسام؛
- وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الانجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن؛
- مقابلات فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس؛
- يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة الشركة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة والنظام الأفضل للمعومات المستخدمة. (الدلو، 2016: 30-31)<sup>12</sup>

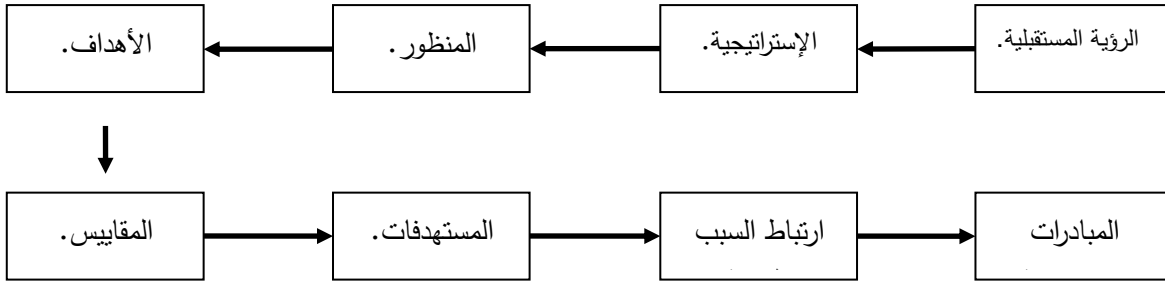
#### رابعا: تحليل بطاقة الأداء المتوازن

لفهم أكثر لبطاقة الأداء المتوازن، ومحاولة عرضها بشكل مفصل سيتم التطرق إلى أبعادها وكذا محركات الأداء لكل بعد من هذه الأبعاد.

#### 1- مكونات بطاقة الأداء المتوازن

تضم بطاقة الأداء المتوازن ثمانية عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل هذه البطاقة وهي:

#### الشكل رقم (03): مكونات بطاقة الأداء المتوازن



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: معاوية عوض الغزاوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم المحاسبة، جامعة جدارا، الأردن، 2015، ص ص: 38، 39.

<sup>12</sup> شادي عماد علي الدلو، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على كفاءة رأس المال الفكري للشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تحليلية وتطبيقية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم المحاسبة، جامعة الأزهر، غزة، 2016 ص ص: 30-31.

ومن خلال الشكل أعلاه يمكن شرح هذه المكونات كالآتي:

- الرؤية المستقبلية: والتي تبين أين تتجه المؤسسة، وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛
- الإستراتيجية: والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف أو خطط تحقيق الأهداف التي قامت بتحديدتها؛
- المنظور: مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل لمؤشرات مهمة في هذا المنظور، أو المكون ومن ثم العمل على تنفيذ الإستراتيجية؛
- الأهداف: أن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية، وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة؛
- المقاييس: تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي؛
- المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل؛
- ارتباط السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، في ظل العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة المجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة؛
- المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ والانجاز على المستويات الدنيا. (الغزاوي، مرجع سابق: 38-39)<sup>13</sup>

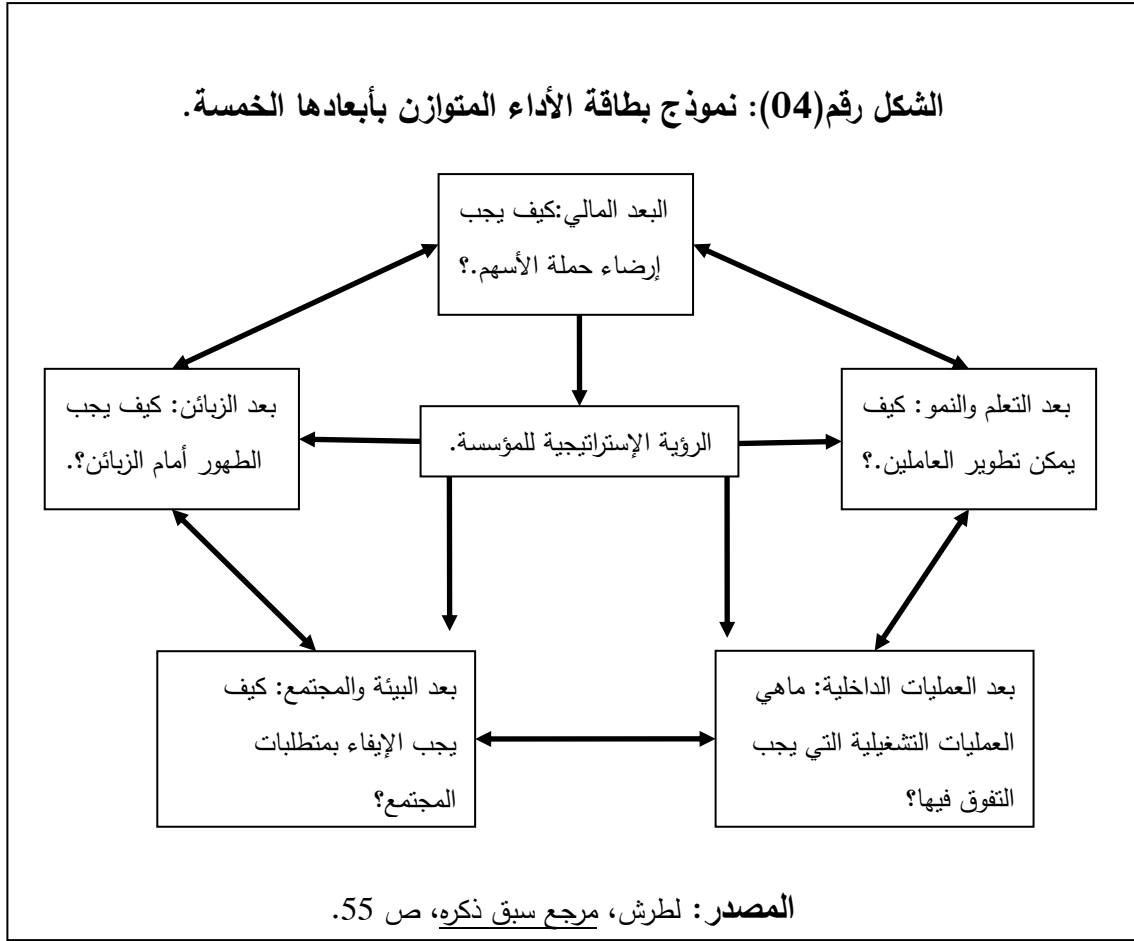
### 2- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

- يتضمن الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد أساسية قبل إضافة البعد الخامس والمتعلق بالأداء الاجتماعي والبيئي، وهي موضحة كالآتي:
- البعد المالي: يتضمن جوانب مالية بحتة مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات، والربحية، ويستخدم أيضا لقياس النسب المالية،
  - بعد العملاء: ويحوي جوانب تتعلق بجودة خدمة العملاء، ورضا العملاء، وتحقيق رغباتهم؛
  - بعد العمليات الداخلية: ويعنى بجوانب العمليات الداخلية مثل تطوير الشركة والمحافظة على مستوى الأداء الأمثل؛
  - بعد التعلم والنمو: يتعلق بقدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم وابتكار تقنيات وأساليب إدارية حديثة. (خلف الله، بريكة، 2018: 499)<sup>14</sup>

<sup>13</sup> الغزاوي، مرجع نفسه، ص ص: 38-39.

<sup>14</sup> خلف الله كريم، بريكة السعيد، نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات-تيسه-مجلة العلوم الإنسانية، أم البواقي، العدد 10، 2018، ص: 499.

ويمكن القول أنه بطاقة الأداء المتوازن لا تقتصر فقط على الأبعاد الأربعة السابقة الذكر، بل يمكن إضافة البعد البيئي كبعد خامس وذلك تبعاً لجوانب المؤسسة والإستراتيجية التي تنتهجها. والشكل الموالي يوضح آلية إدخال بعد البيئة والمجتمع ضمن الترابط الأساسي بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.



ومن خلال الشكل أعلاه يتضح أنه في خضم هذا التفكير الحديث لم يعد اهتمام المؤسسات الاقتصادية مقتصرًا على تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح بل أصبح لديها مجموعة من الأهداف والمسؤوليات الاجتماعية و البيئية التي يجب أن تؤديها تجاه المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده في سبيل تدعيم أسباب بقاءها واستمرارها في مزاولة نشاطها ضمن بيئة الأعمال التنافسية ويمكن بيان اهتمام المؤسسة



بذلك من خلال ثلاثة مجالات رئيسية تقتصر على: المجتمع، بيئة، المستثمرين. (لطرش، مرجع نفسه: 57)<sup>15</sup>.

وفي الأخير بطاقة الأداء المتوازن أسلوب إداري حديث يساعد المؤسسة في تقييم أدائها بصفة توازنية وشاملة، من مختلف جوانبه بدءا بالأداء المالي وصولا إلى أدائها البيئي، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثاني.

### المطلب الثاني: الأسس النظرية للأداء البيئي

أصبحت المؤسسات الاقتصادية تدمج الاعتبارات البيئية ضمن إستراتيجيتها أهدافها، وذلك بهدف تحسين أدائها البيئي الذي أصبح شرطا ضروريا وأساسيا لحسين الأداء الاقتصادي حيث تلاحظ وجود علاقة متبادلة بينهما .

ويمكن التطرق في هذا المطلب إلى مفاهيم عامة حول الأداء والأداء البيئي لدى المؤسسات.

#### أولا: ماهية الأداء البيئي

قبل التطرق إلى الأداء البيئي توجب علينا إلقاء نظرة على الأداء بصفة عامة.

#### 1- مفهوم الأداء

يعتبر مفهوم الأداء من أكثر المفاهيم شيوعا واستعمالا في حقل اقتصاد وتسيير المؤسسات حيث حظي باهتمام واسع من قبل الباحثين المفكرين، وسيتم توضيح هذا المفهوم على الأساس الآتي:

#### أ. تعريف الأداء:

يمكن تعريف الأداء على أنه:

**تعريف 1:** تعريف الأداء حسب (a.kherakhem) على أنه: "تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة". (مصطفى، 2016: 16)<sup>16</sup>

**تعريف 2:** تعريف (Iorrino. 1996) بأنه "الفرق بين القيمة المقدمة لسوق، ومجموع القيم المستهلكة وهي تكاليف مختلفة الأنشطة، فبعض الوحدات تعتبر مستهلكة للموارد، وتسهم سلبيا في الأداء الكلي عن

<sup>15</sup> لطرش وليد، مرجع نفسه، ص: 57.

<sup>16</sup> مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2016، ص: 16.

طريق تكاليفها، والأخرى تعتبر مركز ربح وفي الوقت نفسه مستهلكة للموارد ومصدر عوائد وتسهم بهامش ربح للمؤسسة. (محمد المحاسنة، 2016: 105)<sup>17</sup>

ومن التعريفين السابقين نستنتج الخصائص المولية:

-إن الأداء يعد مقياساً للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي؛

-الاستمرار في نشاطها في ظل التنافس؛

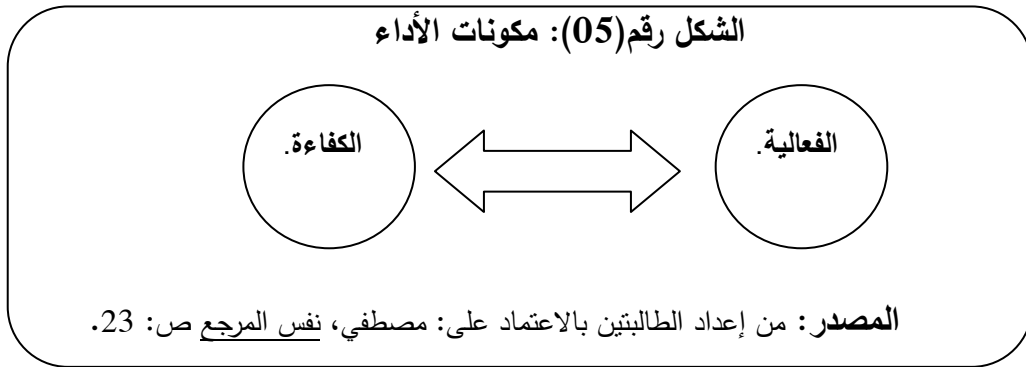
-تمكنها من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعاملين؛

#### ب. مكونات الأداء

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة. (مصطفى، نفس المرجع: 23)<sup>18</sup>

-**الفعالية:** يمكن تعريف الفعالية على أنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعاتها وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة...";

-**الكفاءة:** هي مقياس للمردودية في المؤسسة أي أنها تتعلق بالمرجات مقارنة بالمدخلات، وهو ما يقترب من معنى الإنتاجية. ويمكن توضيح المصطلحين في الشكل الموالي:



#### ج. محددات الأداء

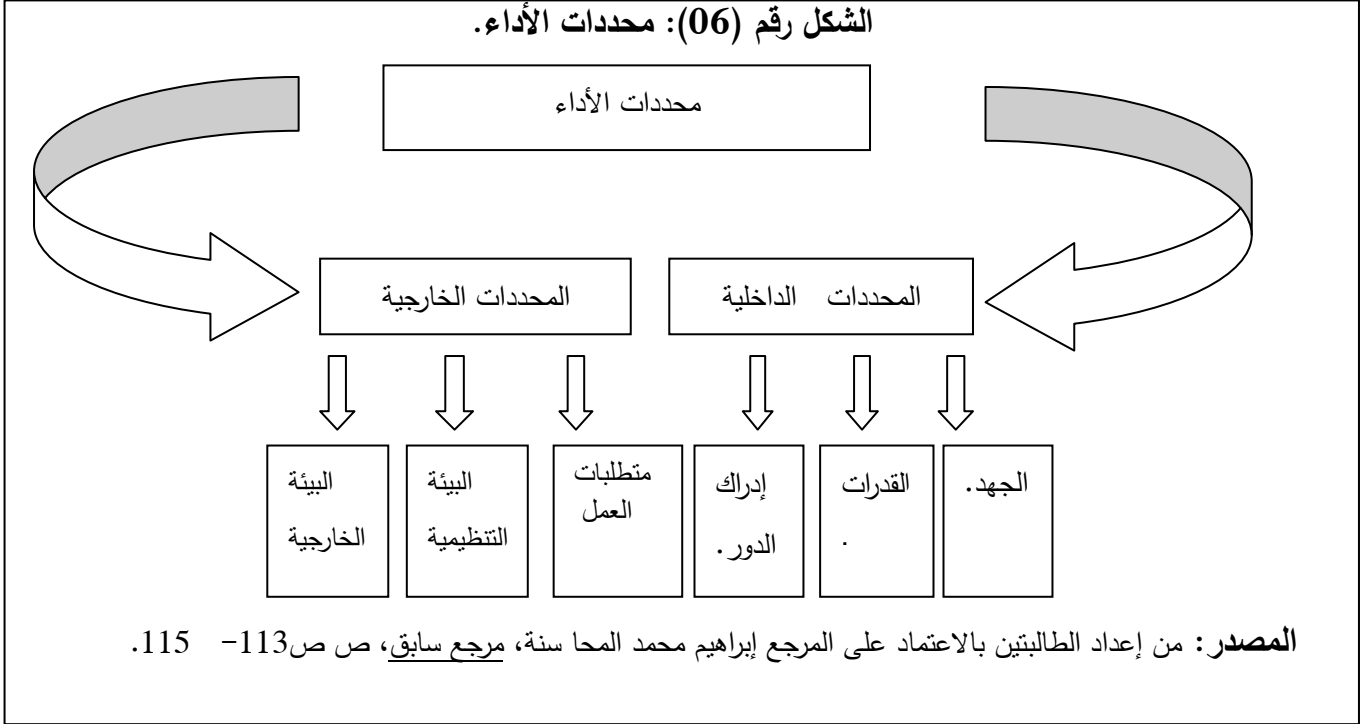
تنقسم هذه المحددات من حيث علاقتها بالعامل أو مدى سيطرته عليها إلى قسمين القسم الأول يتمثل في المحددات التي تتعلق بالعامل كالشخص وسميهاها المحددات الداخلية، والقسم الثاني تتعلق بالبيئة المحيطة بها أي خارج سيطرة العامل وسميهاها المحددات الخارجية، ويمكن توضيحها في الشكل الموالي: (إبراهيم، مرجع سابق: 113-115)<sup>19</sup>

<sup>17</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص: 105.

<sup>18</sup> مصطفى يوسف، نفس المرجع، ص: 23.

<sup>19</sup> إبراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 105.

الشكل رقم (06): محددات الأداء.



## 2- مفهوم الأداء البيئي

هناك تعريفات عديدة تستخدم للدلالة على الأداء البيئي، منها الحالة البيئية اتجاه التحسين البيئي، الكفاءة البيئية، التوافق مع القوانين البيئية ومن هنا يمكن تعريف الأداء البيئي.

### أ. تعريف الأداء البيئي

**تعريف 1** - حسب تعريف مواصفة الايزو 14001 الأداء البيئي على أنه " نتائج قابلة للقياس لإدارة الجوانب البيئية للمؤسسة التي يمكن قياسها في إطار نظم الإدارة البيئية، أو أية متطلبات أخرى للأداء البيئي " (عبد الصمد، 2015: 24)<sup>20</sup>

**تعريف 2** - الأداء البيئي هو "كل النشاطات و العمليات التي تقوم بها المنظمة سواء بشكل إجباري أو اختياري من شأنها منع الأضرار البيئية والاجتماعية الناتجة عن نشاطات المنظمة الإنتاجية والخدمية أو التحقيق منها (عبد الرزاق، 2010، ص: 263)<sup>21</sup>

ويشترك من خلال التعريفين السابقين في أنهما قد حصرا مفهوم الأداء البيئي في الإجراءات البيئية للمؤسسة، والواقع أن الأداء البيئي يجب أن يعكس الآثار البيئية الاحترافية ( الوقائية ) غير أن إجراءات التعامل مع الأفراد البيئية تتضمن أيضا الإجراءات التصحيحية أو العلاجية .

<sup>20</sup> نجوى عبد الصمد، المحاسبة عن الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في المؤسسات المتحصلة على شهادة الايزو 14001، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة بانهة 1، 2015، ص: 24.

<sup>21</sup> عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 20، العدد 10، 2010، ص: 263.

ب. عوامل تطور الاهتمام بالأداء البيئي

- هناك العديد من الأسباب والعوامل التي أدت إلى اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالأنشطة المترتبة بأدائها البيئي إلى جانب أدائها الاقتصادي، وهذا من عدة مداخل: (عبد الصمد، مرجع سابق: 24)<sup>22</sup>
- زيادة الوعي بالمحافظة على البيئة وحمايتها من التلوث؛
  - الضغوط المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية التي أصبحت تلح عليها بالاستجابة الفعالة للمحافظة على البيئة المحيطة؛
  - زيادة عدد الجمعيات والأحزاب التي تتادي بالمحافظة على البيئة،
  - تجنب التعرض للمخالفات من قبل الحكومات التي تنسق القوانين التي تحافظ على البيئة؛
  - إدراك المؤسسات لحقيقة هامة وهي إن مصلحتها في الأجل الطويل أن تساهم في حل المشكلات البيئية؛

ثانيا: أبعاد ومجالات الأداء البيئي

يمكن التطرق إلى أبعاد ومجالات الأداء البيئي كما يلي:

1- أبعاد الأداء البيئي

- لا يمكن فهم الأداء البيئي إلا إذا حددت أبعاده المختلفة وهي: (بارك، 2018: 195-196)<sup>23</sup>
- الكفاءة البيئية: لقد عرفها (cenzo and robin) على أنها "التأكد من استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والأهداف المرجوة".
- الفعالية البيئية: لقد ظهر مفهوم الفعالية البيئية من خلال مؤتمر ريو سنة 1992، و المتعلق بجانب توريد السلع و الخدمات وفق أسعارها التنافسية، والتي الحاجات الإنسانية وتحسين نوعية الحياة وكذلك تخفض حجم التأثيرات البيئية واستهلاك الموارد على مدى دور الحياة، إذا فالفعالية البيئية تعمل على تحسين الأداء البيئي والاقتصادي معا.

2- مجالات الأداء البيئي

- في ضوء أبعاد الأداء البيئي يمكن إن ندرج أهم المجالات التي ترتبط بها الأنشطة و الفعالية البيئية التي يجب على المؤسسات الالتزام بها عند مزاولتها لأنشطتها الاقتصادية ذلك على النحو الآتي: (صفوف 2008: 19-20)<sup>24</sup>
- الالتزام بالقوانين و اللوائح المنظمة لحماية البيئة أو المتعلقة بشؤون البيئة بصفة عامة؛

<sup>22</sup> نجوى عبد الصمد، مرجع نفسه، ص: 24.

<sup>23</sup> عمار سلمى، بارك نعيمة، مقال، الأداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية، "شركة نوكيا نموذجا"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، جوان 2018، ص: 195-196.

<sup>24</sup> صفوف مصطفى الدويري، دراسات في المحاسبة والمراجعة البيئية، إطار نظري وتطبيقي، القاهرة، دون ناشر، 2008، ص ص: 19-20.

- التخلص من المخلفات و النفايات و صرف المياه المتخلفة عن عمليات التشغيل بطريقة تؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
  - تصميم المنتجات وتصميم عمليات التشغيل بطريقة تؤدي إلى تقليل المخلفات أو الانبعاثات إلى أدنى حد ممكن؛
  - التلوث البيئي إلى أدنى حد ممكن؛
  - الاقتصاد في استخدام الموارد الطبيعية النادرة والمحدودة؛
- وبعد التعرف على الأسس النظرية للأداء بصفة عامة، والأداء البيئي بصفة خاصة، سيتم بلورة هذه الأخيرة من خلال الربط بين المطلبين الأول والثاني .

### المطلب الثالث: تقييم الأداء البيئي بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

سوف يتم التطرق في هذا المطلب إلى مفهوم تقييم الأداء البيئي، مؤشرات تقييم الأداء البيئي ومعوقات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي.

ومنه إظهار العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء البيئي، وتم تقسيم هذا المطلب إلى:

#### أولاً: تقييم الأداء البيئي

سيتم تناول مفاهيم خاصة بتقييم الأداء البيئي كالآتي:

#### 1- تعريف تقييم الأداء البيئي

هناك تعريف عديدة لتقييم الأداء البيئي نذكر منها:

**تعريف 1:** حسب تعريف مواصفة الايزو 14031 تقييم الأداء البيئي بأنه "منهج لتسهيل قرارات الإدارة بخصوص الأداء البيئي للمنظمة باختيار المؤشرات وجمع وتحليل البيانات وتقييم المعلومات وفقاً لمقياس الأداء البيئي وإعداد التقارير وتوصيل المعلومات والفحص الدوري وفي النهاية تطوير هذا المنهج" (دعاس، 2011: 48).<sup>25</sup>

**تعريف 2:** يعرف تقييم الأداء البيئي على أنه "أداة لصنع القرار البيئي تضع أمام متخذ القرار صورة واضحة للبدائل والتغيرات البيئية المتوقعة والآثار البيئية لكل منها". (عيواج، 2018: 82)<sup>26</sup>

من خلال التعريفين السابقين يمكن استنتاج تعريف تقييم الأداء البيئي كالآتي: "تقييم الأداء البيئي فحصاً شاملاً لخطط المنشأة وأهدافها، وما تتضمنه من إجراءات للتحقق من التزام المنشأة بالشروط البيئية والخطط

<sup>25</sup> عز الدين دعاس، آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011، ص: 48.

<sup>26</sup> مختار عيواج، نظام الإدارة البيئية ودورها في دمج القرار البيئي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسه، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 13، 2018، ص: 82.

التي وضعتها ومقارنته مع التنفيذ الفعلي، لتحديد الانحرافات وتقدير القيمة التقديرية لإضرارها وأخذها بنظر الاعتبار ضمن تكاليف الوحدة والإفصاح عنها بهدف السيطرة عليها وتخفيفها".

### 2- أهمية تقييم الأداء البيئي

من حيث أهمية تقييم الأداء البيئي فقد أكد (مركز الخليج للدراسات) على أن أهميته تأتي من حيث تحديد المظاهر البيئية للمنظمة وتحديد أولويات معالجتها ووضع معايير الأداء البيئي للمنظمة. ويؤكد (Putnam) على أن أهمية تطبيق برنامج تقييم الأداء البيئي يمكن تلخيصها في النقاط التالية: (مجبوبي، مخلفي، 2016: 74)<sup>27</sup>

- فهم أفضل التأثيرات البيئية ؛
- تقديم قاعدة للمقارنة المرجعية للإدارة والعمليات والأداء البيئي؛
- تمييز الفرص لتحسين كفاءة استخدام مصادر الطاقة ؛
- تخصيص الموارد بصورة صحيحة؛
- تحسين العلاقات مع الزبائن وزيادة الوعي.

### ثانياً: مؤشرات تقييم الأداء البيئي

بالإضافة إلى الـ 14031 هناك مبادرات أخرى لتحديد مؤشرات تقييم الأداء البيئي، ويمكن تقسيم مؤشرات التقييم كما يلي: (رعد، 2010: 125).<sup>28</sup>

1- مؤشرات الإدارة البيئية: وتتضمن مجهودات الإدارة للتأثير على الأداء البيئي للمنظمة التي تختص بمايلي: الرؤية الإستراتيجية و السياسية، الهيكل التنظيمي للإدارة البيئية، نظم الإدارة و التوثيق المتعلق بها، الالتزام الإداري الخاص بالمسائل البيئية، والاتصالات بالإطراف الداخلية والخارجية ذات المصلحة .

2- مؤشرات الحالة البيئية: توفر معلومات عن الحالة المحلية أو الإقليمية أو الدولية أو العالمية للبيئة مثل سمك طبقة الأوزون، متوسط الحرارة العالمية، تركيز التلوث في الهواء والتربة والمياه وغيرها.

### 3- مؤشرات الأداء البيئي: وتنقسم إلى:

أ. مؤشرات تشغيلية بيئية: وتتعلق بمجالات قياس الحيازة والمقاييس الفنية للمنتج / العملية ، ومقاييس استعمال المنتج / العملية وتصريف المخلفات.

<sup>27</sup> نور الهدى محجوبي، أمينة مخلفي، تقييم الأداء البيئي في المؤسسات النفطية دراسة حالة المركب النفطي - حوض بركاوي-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 8، 2016، ص: 74.

<sup>28</sup> رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية ISO14031-دراسة في معمل اسمنت طاسلوجة في السلیمانانية ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، العدد 2، 2010، ص: 125.

ب. مؤشرات الأثر البيئي: وتتعلق بالمرجات مثل إجمالي المخلفات، استهلاك الموارد والمياه والطاقة، وانبعثات الغازات .

ويمكن تقسيم مؤشرات تقييم الأداء البيئي إلى نوعين أساسيين: مؤشرات مناسبة لكل المنظمات ومؤشرات يتم استخدامها في منظمات معينة (سكيك، 2016، 24).<sup>29</sup>

الجدول رقم (01): مؤشرات مناسبة لكل المنظمات

بيانات الاتجاه	البيانات المقاسة	البيانات المطلقة	الأثر البيئي
إجمالي انبعثات ثاني أكسيد الكربون الانبعثات لكل موظف مقارنة بالسنوات السابقة.	انبعاثات ثاني أكسيد الكربون لكل موظف ولكل وحدة مرجات	إجمالي انبعثات ثاني أكسيد الكربون السنوي.	انبعاثات الغازات
إجمالي الاستهلاك أو الاستهلاك لكل موظف مقارنا بالسنوات السابقة.	استهلاك المياه لكل موظف لكل وحدة مرجات... الخ.	إجمالي استهلاك المياه السنوي	استهلاك المياه
إجمالي المخلفات أو المخلفات لكل موظف مقارنا بالسنوات السابقة.	مرجات المخلفات لكل موظف، لكل وحدة مرجات... الخ.	إجمالي مرجات المخلفات السنوي بالطن.	مرجات المخلفات

المصدر: نادية راضي عبد الحليم "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، 2005، مصر ص 11.

والجدول الموالي يبين المؤشرات التي تتاسب كل منظمة حسب بيئتها وحسب نشاطها .

الجدول رقم (02): مؤشرات مناسبة لمنظمات معينة

تعليق	المؤشر	الأثر البيئي
تلك المؤشرات مناسبة فقط عندما تنبعث تلك الغازات	الكمية الإجمالية بالطن للغازات المسؤولة عن ثقب الأوزون مثل CO2، NO2، الذرات .	انبعاثات متولدة في الهواء (بخلاف الغازات)
البيانات المقاسة التي تربط كمية مدخلات المواد الخام أو وحدات المخرجات المستخدمة عادة .	الكمية الإجمالية بالطن من المواد الخام المستخدمة.	استخدام الموارد والمواد الخام

<sup>29</sup> علي ماهر ثروت سكيك، تقييم الأداء البيئي في مدينة غزة من وجهة نظر سكان المدينة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016، ص: 24.

<p>في بعض الشركات تبديل الموظف قد يكون بسبب الأثر البيئي الهام .</p>	<p>1- إجمالي الوقود المستهلك. 2- انبعاثات ثاني أكسيد الكربون. 3- نسبة اشتعال المركبات و نسبة المركبات التي تسير خالية. 4- عدد الكيلو مترات التي يوقعا الموظفين في رحلات العمل (بالبر /الهواء /السكة الحديد). 5- نسبة الموظفين الذين ينتقلون وحدهم بالسيارة عند تبديل.</p>	<p>النقل</p>
<p>وهذا أيضا إلى استكمال المعلومات عن إجمالي انبعاثات CO2 الناتج من الطاقة المستخدمة مع تقسيمها إلى أنواع أو استخدامات .</p>	<p>1- الانبعاثات CO2 طبقا لنوع الطاقة والاستخدام الأساسي، 2- الاستهلاك بالنوع.</p>	<p>الطاقة</p>
<p>وهذا قد يتضمن انبعاثات الأكسجين الكيميائي المطلوب ،الأكسجين العضوي المطلوب والدراسات و المواد الأخرى .</p>	<p>1- إجمالي التصريف للسيب النهائي بالمتر المكعب . 2- السيب النهائي بالمتر المكعب لكل طن منتج .</p>	<p>ملوثات الماء</p>
<p>إذا قدمت المنظمة مواد مخلفات محددة، ويجب معرفة مواد المخلفات فقد ترغب في تقديرها منفصلة.</p>	<p>الكمية الإجمالية من المخلفات الخطرة والتي يتم تولدها بالنوع .</p>	<p>المخلفات الخطرة</p>

المصدر: نادية راضى عبد الحليم، نفس المرجع، ص12.

ويمكن حصر المقاييس والمؤشرات المرتبطة بالبعد البيئي في نوعين احدهما يختص بالعملية الإنتاجية والأخر يختص بالمنتج .

الجدول رقم (03): مقاييس مؤشرات البعد البيئي للفترة (2014-2017)

مقاييس متعلقة بالمنتج	مقاييس متعلقة بالعمليات التشغيلية	
	الانبعاثات	استخدام الموارد
نسبة المكونات القابلة لإعادة التدوير .	الانبعاثات إلى المياه	استخدام الطاقة
متوسط منتصف العمر للمكونات الغير قابلة لإعادة التدوير	الانبعاثات إلى الهواء	استخدام المياه
المتوسط الزمني لاستمرار المنتج	المخلفات الصلبة	استخدام المواد
عدد الاستدلات (البدائل ) المتاحة	المخلفات الخطرة	

المصدر: نادية راضى عبد الحليم، نفس المرجع، ص13.



ثالثا: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

يمكن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي بعدة طرق وكيفيات أهمها:

1- كيفية دمج الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

هناك آراء متعددة في كيفية إدخال البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن، وان هناك ثلاث إمكانيات لدمج الأمور البيئية في البطاقة وهي: (بلاسكة، 2012: 54)<sup>30</sup>.

- دمج المقاييس البيئية في الأبعاد الأربعة للبطاقة ؛

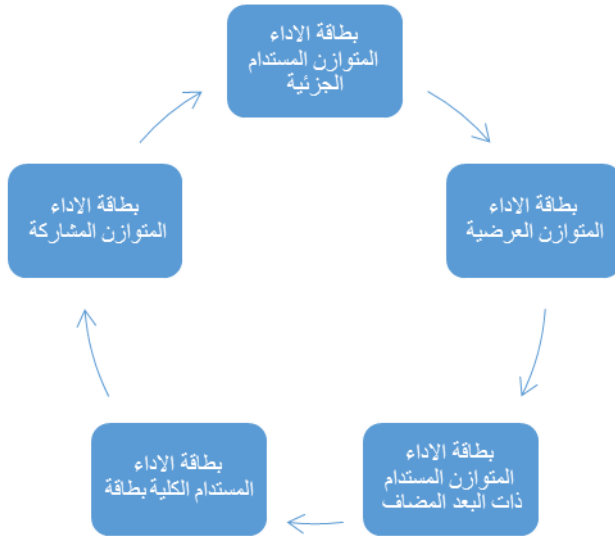
- إضافة بعد خاص بأخذ الأمور البيئية في الحساب ؛

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي.

2- طرق دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن

نحصل عليها بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأمور الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدود من الناحية العملية . والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (07): طرق دمج البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على: لطرش وليد، مرجع سابق، ص 39.

<sup>30</sup> صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات - رسالة الماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص: 54.

وشرحا للشكل يتضح الآتي :

- بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: نحصل عليها بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية، والتي تكون معرضة أكثر لأموال الاستدامة، وذلك النوع قادر على زيادة دمج الإدارة المستدامة ولكن تأثيره محدودة من الناحية العملية.
- بطاقة الأداء المتوازن العرضية: يتم إدخال المؤشرات البيئية في الأبعاد الأربعة للبطاقة، وتركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في مستقبل، وذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الإدارة ويتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قاعدة مستقبلية.
- بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس للاستدامة البيئية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في المنظمات المعرضة بدرجة كبيرة لأموال الاستدامة.
- بطاقة الأداء المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخامس بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ومن ثم يجعل علاقة سببية واضحة بينما في نفس الوقت بالخصوصية، وهي تهدف إلى إدخال الأمور البيئية في كل الأبعاد ومروحة بفكرة إدارية المنظمة بقوة الاستدامة.
- بطاقة الأداء المتوازن المشاركة: ويطلق عليها كذلك بطاقة الأداء للخدمات المستدامة، وهي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام في بعض أجزاء المنظمة فقط وهذا الجزء يكون مسؤول عن البيئة . (طرش: 39)<sup>31</sup>

#### رابعاً : معيقات تطبيق الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي

- عند تطبيق مدخل قياس الأداء في المنظمات العامة غالباً ما يواجه مجموعة من الصعوبات نظراً لطبيعة العمل في المنظمات العامة: (محمد، 2007: 248).<sup>32</sup>
- صعوبة تحديد رسالة ومهمة المنظمات الحكومية بدرجة عالية من الدقة؛
  - ضعف وعدم وضوح العلاقة بين الاستراتيجيات والأهداف ومحركات الأداء وقياس الأداء وأهداف الأفراد والحوافز؛
  - ضعف العلاقة بين الخطط و الموازنات؛
  - إجراء التقييم التشغيلي بدلاً من التقييم الاستراتيجي؛
  - اعتبار تقييم مقاييس تقييم الأداء غاية من كونها وسيلة لتحقيق غاية؛
  - عدم واقعية خطط الأداء؛
  - عدم انخراط العاملين في الأداء بشكل يؤدي إلى زيادة فرص تحقيق أداء متغير؛

<sup>31</sup> طرش وليد، مرجع نفسه، ص: 39.

<sup>32</sup> عبد الحميد محمد، خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق، ورقة عمل مقدمة في ندوة " قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازن"، مصر، 2007، ص: 248.

- الوقت المستهلك في التدريب؛
- غياب الفرص القانونية من الحكومة؛
- التغيير في التطبيقات و الممارسات والسياسات التنظيمية القائمة؛
- غياب الالتزام والتعهد من الإدارة العليا.

وأخيرا يمكن القول أن سعي المؤسسات وراء تطبيق بطاقة الأداء المتوازن يظهر جليا من خلال مجابتهها للبيئة المحيطة بها، وتنتهج أساليب وضع اطر ومفاهيم إستراتيجية للتقييم أدائها الشامل وبمختلف جوانبه، لتضمن الاستمرارية والبقاء.

وقد تم التطرق في المبحث الأول إلى كل الحثيات النظرية الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن والأداء البيئي، وكيفية تطبيق هذه الأداة الإدارية الحديثة والمتطورة عبر الزمن في تقييم الأداء البيئي للمؤسسات، وكذا أهم ما يعيقها في طريقة تطبيقها على مختلف المؤسسات.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية

بعد التطرق في المبحث الأول إلى أهم الأساسيات النظرية والمفاهيم الموضحة لبطاقة الأداء المتوازن، وكذا المبينة للأداء بصفة عامة والأداء البيئي بصفة خاصة، يجب في هذا المبحث أن يعرج على أهم الدراسات المختلفة التي تناولت هذا الموضوع بتنوع جوانبه. التي تظهر الجانب الحقيقي والمطبق لبطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بالأداء البيئي، وسيتم عرض أهم هذه الأدبيات التطبيقية سواء العربية منها والمحلية، وكذا الأجنبية .

## المطلب الأول: الدراسات العربية

تعددت الدراسات العربية في هذا المجال، حيث لأهمية المتغيرات المدروسة تم انتقاء الدراسات المحلية والعربية الآتية:

أولاً: عمار محمد عادل الدمني، نبيل بشير الحلبي، أثر بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض التكاليف بشكل فعال في المنشآت الصناعية السورية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة البعث، سوريا، المجلد 40 العدد 7، 2018، ص ص: 103-139.

هدفت هذه الورقة البحثية إلى قياس أثر استخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المالية وغير المالية على تخفيض التكاليف بشكل فعال في المنشآت الصناعية السورية، لتحقيق هدف البحث تم تصميم استبانة تتضمن الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن لقياس المتغيرات، وقد وزعت الاستبانة على وحدات المعاينة المؤلفة من (مدير عام، مدير مالي، مدير مبيعات، مدير إنتاج، مدير موارد بشرية) العاملين في عينة من الشركات الصناعية السورية. وقد بلغ حجم العينة 45 شركة صناعية وقد توصل الباحث إلى أهم النتائج الموالية:

- يساهم بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف بشكل فعال في المنشآت الصناعية السورية بمساهمة عكسية؛
- يساعد بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف بشكل، مما يدل أن استخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المنشأة سوف يؤثر سلباً على تخفيض التكاليف بشكل فعال في المنشأة؛
- أن استخدام مؤشرات البعد الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المنشأة يعطيها معلومات تساعد على تخفيض تكاليفها بشكل فعال دون التأثير على العوامل الأخرى في المنشأة.

ثانيا: لطرش وليد، أطروحة دكتوراه، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، وذلك من خلال تحديد مكونات ومستويات الأداء الإستراتيجي الذي يشكل المتغير التابع في هذه الدراسة، والمقاييس التي يتكون منها كل مكون من مكوناته التي تم قياسه من خلالها. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، كما تم استعمال أسلوب دراسة حالة، بوصفه منهجا يساعد على تحديد وتحليل مشكلات الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، وأن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الإستراتيجي، وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الإستراتيجي وتحليل SWOT؛
- أن تطبيق البطاقة من شأنه أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها المختلفة؛
- أن الأداء الإستراتيجي متحكم فيه من طرف مؤسسات القطاع، وما يؤكد ذلك وجود المسؤولية الاجتماعية للشركات ضمن الاهتمامات الإدارية لشركات القطاع، إلى جانب الاهتمام برغبات الزبائن وتحقيق عوائد مالية من ذلك.

ثالثا: عمار سلمى، بارك نعيمة، مقال، الأداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية، "شركة نوكيا نموذجا"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، جوان 2018، ص ص: 192 - 208.

تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحقيق مزايا تنافسية بالاعتماد على معايير إستراتيجية عديدة، وقد أصبح البعد البيئي معيار من معايير تحقيق تنافسية مستدامة، في ظل عولمة الأسواق وحدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم، هذا أدى بالمؤسسات إلى السعي إلى تحقيق الأداء البيئي في مختلف نشاطاتها، وتناقش هذه الدراسة كيف يمكن للأداء البيئي أن يكسب المؤسسات الصناعية مزايا تنافسية من خلال دمجها للاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيات أعمالها وأهدافها على المدى الطويل، مع الإشارة إلى شركة نوكيا كنموذج للأداء البيئي.

ومن خلال ما سبق تبينت النتائج الآتية :

- الأداء البيئي هو اتجاه حديث ترجع له أغلب المؤسسات الصناعية لتحقيق المزايا التنافسية وكسب ثقة العميل في منتجاتها؛
- تسعى المؤسسات الصناعية على توفير سلعا وخدمات ذات كفاءات تحدث من جهة أقل أثر بيئي ممكن تحقيقه ومن جهة أخرى أقصى قيمة ممكنة لجودة الحياة؛
- أن العديد من المؤسسات الصناعية استوعبت ضرورة الاهتمام وإدراج مفهوم الأداء البيئي في نشاطها الاقتصادي وتطويره وتجديده بما يتماشى مع القرن الحالي.

رابعاً: علي طيوب، رسالة ماجستير، مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية، دراسة استطلاعية، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016.

تهدف هذه الرسالة إلى دراسة مدى مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، ولبلوغ هذا الهدف فقد تناولنا في الجانب النظري أهم المفاهيم المتعلقة بالمقاربات ذات الصلة بالتكاليف البيئية والأداء البيئي، في حين تضمن الفصل التطبيقي دراسة ميدانية حول مدى تبني بعض المؤسسات الصناعية الناشطة بولاية المسيلة وبرج بوعريريج للتكاليف البيئية، وأثر ذلك في تحسين أدائها البيئي.

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات والاستعانة بالعديد من الأساليب الإحصائية لتحديد طبيعة البيانات والاختبارات المناسبة لكل فرضية. وتم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

- عدم اهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة بإنشاء إدارات متخصصة تهتم بقضايا البيئة؛
- أغلب المؤسسات لا توجد بها مصلحة خاصة بالبيئة باستثناء مؤسسة لافارج لصناعة الاسمنت؛
- معظم المؤسسات محل الدراسة لم تتحصل بعد على شهادة الايزو 14001 ولا تدخل ضمن اهتماماتها الإدارة البيئية.

ومما سبق يمكن القول أنه تم عرض بعض الدراسات المحلية والعربية الحديثة التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن والأداء البيئي كمتغيرين مهمين في مجال مؤسسات الأعمال.

## المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم الدراسات الأجنبية التي عالجت موضوع بطاقة الأداء المتوازن من جهة و كذا الأداء البيئي من جهة أخرى، ومنهم من حاول معالجة المتغيرين مع بعضهما البعض. ومن أهمها ما يلي :

أولا : (تأثير استدامة بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار البيئي) دراسة مترجمة ل:

**Souad Jassem, Anna Azmi and Zarina Zakaria, Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making University of Malaya, Jalan Universiti, Malaysia, journal/sustainability, 2018.**

باستخدام أسلوب البحث التجريبي، فإن الهدف من هذه الدراسة هو دراسة التأثير غير المباشر لاستدامة بطاقة الأداء المتوازن على الكفاءة البيئية المتعلقة بالقرارات الاستثمارية البيئية.

واعتمد الباحث في دراسته على عينة تتكون من 60 مستجيبا تم تعيينهم عشوائيا، من بين مديري المؤسسات لمعرفة مدى تقبلهم لموضوع استدامة بطاقة الأداء المتوازن واستخدامها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار البيئي، وتم التوصل إلى النتائج الآتية :

- أن هناك تأثير مشترك بين الكفاءة البيئية واستدامة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات محل الدراسة؛
- هناك تأثير ايجابي لاستدامة بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار البيئي؛
- يحتاج مديري المؤسسات إلى معرفة كافية حول إدارة الاستدامة من خلال المعلومات لتحقيق الأهداف البيئية التي تلبى توقعات أصحاب المصلحة.

ثانيا: (تطبيق طريقة تقييم الأداء المتوازن في تقييم إستراتيجية الأعمال الإلكترونية)دراسة مترجمة ل:

**Monika Angelloska-Dichouska, Nikolce Jankulouski, Application of Balanced Score Card Method in the Evalation Of E-Busniess Strategy, Horizons, Macdonia, A2017, pp145-157.**

الهدف من هذه الورقة هو إظهار طريقة "بطاقة مقياس التوازن" مع عناصرها ومميزاتها وتقديم قدراتها وعناصر التطبيق في تقييم استراتيجيات الأعمال الإلكترونية في بيئة اليوم المضطربة، حيث تفرض التغييرات الحالية في البيئة وأنماط العمل الجديدة نهجاً متكاملاً لتقييم أداء الاستراتيجيات التي ستشمل أيضاً مؤشرات للبيانات ، بالإضافة إلى مؤشرات البيانات المالية للعملاء الذين يتمتعون بمكان مركزي في تطور الأعمال الإلكترونية.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الموضحة أدناه :

- التقييم الاستراتيجي عملية متواصلة من التقييم خارج نطاق تقييم كفاءة الأعمال فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية الناتجة عن تنفيذ الإجراءات التصحيحية؛

- من الضروري رصد وتقييم إستراتيجية الأعمال الإلكترونية من أجل التكيف مع نفسه وفي نفس الوقت لتحقيق أهداف مؤسسة الأعمال؛

- أن طرق التقييم التي تمتلكها كيانات الأعمال في بيئة ديناميكية غير قابلة للتطبيق، وذلك نظرا للتعقد الاستراتيجيات ذات المدى البعيد.

ثالثا: ( اقتراح بطاقة الأداء المتوازن البيئية لتقييم الأداء البيئي في منظمات الأعمال) دراسة مترجمة ل:

**Inaam M.ALZwyalif, Using a Balansed Scorecard Apporach To MeasureEnvironmentalPerformance:AProposed Model, International Journal of Econoies and Finance, Vo 09, No 08, Jordan; 2017, PP:118-126.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن بيئية لتقييم الأداء البيئي في منظمات الأعمال (المؤسسات)، كما هدفت إلى تبين كيف أن الجوانب البيئية تتكامل مع بطاقة الأداء المتوازن، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، وقد تم تطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن البيئي لتقييم الأداء البيئي باستخدام أبعاد بطاقة الأداء المتوازن الأربعة والأهداف البيئية الإستراتيجية في كل بعد من هذه الأبعاد.

وقد توصلت الباحثة إلى نتائج عديدة أهمها :

- وجود أساليب التكامل بين الجوانب البيئية وبطاقة الأداء المتوازنة؛
- يمكن النموذج المقترح المدراء من التقييم والتخطيط وإدارة ورقابة الأنشطة البيئية للمؤسسة؛
- أن إضافة البعد الخامس لبطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على الأهداف والمقاييس البيئية تساعد في تقييم الأداء البيئي بشكل فعال.

رابعا: (ايجابيات ومساهمات تطبيق بطاقة الأداء المتوازن) دراسة مترجمة ل:

**Patricia Quesada, and Other, Advantages and Contrions The Balanced Scorecard Implementation, OmniaScience, Intangible Capital, 2017, PP:186-201.**

الغرض من هذه الدراسة تحديد وتحليل مجموعة من الايجابيات والمساهمات الناتجة عن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن، ومن أجل الإجابة على سؤال البحث تم تنفيذ بحث نوعي قائم على المراجعة النظرية والمفاهيمية، والأعمال التجريبية التي تم إجراؤها سابقا .

حيث تقدم الدراسة مساهمة في حالة المعرفة المتغيرة من خلال تحديد الايجابيات والمساهمات لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، والتي يمكن من خلالها تسهيل التلاؤم والتطور في المؤسسة المراد تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فيها.

وفي الأخير خلصت الدراسة إلى النتائج الموالية:

- توصل الباحثون إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لا تعتبر أداة تقييم فقط بل هي أداة إستراتيجية حقيقية؛



- بطاقة الأداء المتوازن قادرة على توضيح وترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة على المدى البعيد والقصير؛
- تحقق المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن عملية الاتصال والموازنة الإستراتيجية.
- وفي الأخير يمكن القول أنه تم محاولة الإحاطة بموضوع الدراسة من جانبيه، بطاقة الأداء المتوازن والأداء البيئي من خلال عرض بعض الدراسات الأجنبية على سبيل المثال لا على سبيل الحصر.

### المطلب الثالث: تحليل الدراسات السابقة والدراسة الحالية

لقد تم في المطلبين السابقين عرض الدراسات المحلية والعربية، والأجنبية التي عالجت موضوع بطاقة الأداء المتوازن والأداء البيئي بوصفهما أما متغيرين مستقلين أو تابعين، أو متغير تابع بدلالة متغير مستقل. وسيتم في هذا المطلب المقارنة بين الدراسات السابقة المعروضة والدراسة الحالية، وتبيان كذا قيمتها المضافة وموقعها بينهم.

#### أولاً: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

سيتم توضيح أوجه التشابه وأوجه الاختلاف بين الدراسات للوقوف جليا على أهم الفوارق والميزات المميزة لكل دراسة، في الجدول الموالي :

جدول رقم (04): المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة العربية.

الدراسة	الدراسة الحالية	دراسة عمار الدمني	دراسة لطرش وليد	دراسة عمار سلمى	دراسة علي طيوب
<b>الهدف</b>	قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.	أثر بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض التكاليف بشكل فعال في المنشآت الصناعية السورية.	دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.	الأداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية، "شركة نوكتيا نموذجاً".	مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية، دراسة استطلاعية.
<b>المتغيرات المستقلة</b>	بطاقة الأداء المتوازن.	بطاقة الأداء المتوازن.	بطاقة الأداء المتوازن.	الأداء البيئي.	التكاليف البيئية.
<b>المتغيرات التابعة</b>	الأداء البيئي.	تخفيض التكاليف.	الأداء الاستراتيجي.	المزايا التنافسية.	الأداء البيئي.
<b>الحدود الزمانية</b>	2017-2014	-	2015-2004	-	2016-2015

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية

الحدود المكانية	مؤسسة المناجم والفسفات -بئر العائر .	منشآت صناعية.	قطاع خدمات الهاتف النقال الجزائر، المتعاملين الثلاث.	شركة نوكيا.	المؤسسات الصناعية الناشطة بولايتي المسيلة وبرج بوعريريج.
أدوات التحليل	المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على دراسة الحالة، (وثائق، مقابلات، زيارات ميدانية،...)	دراسة ميدانية (استبانة).	دراسة الحالة (المنهج الوصفي التحليلي).	دراسة الحالة(المنهج الوصفي التحليلي).	المنهج الوصفي في النظري وتصميم الاستبانة في التطبيقي.
النتائج	- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها. - تقييم الأداء البيئي صعب ومعقد بسبب اختلاف نوعيات الأداء وصعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس البيئية بشكل مناسب. - شركة مناجم الفوسفات تتبنى بطاقة الأداء المتوازن ويمكن بصورة حتمية في عمليات التقييم دون التقيد بها في كل العمليات.	-يساهم بعد العملاء وبعد العمليات الداخلية لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف بشكل فعال في المنشآت الصناعية السورية بمساهمة عكسية؛ -يساعد بعد التعلم والنمو لبطاقة الأداء المتوازن في تخفيض التكاليف بشكل ، مما يدل أن استخدام مؤشرات بعد التعلم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أداء المنشأة سوف يؤثر سلباً على تخفيض التكاليف	-إثبات صحة جميع فرضيات الدراسة، وأن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة بمفاهيم الأداء الإستراتيجي، وارتفاع درجة وعيهم بأبعاد بطاقة الأداء المتوازن، وأن هناك تكامل قوي بين التخطيط الإستراتيجي وتحليل SWOT -أن تطبيق البطاقة من شأنه أن يتيح للمؤسسات الاقتصادية معرفة خارطة طريق تكون محل التنفيذ، وتحدد لهذه المؤسسات أين يجب أن تركز طاقاتها، وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ووحداتها	-الأداء البيئي هو اتجاه حديث ترجع له أغلب المؤسسات الصناعية لتحقيق المزايا التنافسية وكسب ثقة العميل في منتجاتها ؛ -تسعى المؤسسات الصناعية على توفير سلعا وخدمات ذات كفاءات تحدث من جهة أقل أثر بيئي ممكن تحقيقه ومن جهة أخرى أقصى قيمة ممكنة لجودة الحياة؛ -أن العديد من المؤسسات الصناعية	-عدم اهتمام المؤسسات الصناعية محل الدراسة بإنشاء إدارات متخصصة تهتم بقضايا البيئة؛ -أغلب المؤسسات لا توجد بها مصلحة خاصة بالبيئة باستثناء مؤسسة لافارج لصناعة الاسمنت ؛ -معظم المؤسسات محل الدراسة لم تتحصل بعد على شهادة الايزو 14001 ولا تدخل ضمن اهتماماتها

الإدارة البيئية.	استوعبت ضرورة الاهتمام وإدراج مفهوم الأداء البيئي في نشاطها الاقتصادي وتطويره وتجديده بما يتماشى مع القرن الحالي.	المختلفة.	بشكل فعال في المنشأة.		
------------------	---	-----------	-----------------------	--	--

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة .

وسيتم إيضاح الاختلاف والتوافق بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية في الجدول الموالي:

جدول رقم (05): يوضح المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات الأجنبية.

دراسة Patricia Quesada ;and Other	دراسة Inaam .M.ALZwyalif	دراسة Monika Angelloska-Dichouska, Nikolce Jankulouski	دراسة Souad Jassem; and Other	الدراسة الحالية	الدراسة
تحديد الایجابيات والمساهمات من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.	اقترح بطاقة الأداء المتوازن البيئية لتقييم الأداء البيئي في منظمات الأعمال.	تطبيق طريقة تقييم الأداء المتوازن في تقييم إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.	تأثير استدامة بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار البيئي.	قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية.	الهدف
بطاقة الأداء المتوازن	بطاقة الأداء المتوازن البيئية.	طريقة تقييم الأداء المتوازن.	استدامة بطاقة الأداء المتوازن.	بطاقة الأداء المتوازن.	المتغيرات المستقلة
تحديد المساهمات والایجابيات.	الأداء البيئي.	إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.	القرارات المتعلقة بالاستثمار البيئي.	الأداء البيئي.	المتغيرات التابعة
-	-	-	-	2014-2017	الحدود الزمانية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والأدبيات التطبيقية

الحدود المكانية	مؤسسة المناجم والفوسفات -بئر العاتر .ولاية تبسة.	مؤسسات عشوائية.	مؤسسة الأعمال الإلكترونية.	منظمات الأعمال.	المؤسسات.
أدوات التحليل	المنهج الوصفي التحليلي والاعتماد على دراسة الحالة (وثائق، مقابلات ، زيارات ميدانية،...)	الاستبانة. (60مستجيبا)	دراسة الحالة.	نموذج مقترح.	المراجعة النظرية والمفاهيمية للأعمال التجريبية السابقة.
النتائج	- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيقها. - تقييم الأداء البيئي صعب ومعقد بسنتت اختلاف نوعيات الأداء وصعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس البيئية بشكل مناسب. - شركة مناجم الفوسفات تتبنى بطاقة الأداء المتوازن ويمكن بصورة حتمية في عمليات التقييم دون التقيد بها في كل العمليات.	- أن هناك تأثير مشترك بين الكفاءة البيئية واستدامة بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات محل الدراسة؛ - هناك تأثير ايجابي لاستدامة بطاقة الأداء المتوازن على اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار البيئي؛ - يحتاج مديري المؤسسات إلى معرفة كافية حول إدارة الاستدامة من خلال المعلومات لتحقيق الأهداف البيئية التي تلبي توقعات أصحاب	-التقييم الاستراتيجي عملية متواصلة من التقييم خارج نطاق تقييم كفاءة الأعمال فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجي الناجمة عن تنفيذ الإجراءات التصحيحية ؛ -من الضروري رصد وتقييم إستراتيجية الأعمال الإلكترونية من أجل التكيف مع نفسه وفي نفس الوقت لتحقيق أهداف مؤسسة الأعمال ؛ -أن طرق التقييم التي تمتلكها كيانات الأعمال	-وجود أساليب التكامل بين الجوانب البيئية وبطاقة الأداء المتوازنة؛ -يمكن النموذج المقترح المدراء من التقييم والتخطيط وإدارة ورقابة الأنشطة البيئية للمؤسسة ؛ -أن إضافة البعد الخامس لبطاقة الأداء المتوازن الذي يركز على الأهداف والمقاييس البيئية تساعد في تقييم الأداء البيئي بشكل فعال.	-توصل الباحثون إلى أن بطاقة الأداء المتوازن لا تعتبر أداة تقييم فقط بل هي أداة إستراتيجية حقيقية؛ -بطاقة الأداء المتوازن قادرة على توضيح وترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة على المدى البعيد والقصير؛ -تحقق المؤسسة من خلال بطاقة الأداء المتوازن عملية الاتصال والموازنة الإستراتيجية.

		في بيئة ديناميكية غير قابلة للتطبيق ،وذلك نظرا للتعقد الاستراتيجيات ذات المدى البعيد.	المصلحة.		
--	--	--	----------	--	--

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

بعد التحليل في الجداول السابق ذكرها الدراسة الحالية وكذا الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية تتبين لنا جليا أهم الفوارق الجوهرية، حيث نرى أن معظم الدراسات اتخذت بطاقة الأداء المتوازن كمتغير مستقل، وحاولت ربطها بمتغيرات تابعة أخرى كل حسب موضوعه ومبررات اختياره.

وكذا لا يخفى أن هناك دراستين على الأقل اتخذتا الأداء البيئي كذلك كمتغير تابع وتم ربطه مرة ببطاقة الأداء المتوازن ومرة بالمساهمة البيئية. ويرى أيضا دراسة أجنبية حاولت إلقاء الضوء على بطاقة الأداء المتوازن البيئية والأداء البيئي وعلاقة التكامل بينهما.

والملاحظ أيضا أن معظم الدراسات اتخذت منهج الإحصائي واستعمال الاستبيان كأداة للوصول إلى هدف البحث أو الدراسة.

#### ثانيا: القيمة المضافة للدراسة الحالية

إن ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات المعروضة سابقا والتي تم تحليلها وتوضيحها وفهمها، أن دراستنا والقائمة على تبني وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في المؤسسات الاقتصادية . حيث تميزت بـ:

- استخدام جميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي؛
- التركيز على المؤشرات البيئية لتقييم المؤسسة الاقتصادية من الناحية البيئية؛
- استغلال علاقة السبب والنتيجة لدراسة كافة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن؛
- تقييم الأداء البيئي للمؤسسة الاقتصادية بمختلف جوانبه؛
- اعتماد المنهج التحليلي الوصفي لتسهيل العملية؛
- مكان الدراسة هو مؤسسة اقتصادية تنشط في مجال الحديد والفسفات؛
- تطبيق الدراسة على فترة زمنية حديثة نوعا ما 2015-2017؛
- بيئة الأعمال هنا مختلفة عن بيئة الأعمال للمؤسسات التي تمت فيها الدراسات السالفة الذكر.

### خلاصة

يتضح أن بطاقة الأداء المتوازن هو أسلوب حديث ومتكامل يساهم في دمج التصور المالي مع عوامل السوق والتشغيل والإنتاج والموارد البشرية والعوامل الاجتماعية والبيئية، من أجل ضمان تحقيق الاستراتيجيات المحددة والرقابة عليها بما يكفل تحقيق الأهداف المرسومة، وتقييم الأداء بأنواعه وتطويره في ضوء تلك الأهداف.

وأن سعي المؤسسات وراء تطبيق هذه الآلية لتقييم أدائها البيئي، نابع من اقتناعها أن نجاحها ينبع من اهتمامها بالبيئة المحيطة بها وتحملها للمسؤولية الاجتماعية والبيئية التي أولتها المؤسسات عبر دول العالم أهمية كبيرة.

والتي ينتج عنها انسجام أكبر للمؤسسات مع محيطها الخارجي الذي تتأثر به وتؤثر فيه، وبالتالي يتم تحقيق أهدافها بأقل التكاليف وإرضاء جميع الأطراف المعنية.

# الفصل الثاني

قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي  
في مؤسسة المناجم و الفوسفات - بئر العائر - تبسة

للفترة ( 2014 - 2017 )

## تمهيد:

بعد تناول في الفصل الأول المفاهيم النظرية المتعلقة بتقييم الأداء البيئي وبطاقة الأداء المتوازن، ومحاولة عرض كل المحاولات التي من خلالها يتم تقييم الأداء البيئي بواسطة استخدام المؤشرات والأبعاد التي تحتويها بطاقة الأداء المتوازن، سيتم المحاولة في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، حيث تمت دراسة ميدانية لمؤسسة المناجم والفوسفات- تبسة- لفترة (2014-2017)، وتم القيام ببعض القياسات والتحليلات التي من خلالها سيتم التمكن من معرفة مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء ككل لهذه الأخيرة، وتقييم الأداء البيئي.

ومعرفة طرق وأساليب المؤسسة في سعيها للاهتمام بالبيئة من كافة الجوانب، لتتمكن من استغلال الفرص الأمثل للحفاظ على بقاءها واستمراريتها رغم تقلبات بيئة الأعمال وكذا بروز البيئة كعامل أساسي في تقييم أداء المؤسسات بصفة عامة ومؤسسة المناجم والفوسفات بصفة خاصة.

وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

**المبحث الأول: الطريقة والأدوات؛**

**المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.**



## المبحث الأول: الطريقة والأدوات

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية تكون بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد البحث عنه، وأيضا الإجابة على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي نريد دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا أن هذه الأساليب والإجراءات تختلف تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة .

## المطلب الأول: المنهجية المتبعة ووصف متغيرات الدراسة

تتبع الدراسة المنهج التجريبي القائم على دراسة اختيارية من دوافع عمل الدراسة وهي شركة المناجم والفسفات.

### أولاً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من كل المؤسسات الاقتصادية الوطنية التي تعتمد في نشاطها على الموارد الطبيعية الموجودة إما في باطن الأرض أو على سطحها، بمعنى اعتمادها بصفة كلية على الموارد الاستخراجية الخام باستخدام عدة مواد كيميائية التي تقوم بدورها بمعالجتها ميكانيكيا دون أي تحويلات تمس المادة الخام. وتصديرها

إلى الخارج كمادة أولية خام. (من إعداد الطالبتين)\*

### ثانياً: عينة الدراسة

تم اختيار المؤسسة الوطنية للمناجم الفوسفات - تبسة - لكونها تحتل مكانة مرموقة في الاقتصاد الوطني باعتبارها من أكبر ستة مؤسسات مكونة للمجمع الوطني للمناجم والفسفات .

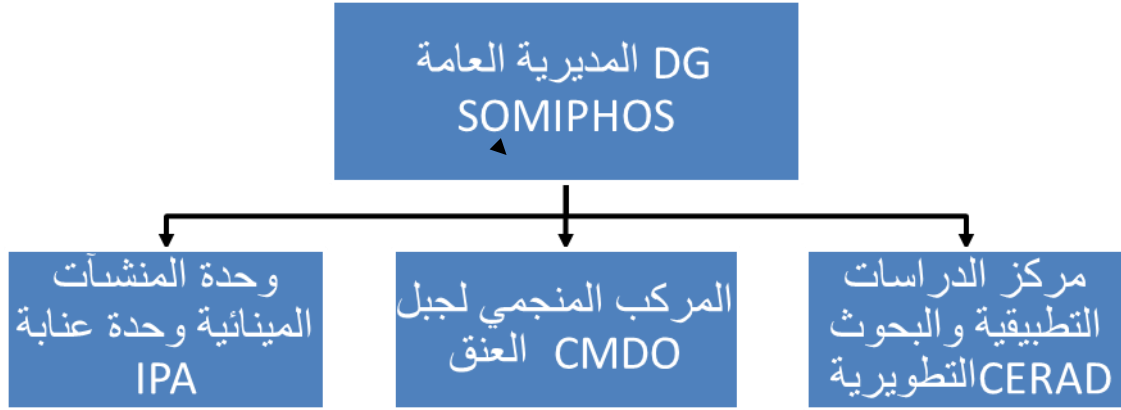
وهي مؤسسة عمومية مختصة في النشاط المنجمي الذي يعتبر من أقدم النشاطات الاقتصادية، التي تقوم على استخراج الثروات الطبيعية خاصة الفوسفات لاستخدامها في الصناعات التحويلية حيث بدأت (SOMIPHOS) ممارسة نشاطها بشكل مستقل عن (FERPHOS) بتاريخ 01 جانفي 2005، وهي متخصصة في عمليات البحث و الاستغلال والمعالجة وتسويق مادة الفوسفات المتواجدة بالمركب المنجمي جبل العنق لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

وهي مؤسسة مساهمة برأس مال اجتماعي قدره 1600000000 دج وتضم المؤسسة ثلاث وحدات

كالآتي:

\* من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة شفوية مع رئيس مصلحة مراقبة التسيير .

الشكل رقم (08): وحدات المؤسسة.



SOURCES: W.W.W. FERPHOS.COM.27/02/2019

بالاعتماد على الشكل أعلاه، يمكن توضيح الوحدة التي تم فيها التريص كالآتي:

### 1- الهيكل التنظيمي للمركب المنجمي

ويمكن توضيح المصالح التي تم على مستواها دراسة الحالة انظر الملحق رقم (01):

- أ. مديرية المركب جبل العنق: الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي جبل العنق وتوفير مختلف حاجياته ومراقبة عملية الإنتاج والجودة والقيام بعمليات وغيرها .
- ب. دائرة الموارد البشرية: تقوم هذه الدائرة بمتابعة المسار المهني وتنظيم مختلف احتياجات المؤسسة من العمال، وكذا مراجعة ملفات العمال الحاليين للتقاعد، وتنظيم وتقديرا لاحتياجات المتعلقة بالتوظيف و التكوين، وكذا الترقية وتوزيع العمال، كما تقوم بوضع أسس الانضباط داخل الشركة، وحساب أجور العمال .
- ج. دائرة التكوين: القيام بوضع دورات تكوينية مستمرة للعمال، والسهر على تنفيذها وفق ما هو مخطط لها، وكذا استقبال المترشحين الخارجيين وتوجيههم .
- د. دائرة مراقبة التسيير: تهتم هذه الدائرة بإعداد الميزانية التقديرية، وكذلك يتم بمراجعة الإحصائية والمقارنة بين الموازنات الفعلية والتقديرية وقياس الانحرافات وتصحيحها .
- هـ. مديرية المحاسبة والمالية: تتكفل مديرية المحاسبة والمالية بما يلي :
  - القيام بحسابات مختلفة على مستوى المؤسسة؛
  - إعداد المخططات الحسابية والحصيلة والدورية السنوية؛

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

- إعداد الميزانية التقديرية؛

- القيام بالتسيير المالي ومتابعة على مستوى البنوك؛

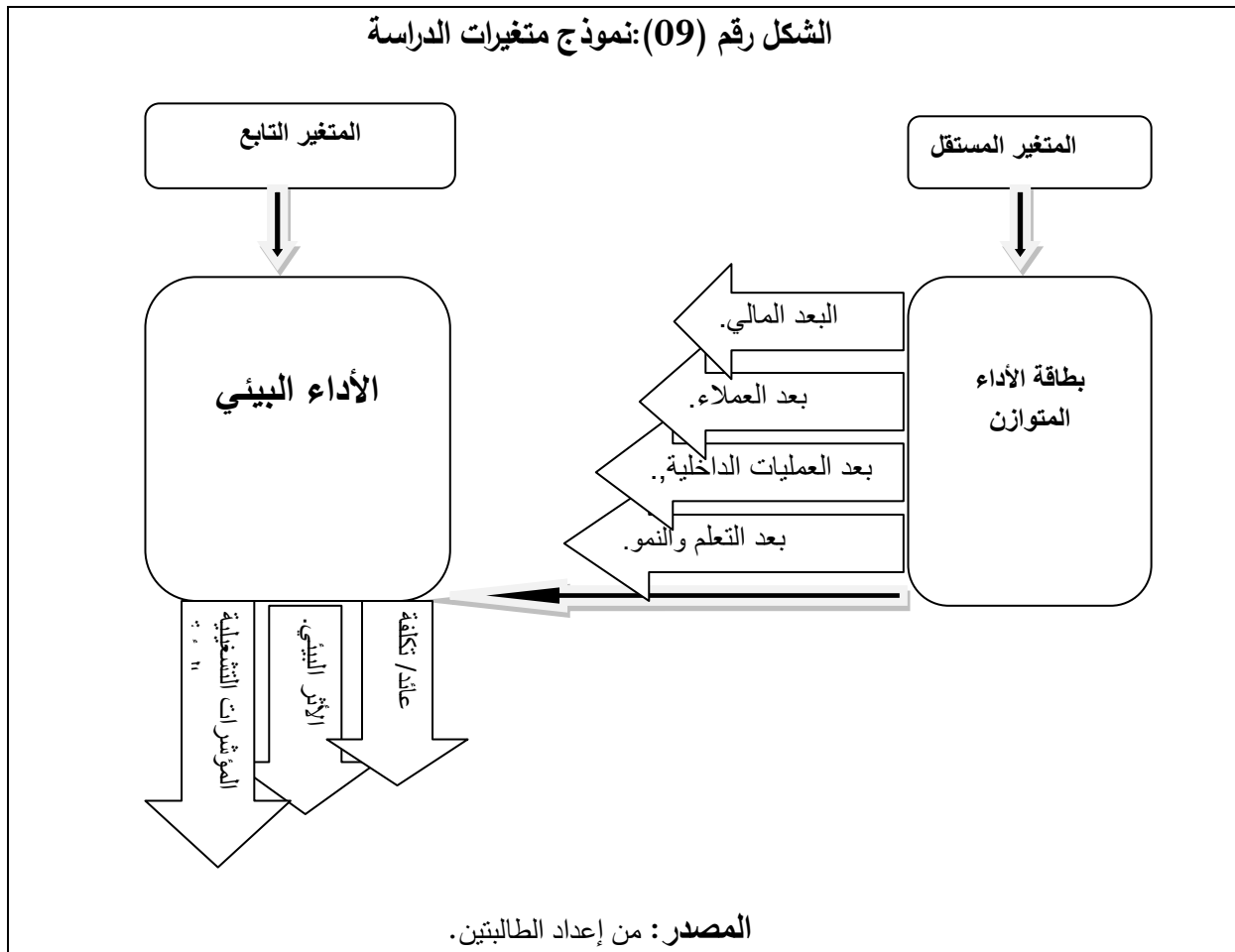
- إعداد الدراسات في مجال المالية؛

و. مصلحة الأجور: يتكفل بعمليات حساب الأجور وكل ما يتعلق بها.

ز. دائرة العلاقات مع الزبائن: تتكفل هذه الدائرة بالاتفاقيات على الطلبات مع الزبائن الخارجيين والداخليين.

ثالثا : متغيرات الدراسة

تحقيقا للهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في دراسة العلاقة بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن وتقييم الأداء البيئي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة للفترة (2014-2017) فان المتغير التابع للدراسة هو الأداء البيئي بينما المتغير المستقل هو بطاقة الأداء المتوازن والشكل الآتي يوضح هذه المتغيرات:



### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

للتعمق أكثر في صلب الموضوع، ولتوضيح كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات خلال فترة الدراسة (2014 - 2017).

#### أولاً: أساليب جمع معلومات

اعتمدت الطالبتان على التريص في شركة المناجم والفسفات لمدة شهر حيث امتدت المدة من 27 فيفري إلى غاية 27 مارس 2019، وذلك بغية الحصول على المعلومات المتعلقة بالموضوع والتي سيتم توضيحها في الجدول الموالي:

#### الجدول رقم (06): أيام التريص في المركب المنجمي جبل العنق.

أيام التريص	المصلحة	مصدر المعلومات
2019-02-27	دائرة التكوين	خلفي عبد الرحمن رئيس قسم التكوين
2019-02-28 2019-02-03	دائرة المحاسبة	كثير محمد شريف رئيس دائرة المحاسبة
2019-03-04	دائرة العلاقات مع الزبائن	ولد مسعود الياس رئيس قسم بالنيابة خدمات ما بعد البيع
2019-03-05	قسم الأجور	دريسي نبيل رئيس مصلحة الأجور
2019-03-06	قسم الأجور	عمير سيف مسير الأجور
2019-03-11 2019-03-13	قسم مراقبة التسيير	بن دريس مراد رئيس قسم مراقبة التسيير
2019-03-14	دائرة الموارد البشرية	زياني علي رئيس دائرة الموارد البشرية
2019-03-18 2019-03-19	دائرة المحاسبة التحليلية	رايح لزهو مسؤول المحاسبة التحليلية
2019-03-20 2019-03-25 2019-03-26	مصلحة البيئة (مكتب البيئة)	بلفار نجيب مسؤول مصلحة البيئة .

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من الجدول أعلاه يتضح لنا أنه تم الحصول على المعلومات اللازمة بالاعتماد على المصادر التالية:

- أ. المقابلات: وهي المقابلات إما كتابيا أو شفويا التي أجريناها مع الموظفين في الشركة باختلاف مناصبهم ومراتبهم، للحصول على تقارير ووثائق رسمية.
  - ب. الزيارة الميدانية: وهي الزيارات التي قمنا بها على مستوى المنجم، للوقوف على عملية الإنتاج، وكذا رؤية الاهتمامات البيئية التي توليها المؤسسة للبيئة.
  - ج. الوثائق والتقارير: وهو ما قمنا بطلبه من رؤساء المصالح التي تربطنا بها، حيث تتمثل في الميزانيات، والتقارير المالية للإنتاج، وكذا كل ما يخص التكاليف المتعلقة بنشاطات المؤسسة المختلفة بخلاف نشاطها الأساسي.
  - د. الملاحظة: هي كل ما تم ملاحظته ورؤيته واستنباط آراء وأفكار حول نشاطات المؤسسة وكيفية أدائها بمختلف الآليات والأساليب.
- ثانيا: تحليل وقياس المؤشرات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة المناجم والفسفات -بئر العاتر - تبسة - للفترة (2014-2017).

بعد الحصول على المعلومات التي تم طلبها من عمال مؤسسة المناجم والفسفات -بئر العاتر - تبسة، تم الاعتماد على أداة بطاقة الأداء المتوازن لتحليل وتفسير هذه المعطيات، بعيدا عن ما تعتمده المؤسسة وهو الموازنات التقديرية والمقارنة بين الفعلي والتقديري وتصحيح الانحرافات.

لتوضيح أكثر لابد من حساب وتحليل الأبعاد المرتكزة عليها بطاقة الأداء المتوازن وتطبيقها في مؤسسة المناجم والفسفات وذلك من أجل تحليل العائد والتكلفة لكل بعد من الأبعاد، للميزانيات وجداول حسابات النتائج وغيرها من المعلومات الخاصة بالمؤسسة خلال الفترة الممتدة من سنة 2014 إلى غاية سنة 2017.

**1- البعد المالي:** لقياس الأداء المالي لمؤسسة المناجم والفسفات، وتم الاعتماد على المؤشرات الآتية:

- أ. معدل العائد على الاستثمار = نتيجة الدورة الصافية ÷ إجمالي الأصول × 100.....(01)
- ب. النمو في حجم المبيعات = حجم المبيعات للسنة  $n + 1$  - حجم المبيعات للسنة  $n$  ÷ حجم المبيعات للسنة  $n$  × 100 ... (02)
- ج. معدل تغيير نمو التكاليف = تكاليف الإنتاج ÷ حجم الإنتاج.....(03)

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

وسيتم حساب هذه المؤشرات في الجدول الموالي:

الجدول رقم(07): نتائج قياس مؤشرات البعد المالي للفترة (2014-2017).

نسبة التغير %				القيم (دج/طن)				السنوات
2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014	المؤشر
2,97	8,54	18,51	3,53	/	/	/	/	تعظيم العائد على الاستثمار. (دج)
-34,62	21,52	1,18	/	-565721	289429	15762	/	النمو في حجم المبيعات (طن)
09,80	-7,23	05,32	/	1997,45	1006,09	1084,57	1029,74	معدل تغيير نمو التكاليف (دج/طن)

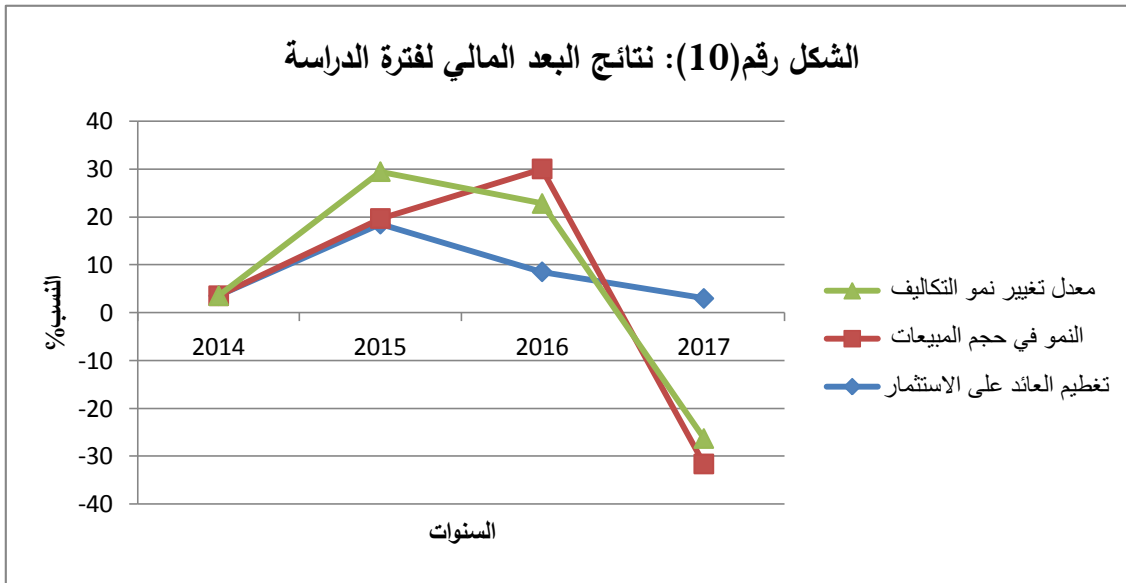
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على معلومات من المؤسسة- بتصرف-\*

من الجدول أعلاه يلاحظ مايلي:

- العائد على الاستثمار: يتبين من الجدول أعلاه أن معدل العائد على الاستثمار عرف تذبذب بين الارتفاع والانخفاض إلى غاية سنة 2017 التي شهدت انخفاض واضح قدر ب 2,97%.
  - النمو في حجم المبيعات: من خلال قراءة نتائج الجدول يتضح أن معدل النمو في حجم المبيعات شهد ارتفاعا لسنتي 2015-2016 حيث وصل إلى 21,52% سنة 2016 في حين انخفض في سنة 2017 وكانت النسبة 34,62%.
  - معدل تغيير نمو التكاليف: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن هذا الأخير حقق ارتفاع خلال سنتي 2015-2017 نسبة 5,32% و 9,80% وانخفض سنة 2016 بنسبة 7,29%.
- وللإيضاح أكثر تم تمثيل نتائج الجدول في المنحنى الآتي:

\* الملحق رقم (02)، (03)، (04)، (05)، (06).

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (07).

- 2- بعد العملاء: لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بالعملاء من خلال المؤشرات الموضحة أدناه:
- معدل النمو في رقم الأعمال = رقم الأعمال السنة  $n + 1$  - رقم الأعمال السنة  $n$  ÷ رقم الأعمال السنة  $n$  .. (04)
  - الدخل المحقق من كل عميل = رقم الأعمال السنوي ÷ عدد العملاء..... (05)
  - كسب ولاء العملاء والمحافظة عليهم.
- وسيتم حساب هذه المؤشرات وتحليلها وفق الجدول الموالي:

الجدول رقم (08): نتائج المؤشرين الأول والثاني للفترة (2014-2017).

المؤشر	قيم التغيير				نسبة التغيير %			
	2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014
معدل النمو في رقم الأعمال (دج) =	-2771474581,35	-501720413,47	1836736155,66	/	-33,29	-5,68	26,28	/
الدخل المحقق من كل عميل (دج)	396600802,51	489640342,20	588373748,73	36400364,97	-19	-16	15	/

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة -بتصرف-.\*

\* الملحق رقم (05).

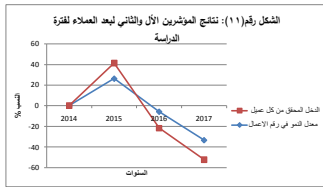
الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

من خلال قراءة الجدول الموضح أعلاه نستنتج:

- **معدل نمو رقم الأعمال:** من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معدل نمو رقم الأعمال حقق ارتفاعا حيث أنه بلغ أعلى نسبة له سنة 2015 قدرت ب 26,28%، ثم حقق انخفاضا محسوسا خلال سنتي 2016-2017 نسبتي 5,68%-33,29% على التوالي.

- **الدخل المحقق من كل عميل:** تبين لنا من الجدول أن الدخل المحقق من كل عميل شهد ارتفاعا كبيرا سنة 2015 حيث سجل نسبة 15%، وانخفاض بين سنتي 2016 و2017 بنسبة 16- و19- على التوالي.

والشكل أدناه يوضح هذه النتائج.



**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (08).

أما بالنسبة للمؤشر الثالث فقد تم الاعتماد على معدل شكاوى العملاء والموضحة كالآتي:

**الجدول رقم (09): نسبة المحافظة على العملاء وكسب ولائهم للفترة (2014-2017)**

البيانات	2014	2015	2016	2017
عدد الشكاوى	5	2	6	4
عدد العملاء	16	15	17	14
معدل شكاوى العملاء %	31,25	13,33	35,29	28,57

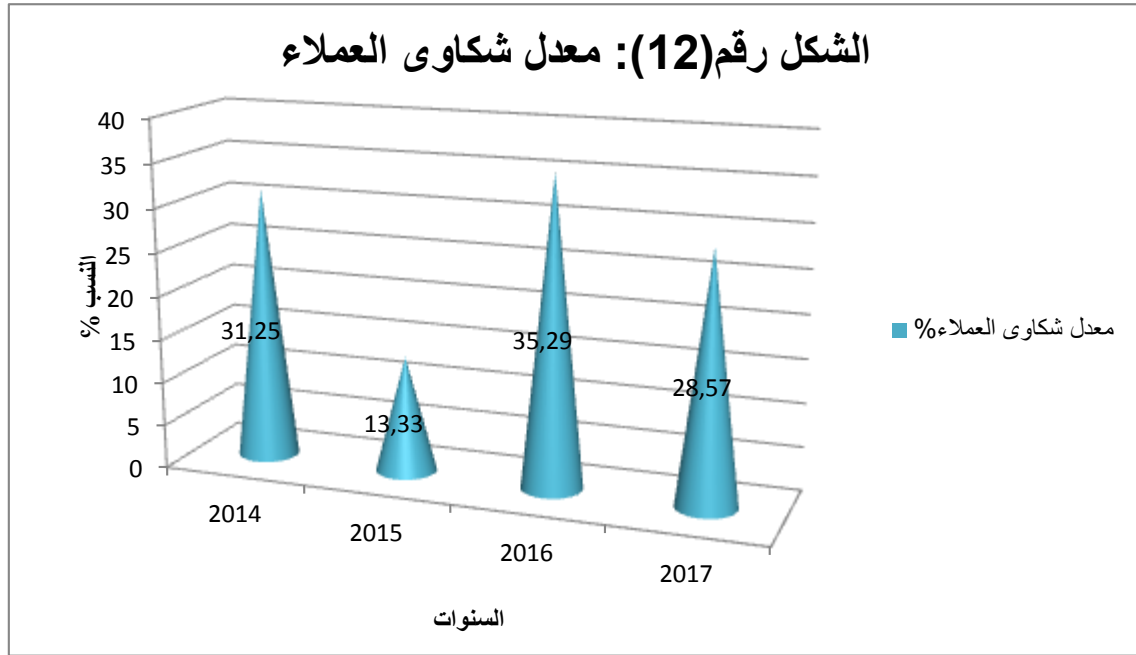
**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة \*.

\* مقابلة مع رئيس قسم خدمات مابعد البيع بالنيابة.



الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

- معدل الشكاوى العملاء: من قراءة نتائج الجدول نرى أن هناك تباين واضح بين معدلات شكاوى العملاء. وللتوضيح أكثر تم تحويل معطياته إلى التمثيل البياني الموالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (09).

### 3- بعد العمليات الداخلية

وتم تقييم هذا البعد بالمؤشرات الموضحة أدناه، وذلك لمعرفة مدى نجاعة هذا البعد في العمليات الداخلية للمؤسسة :

- أ. معدل إنتاجية العامل = كمية الإنتاج ÷ عدد العمال ..... (06)
- ب. نصيب الطن الواحد المنتج من تكاليف الصيانة = تكاليف الصيانة ÷ عملية الإنتاج ..... (07)
- ج. معدل الفوز العروض = عدد العروض المقبولة ÷ عدد العروض ..... (08)

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

الجدول رقم(10): نتائج حساب المؤشرات بعد العمليات الداخلية للفترة (2014-2017)

نسبة التغير %				القيم				السنوات المؤشر
2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014	
-4,69	1,74	-1,89	/	797,91	1503,59	1279,97	1304,64	معدل إنتاجية العامل (طن)
0,94	-0,12	0,04	/	165,66	85,17	97,61	93,69	نصيب الطن الواحد المنتج من الفسفات من تكاليف الصيانة(دج/طن)
-0,03	0,08	0,04	/	5,88	6,05	6	5,75	معدل الفوز بالعروض

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة- بتصريف-\*

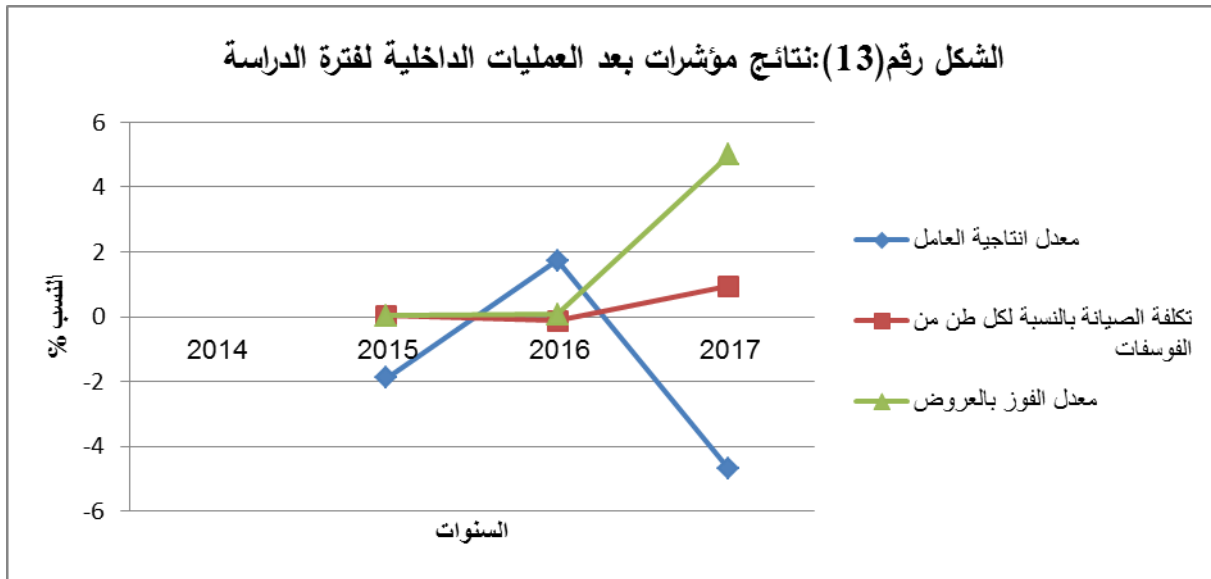
بالاعتماد على الجدول أعلاه يتم قراءة مايلي:

- **معدل إنتاجية العامل:** نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن معدل إنتاجية العامل سجلت انخفاض خلال سنتي 2015-2017 وحققت ارتفاعا معتبرا سنة 2016 قدر ب 1,74%.

- **نصيب الطن الواحد من الفوسفات من تكاليف الصيانة:** تبين من النتائج الموضحة في الجدول أن نسبة تكاليف الصيانة لكل طن من الفوسفات سجلت انخفاض سنة 2016 قدر ب 0,12%، في حين حققت ارتفاعا متفاوت بين سنتي 2015-2017.

- **معدل الفوز بالعروض:** توضح النسب المبينة في الجدول أن معدل الفوز بالعروض حقق نسب مرتفعة لسنة 2015-2016، بنسبة 0,04% في حين سجلت انخفاض لسنة 2017 بنسبة 0,03%. وللتقريب الفهم أكثر تم تمثيل هذه النسب في الشكل الآتي:

\* الملحق رقم(06).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (10).

#### 4- بعد التعلم والنمو

وتم الاعتماد في هذا البعد على المؤشرات المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة بعمالها وموظفيها لتحسين ادائهم وزيادة إنتاجيتهم وتتلخص في الآتي:

أ. معدل التأطير = عدد العمال (اطارات) ÷ عدد العمال.....(09)

ب. رقم الاعمال المتوسط للعامل = رقم الأعمال ÷ عدد العمال.....(10)

تحسين مستوى رضا العاملين:

ويتم قياسها بـ:

ج. تطور أجور العاملين = أجور العاملين للسنة  $n + 1$  - أجور العاملين للسنة  $n$  ÷ أجور السنة  $n$ ....(11)

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

الجدول رقم(11): نتائج حساب مؤشرات بعد التعلم والنمو للفترة(2014-2017)

نسبة التغير %				القيم				السنوات المؤشر
2017	2016	2015	2014	2017	2016	2015	2014	
6,69	6,69	6,80	7,03	/	/	/	/	معدل التأطير
/	/	/	/	4977827,68	5897228,63	,510590346	3983078,36	رقم الأعمال المتوسط للعامل.
-1,02	1,37	-1,24	/	/	/	/	/	تحسين مستوى رضا العاملين.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من المؤسسة- بتصرف-\*

يلاحظ من الجدول السالف الذكر مايلي:

أ. **معدل التأطير:** نلاحظ من خلال الجدول أن معدل التأطير كان بنسبة 7,03% لسنة 2014 وبدأ في الانخفاض مقارنة مع سنوات فترة الدراسة.

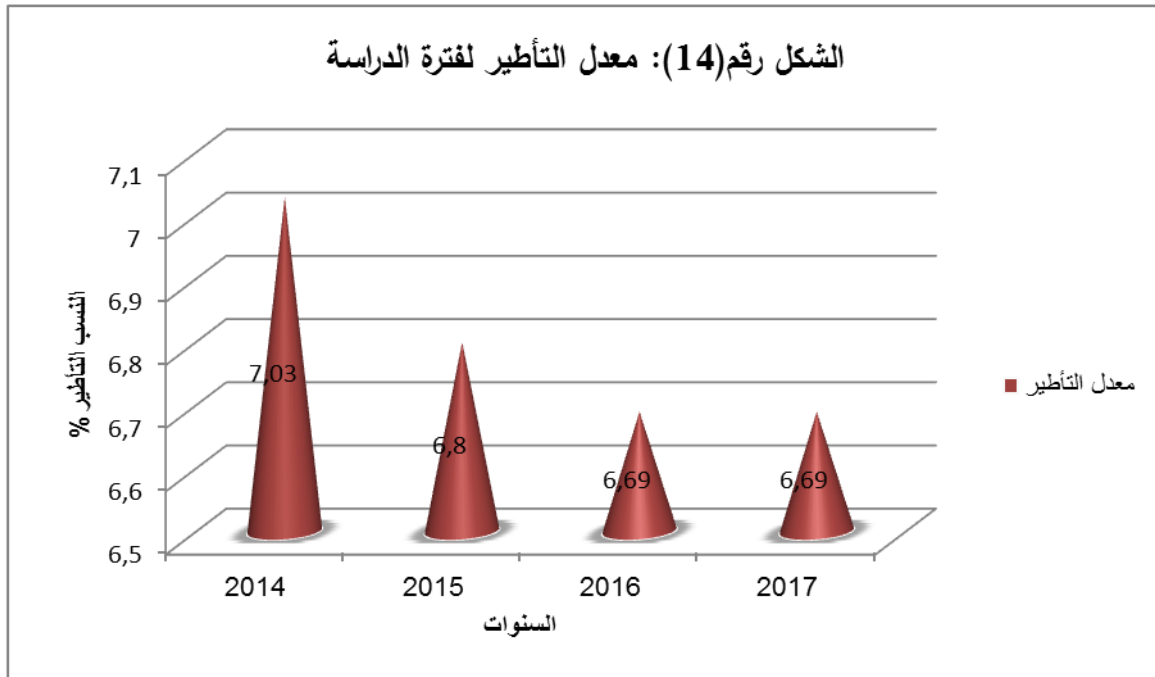
ب. **رقم الأعمال المتوسط للعامل:** نلاحظ أن القيم تتراوح بين الارتفاع والانخفاض، حيث سجل أكبر رقم أعمال للعامل في سنة 2015 قدر ب .

ج. **تحسين مستوى رضا العاملين:** من خلال ما تمت قراءته من الجدول يتضح أن معدل التحسين يشهد انخفاض بالنسبة لسنتي 2015 و2017، في حيث سجل نسبة معتبرة لسنة 2016.

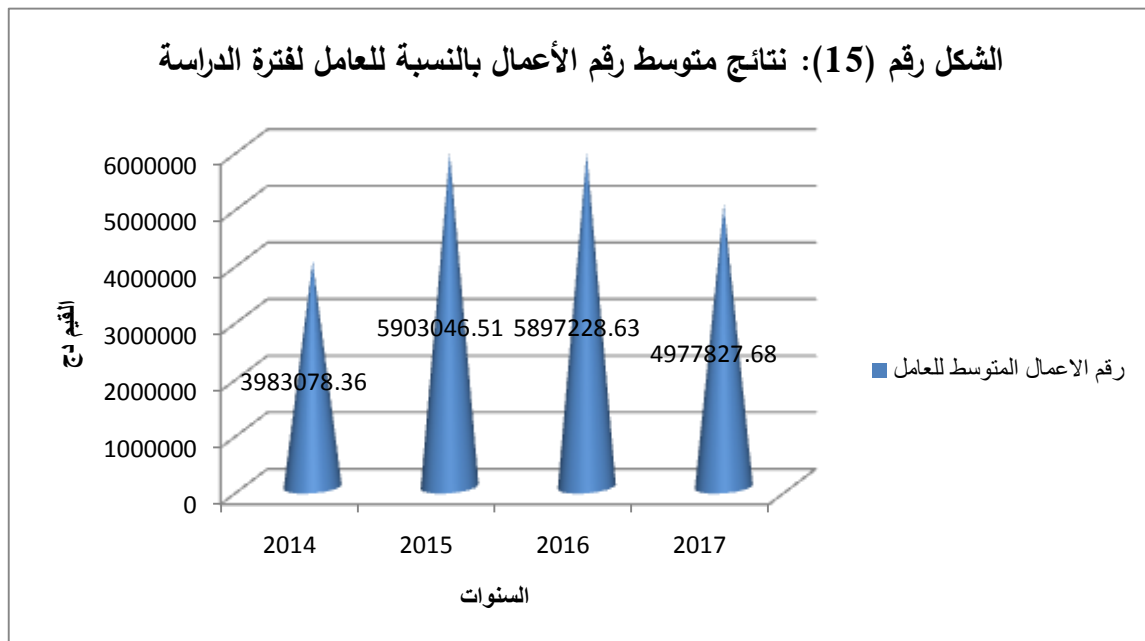
وللايضاح أكثر تم تمثيل هذه النسب في الأشكال البيانية الموضحة أدناه.

\* الملاحق رقم(05)،(06).

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

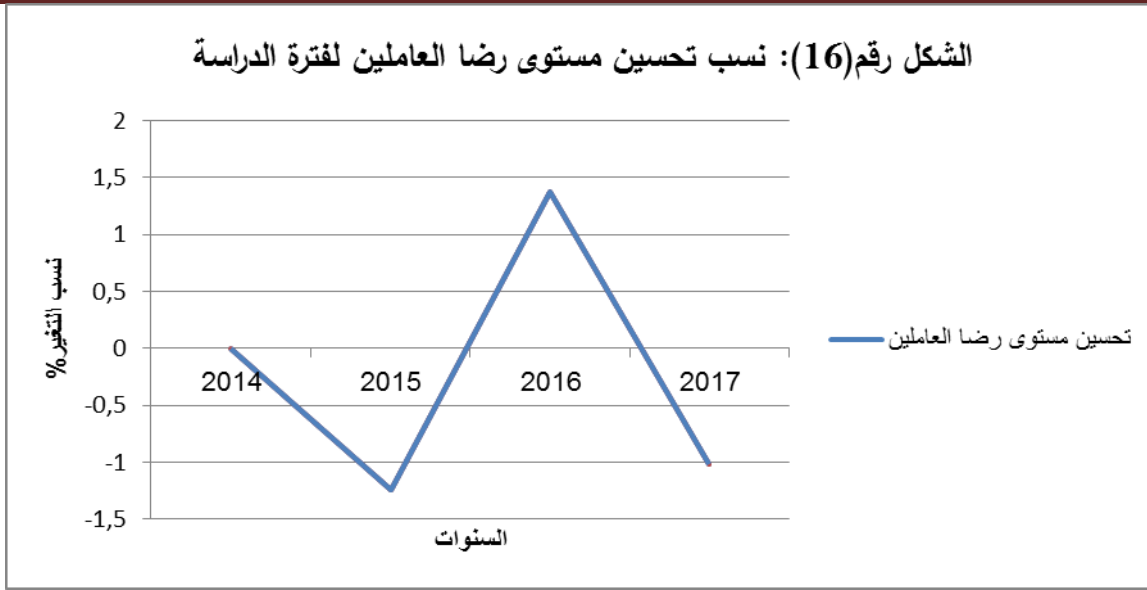


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (11).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (11).

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفوسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (11).

ثالثاً: تقييم الأداء البيئي باستخدام مؤشرات البعد البيئي للمؤسسة المناجم والفوسفات -بئر العاتر - للفترة 2014-2017.

لتقييم الأداء البيئي للمؤسسة حاولنا الإحاطة بعدة مؤشرات لملامسة جميع جوانب البيئية في المؤسسة، حيث سيتم الاعتماد على معطيات ومعلومات تم الحصول عليها من الذين تمن مقابلتهم ومحاورتهم. وطبقاً للجدول السابقة الذكر في الجانب النظري مع بعض التعديلات سيتم التطرق إلى:

1- مؤشرات البعد البيئي الخاصة بالعملية الإنتاجية

بالاعتماد مقابلة مع مسؤولي مكتب البيئة في المؤسسة تم محاولة قياس المؤشرات الآتية:

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

الجدول رقم (12): المقاييس المتعلقة بالعملية الإنتاجية للفترة (2014-2017).

السنوات		القيم		استخدام الموارد	
2017	2016	2015	2014		
50,51	53,34	51,78	52,09	معدل تكلفة استهلاك الكهرباء (دج/طن)	الطاقة
31,65	33,19	32,06	32,95	معدل تكلفة استهلاك الغاز الطبيعي (دج/طن)	
162,72	164,34	163,67	163,90	معدل تكلفة استخدام المتفجرات (دج/طن)	
90,98	53,10	49,12	99,13	حجم الماء الصناعي المستعمل (م <sup>3</sup> /طن)	المياه
0,09	0,82	01,60	0,85	تكلفة الماء الصناعي المستعمل (دج/طن)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة\*.

من خلال الجدول تم ملاحظة ما يلي:

1- الطاقة:

ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- معدل تكلفة استهلاك الكهرباء: سجلت ارتفاع محسوس خلال السنوات الأولى من فترة الدراسة، في حين حققت أقل تكلفة سنة 2017 حيث قدرت بـ 50,51%.

- معدل تكلفة استهلاك الغاز الطبيعي: شهد تراجعاً خلال سنة 2017 حيث قدرت قيمته بـ 31,65%.

- معدل تكلفة استخدام المتفجرات: شهد انخفاضاً طفيفاً قدر بـ 162,72% سنة 2017.

2- المياه:

ويمكن توضيحها على النحو الآتي:

- حجم الماء الصناعي المستعمل: حقق ارتفاع سنّي 2014 و 2017، وانخفاض سنّي 2015 و 2016.

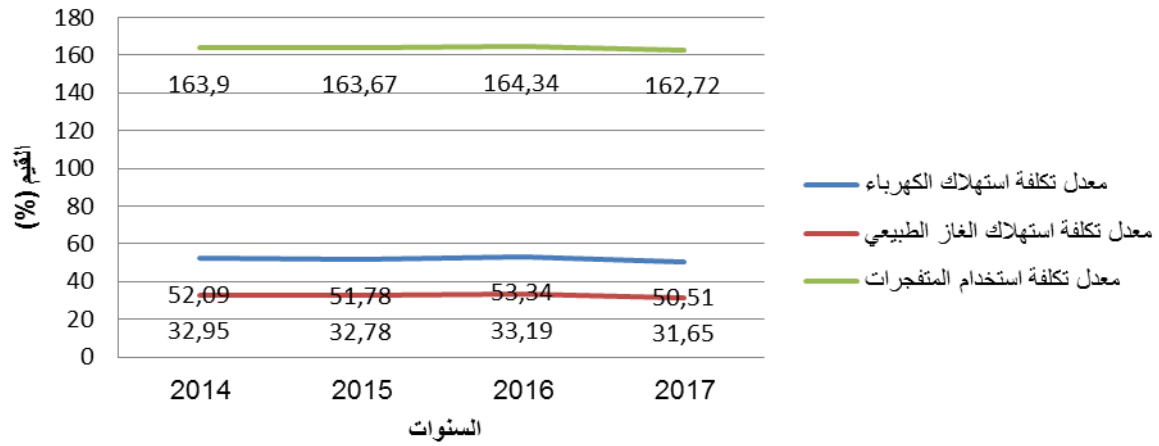
- تكلفة الماء الصناعي المستعمل: حقق أقل نسبة سنة 2017 حيث قدرت نسبته بـ 0,09%.

وتم توضيح هذه النسب في الأشكال البيانية الموائية:

\* مقابلة مع مسؤول مكتب البيئة.

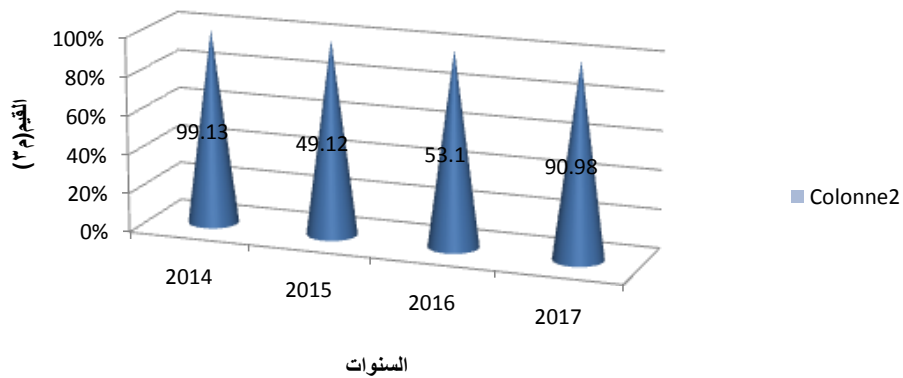
الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

الشكل رقم(17): تكاليف استهلاك الطاقة في العملية الانتاجية لفترة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (12)

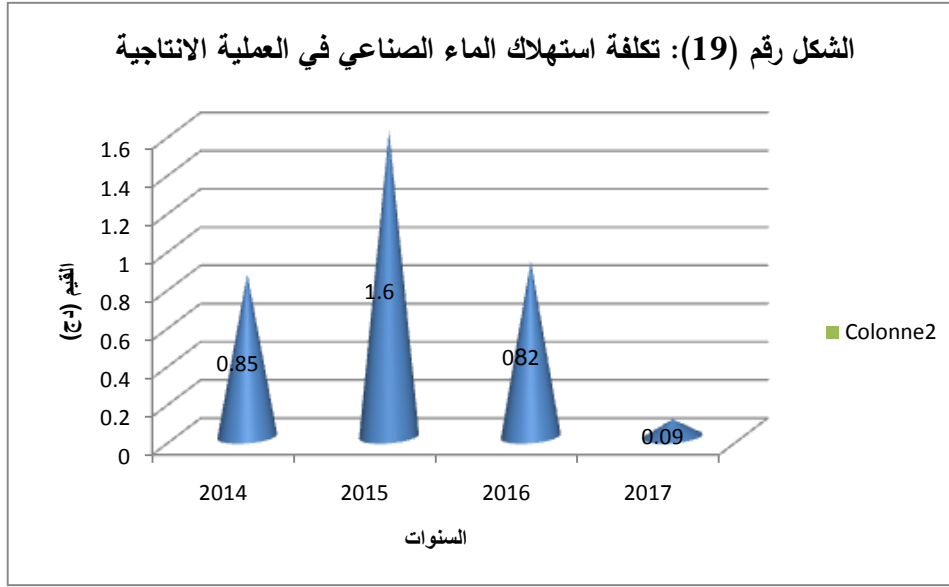
الشكل رقم(18): حجم الماء المستهلك في العملية الانتاجية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم(12).



الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (12).

## 2- مؤشرات البعد البيئي الخاصة بالمنتج

وتم حسابها وتحليلها وفق المعطيات الجداول السالفة الذكر في الجانب النظري مع تعديلات حسب الحالة، وهي كالآتي:

### الجدول رقم (13): قياس المؤشرات البيئية المتعلقة بالمنتج للفترة (2014-2017).

السنوات				المقاييس المتعلقة بالمنتج	
2017	2016	2015	2014		
11890,09	13890,90	12976,88	12600,67	مخلفات صلبة (طن)	كمية المخلفات القابلة لإعادة التدوير
71,45	76,98	72,18	73,98	مخلفات سائلة (لتر)	
270,08	256,88	277,70	267,78	مخلفات صلبة (طن)	كمية المخلفات الغير قابلة للتدوير
5980	5700	6000	6100	مخلفات سائلة (لتر)	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات من المؤسسة-بتصرف-\*

\* الملحق رقم (08).

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

من خلال الجدول تتضح المعطيات الآتية:

1- كمية المخلفات القابلة للتدوير:

وتمت ملاحظة ما يلي:

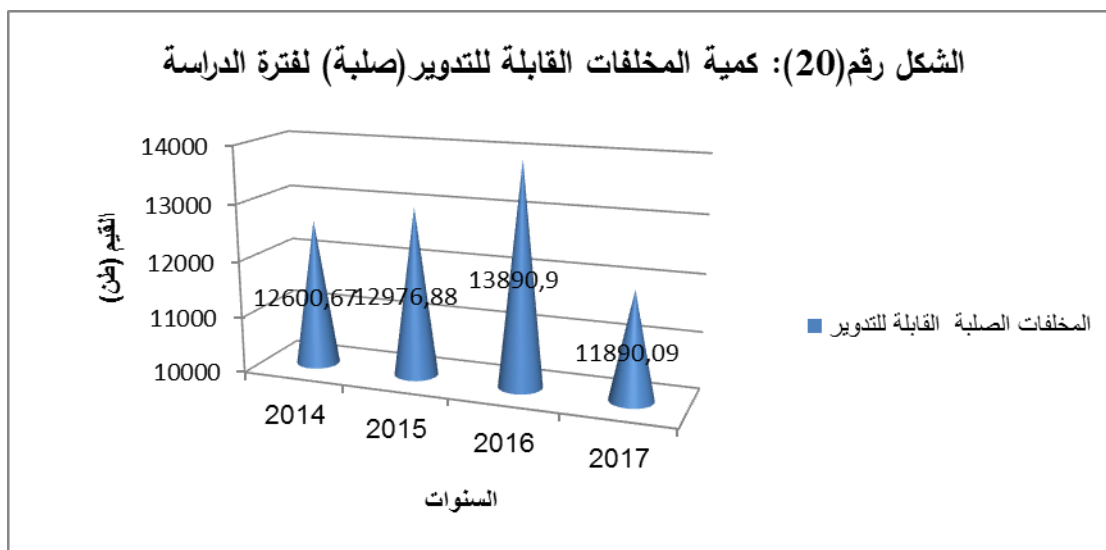
- المخلفات الصلبة القابلة للتدوير: سجلت أكبر كمية سنة 2016 قدرت ب 13890,90 طن.
- المخلفات السائلة القابلة للتدوير: حققت أكبر كمية سنة 2016 قدرت ب 76,98 لتر.

2- كمية المخلفات الغير قابلة للتدوير:

وتمت ملاحظة الآتي:

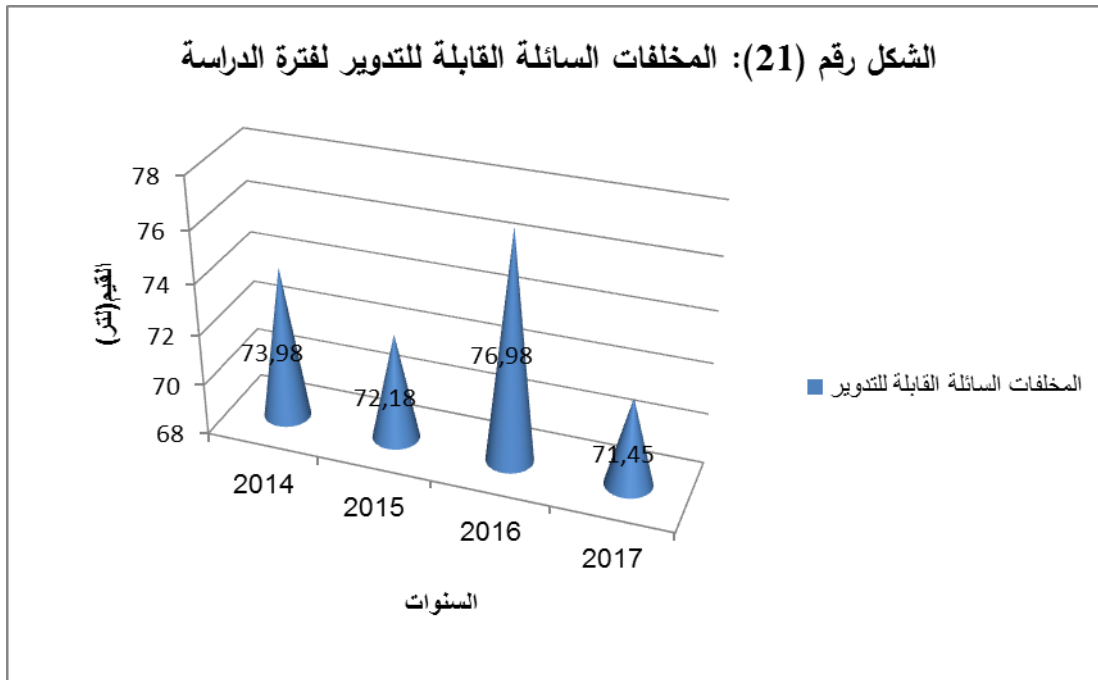
- المخلفات الصلبة الغير قابلة للتدوير: شهدت أكبر كمية سنة 2015 قدرت ب 277,70 طن.
- المخلفات السائلة الغير قابلة للتدوير: سجلت أقل نسبة سنة 2016 قدرت ب 570 لتر.

وللتوضيح أكثر تم تحويل هذه المعطيات إلى تمثيلات بيانية كآلاتي:

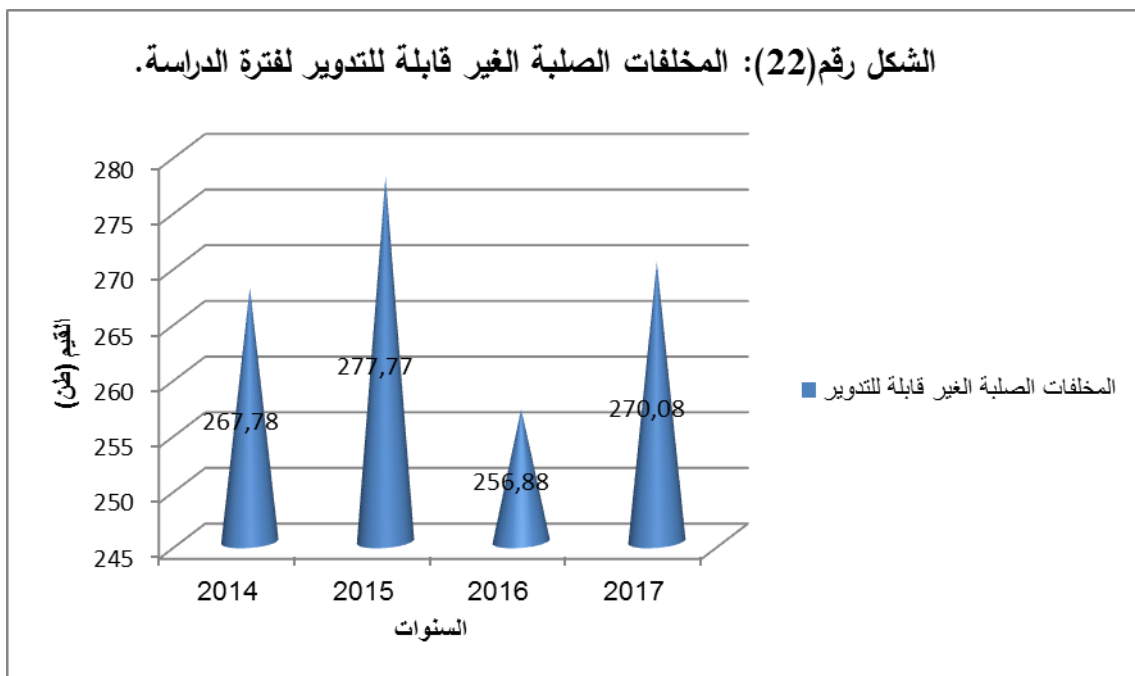


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (13).

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

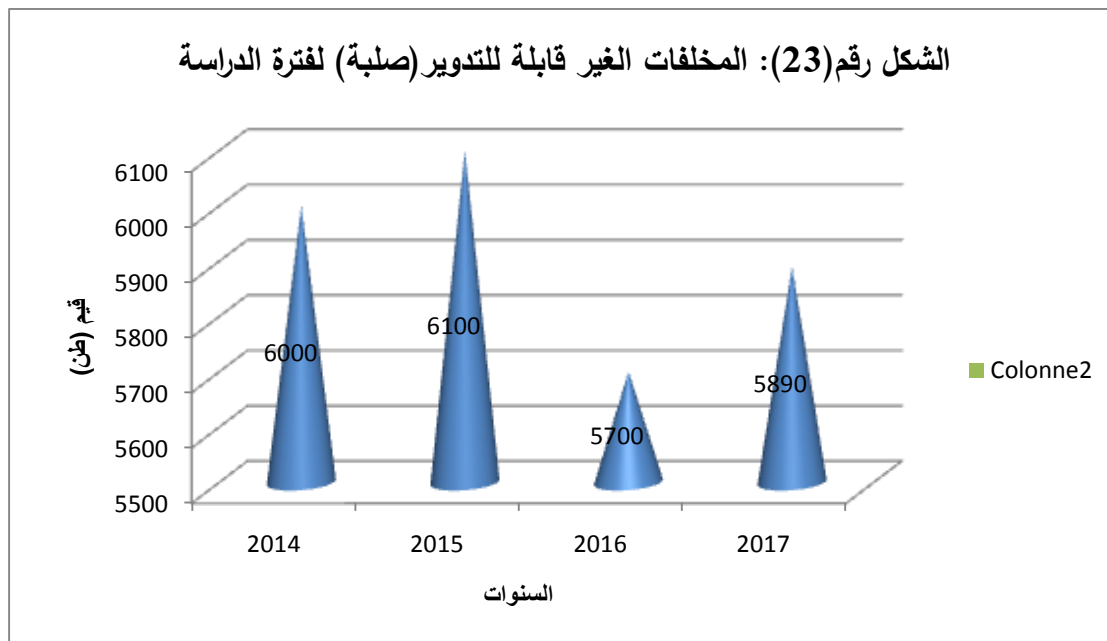


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (13).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (13).

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (13).

### 3- مؤشرات الأداء البيئي بالنسبة للمؤسسة ككل.

#### أ- قياس الأثر البيئي للمؤسسة:

سيتم في هذا السياق تطبيق هذه المؤشرات على المعلومات الخاصة بمؤسسة المناجم والفسفات مركب جبل العنق، لمعرفة الأثر البيئي الذي تسببه للبيئة في ظل غياب مواصفة الايزو أو بعد سحبها منها، وسيتم توضيحها كالآتي:

#### الجدول رقم (14): قياس الأثر البيئي للمؤسسة للفترة (2014-2017)

2017	2016	2015	2014	الأثر البيئي
30770	32098	35842	40987	انبعاثات متولدة في الهواء غبار الفوسفات (طن)
643403	659540	660200	673404	انبعاثات متولدة في الهواء من الغازات (HF, CO2, CO) م/3سا
298900	309871	312500	345900	ملوثات المياه، ماء الغسل (م3)
9,67	10,98	10,65	9,89	زيوت وغيرها (م3)
639800	679088	649000	567980	أرض ملوثة (طين، نفايات) (طن)
199,90	212,89	202,29	200,09	المخلفات الخطرة (طن)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من المؤسسة -بتصرف-.\*

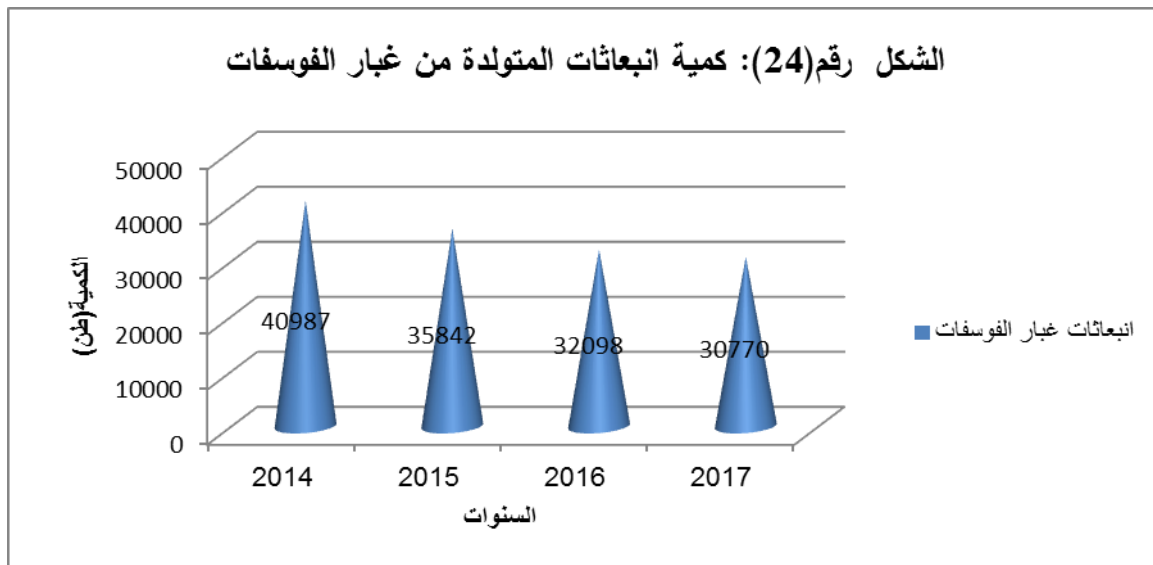
\* الملاحق رقم (07)، (08).

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة مايلي:

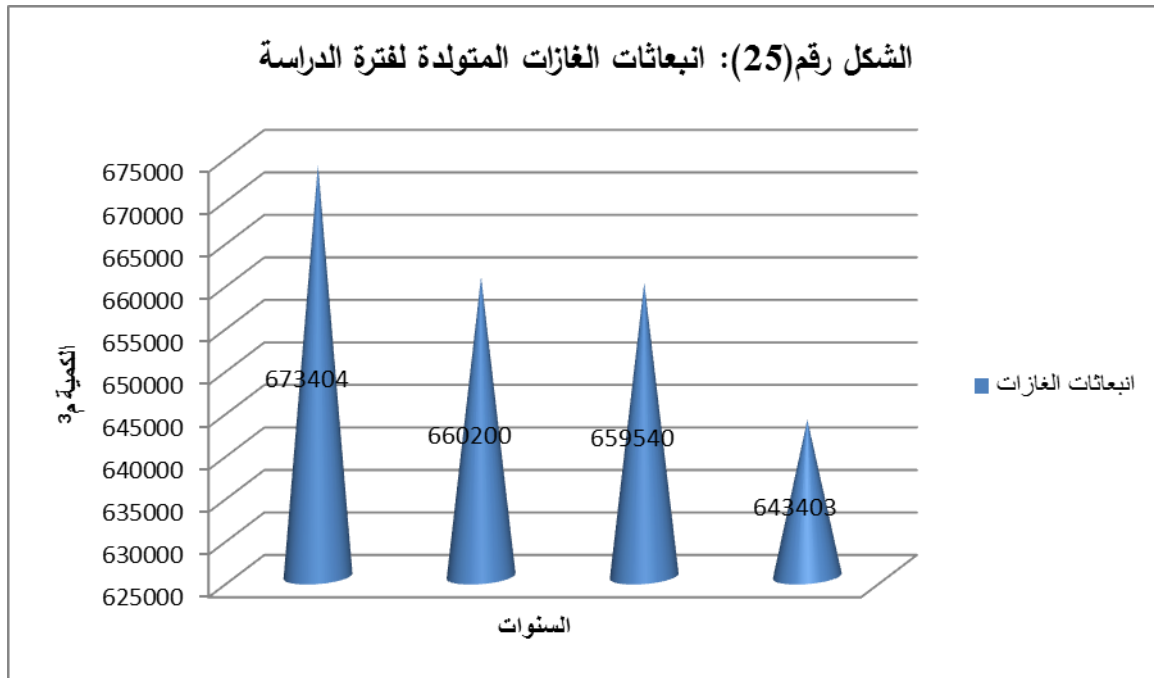
- الانبعاثات المتولدة في الهواء من غبار الفوسفات (طن): سجلت أكبر كمية بالنسبة لهذه الأخيرة سنة 2015 قدرت ب 35842 طن، في حين انخفضت إلى غاية 30770 طن سنة 2017.
- انبعاثات متولدة في الهواء من الغازات: نلاحظ من خلال الجدول أنها سجلت أكبر نسبة انبعاثات سنة 2014 قدرت ب 673404 م<sup>3</sup>، وتوالت الانخفاضات إلى غاية 643403 م<sup>3</sup> سنة 2017.
- ملوثات المياه: لاحظنا من خلال الجدول أن الكمية سجلت انخفاضا خلال السنوات الثلاث الأخيرة من فترة الدراسة حيث وصلت إلى غاية 298900 م<sup>3</sup>.
- الأرض الملوثة: من خلال الجدول يتضح لنا بالنسبة للزيوت أنها سجلت أكبر نسبة سنة 2016 حيث تراوحت نسبة الأرض الملوثة بالزيوت 10,98 م<sup>3</sup>، في حين أنه بالنسبة للطين والنفائات كذلك سجلت سنة 2016 أكبر كمية قدرت ب 679088 طن.
- المخلفات الخطرة: قدرت أكبر كمية سنة 2016 حيث قدرت ب 212,89 طن، في حين سجلت أقل كمية سنة 2017 قدرت ب 199,90 طن.

وللتوضيح أكثر تمت ترجمة معطيات الجدول إلى الأشكال البيانية الموضحة أدناه :

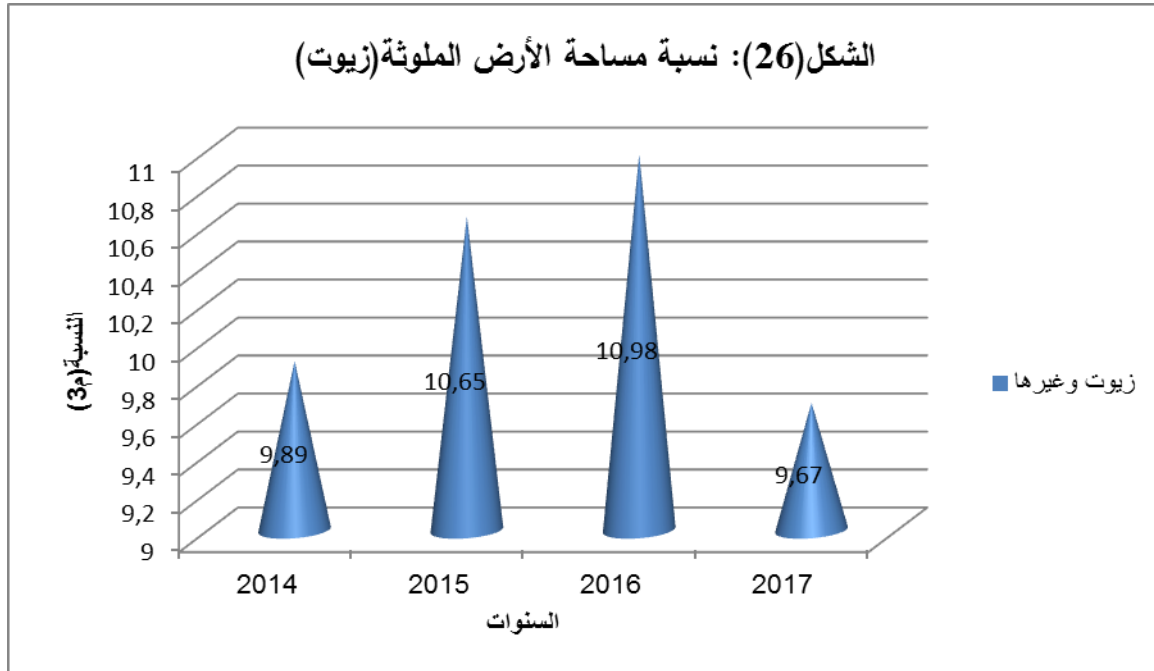


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (14).

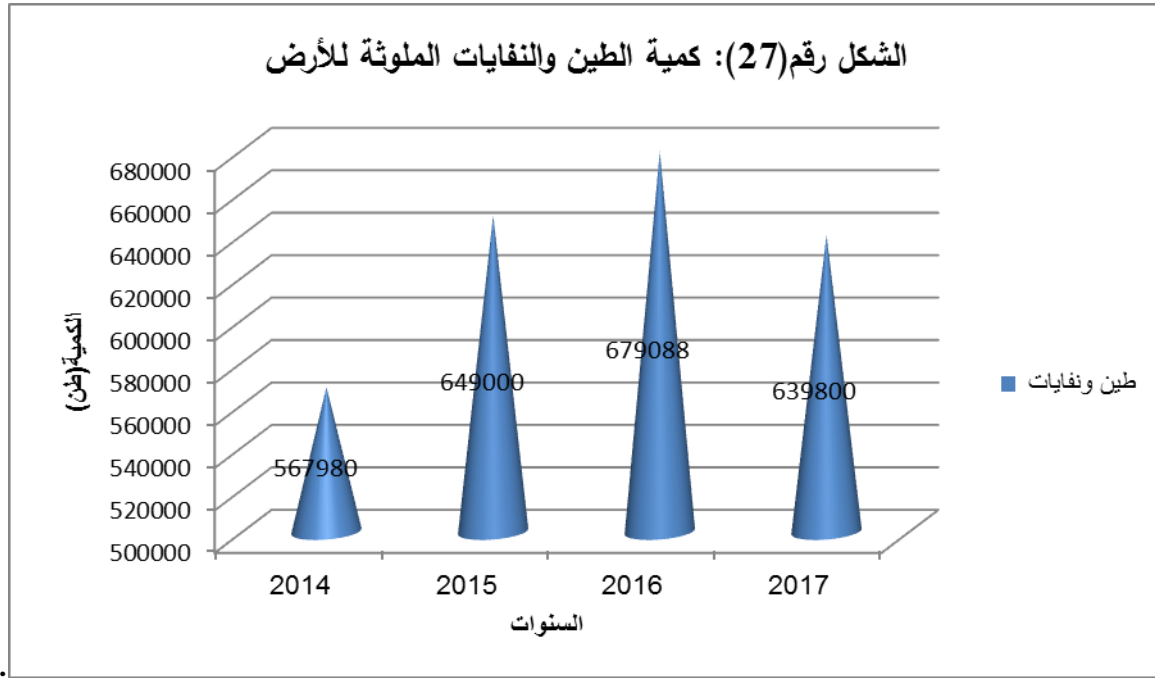
الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (14).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (14).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم(14).

#### ب- قياس المؤشرات التشغيلية البيئية

لمعرفة مدى محاولة المؤسسة الاعتناء بالبيئة المحيطة بها، وتجنب كل الآثار السلبية التي تسببها لها بحكم نشاطها الملوثة للبيئة، فانه وجب قياس بعض المؤشرات التشغيلية البيئية للمؤسسة والمتمثلة في عدة مؤشرات وعلى

سبيل المثال لا الحصر سيتم التطرق إلى حساب تكاليف التشجير وكذا تكاليف تغيير قطع غيار مصفاة غبار الفوسفات للفترة (2014-2017).

وهي كالآتي:

$$\text{تكاليف التشجير} = \text{سعر الشراء} + \text{مصاريف التشجير} \dots\dots\dots (12)$$

$$\text{تكاليف تغيير غيار المصفاة} = \text{ثمن القطعة الواحدة} \times \text{عدد القطع المخيرة} \dots\dots\dots (13)$$

وللتوضيح أكثرتم الحساب في الجدول الموالي:

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

الجدول رقم (15): نتائج المؤشرات التشغيلية البيئية للمؤسسة للفترة (2014-2017)

السنوات	2014	2015	2016	2017
تكاليف التشجير (دج)	39000000	49600000	57000000	63000000
تكاليف تغيير الغيار لمصفاة غبار الفسفات (دج)	/	1890000,00	1850000,00	1810000,00

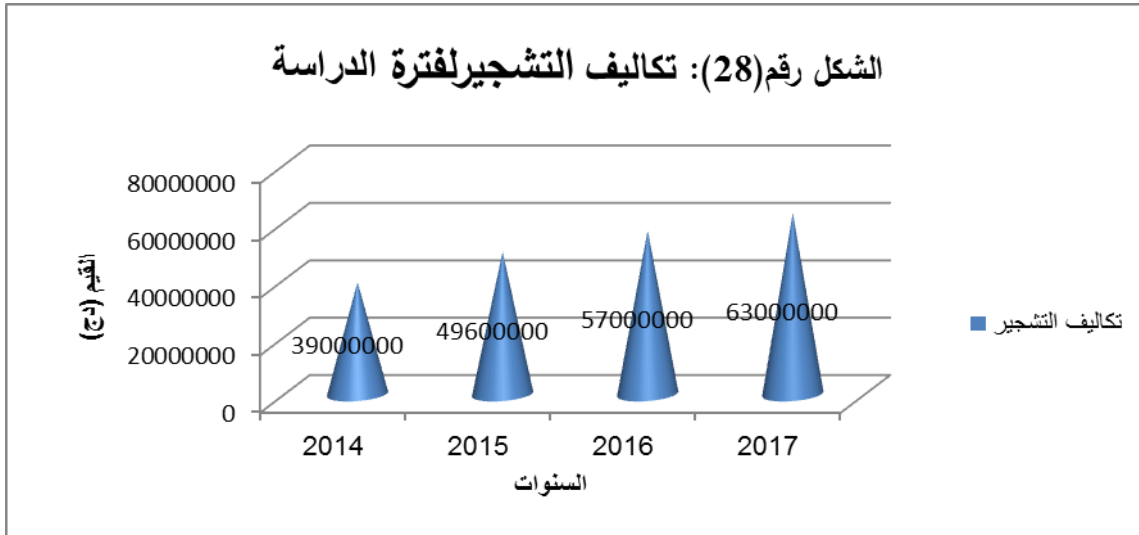
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقابلة.\*

من خلال الجدول يلاحظ ما يلي:

- تكاليف التشجير: سجلت المؤسسة ارتفاع في تكاليف التشجير حيث بلغت أقل مبلغ في 2014 قدر ب 39000000 دج واكبر مبلغ سنة 2017 قدر ب 63000000 دج.

- تكاليف تغيير قطع الغيار للمصفاة غبار الفوسفات: سجلت اكبر قيمة سنة 2015 قدرت ب 1890000,00 دج، في حين توالى في الانخفاض في السنتين الأخيرتين من فترة الدراسة حيث قدرت القيم 1850000,00 دج و 1810000,00 دج.

ولإيضاح أكثر لنتائج الجدول الوارد أعلاه تمت ترجمته معطياته إلى المنحنيات الموالية:

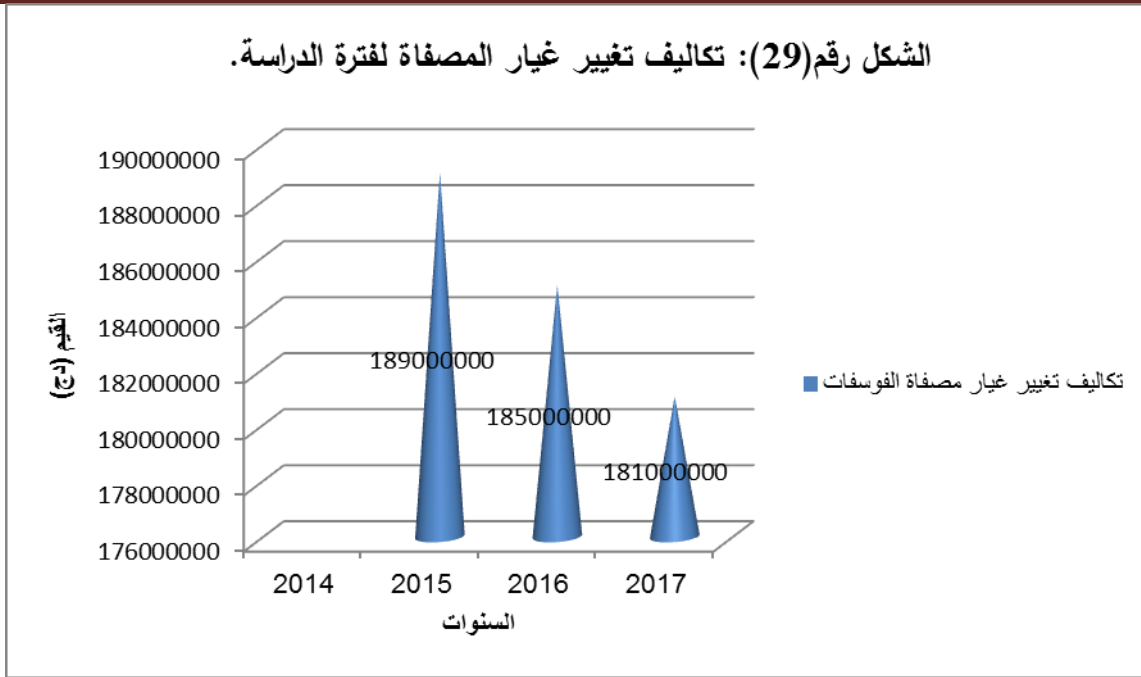


المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (15)

\* مقابلة مع مسؤول مكتب البيئة.



الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم(15).

ومنه تم الاعتماد على كافة المعطيات التي قدمت من طرف المؤسسة لمحاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي للمؤسسة المناجم والفسفات -بئر العاتر - تبسة- خلال الفترة (2014-2017).  
وذلك رغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالبيئة، وكيفية تقييمها لأدائها البيئي بواسطة عدة مؤشرات مبينة في بطاقة الأداء المتوازن.

## المبحث الثاني: النتائج والمناقشة.

بعد التطرق في المبحث الأول إلى الطريقة والأدوات، التي تبلورت من خلالها النتائج المبينة في الجداول والمنحنيات السالفة الذكر، وجب أن يتم عرض هذه النتائج ومناقشتها لمعرفة الترابط بين جزئي البحث، وكذا تبيان كيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات.

### المطلب الأول: عرض النتائج

سيتم في هذا المطلب تناول عرض النتائج التي تتمحور في الجانبين النظري والتطبيقي يظهر عرضها على النحو الموالي:

- تعمل بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمؤسسة، بخلاف المقاييس المالية التقليدية التي تنقيد بها حدث في الفترات الماضية دون توضيح كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء المستقبلي؛
- تقييم الأداء البيئي للمؤسسات الاقتصادية منهج لتسهيل القرارات الإدارية بخصوص الأداء البيئي للمنظمة ولا يمكن تقييمه إلا بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة؛
- إن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن بدمج المؤشرات البيئية فيها بعدة طرق وأساليب، يؤدي إلى تحقيق الترابط بينها وبين رسالة المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى إمكانية تنفيذها وتطبيقها في كافة جوانب نشاطات المؤسسة من خلال إضافة بعد مستقل للأداء البيئي كبعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن واستخدام مؤشراتها للقياس والتحليل.

أما في ما يخص الجانب التطبيقي، فسيتم عرض النتائج على النحو الموالي:

- بالنسبة للبعد المالي يلاحظ أن المؤسسة خلال فترة الدراسة الممتدة من 2014، سجلت قيم مؤشرات هذا الأخير، ارتفاعات وانخفاضات بمعنى أنه تميزت نتائجها بتذبذبات تبين وتعكس الأداء المالي للمؤسسة؛
- أما عند النظر إلى بعد العمليات الداخلية نلاحظ أن المؤسسة أيضا سجلت تذبذبات في القيم والنسب للمؤشرات التي اعتمدت في التقييم، حيث تراوحت هذه الأخيرة بين الارتفاع والانخفاض خلال فترة الدراسة؛
- أما بالنسبة لبعد التعلم والنمو، نلاحظ أن المؤشرات المتعلقة بهذا البعد فإنها تحاول تحقيق أهدافه بمختلف الطرق والأساليب؛
- انطلاقا من نتائج تقييم الأداء البيئي للمؤسسة بمحاولة اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتقييم، وذلك باستخدام كافة المعطيات والمعلومات المتاحة في هذا الخصوص، فإن نتائج هذا البعد سجلت عدة اختلافات بين المؤشرات المقاسة والمقيمة لهذا الأداء، حيث تراوحت القيم والنسب الممثلة لتكاليف هذا البعد بين الارتفاع والانخفاض، وذلك راجع إلى سياسة المؤسسة محل الدراسة في معالجة المخلفات القابلة للتدوير وغير قابلة للتدوير، واستخدام الطاقة والمياه، وكذا في صياغة العتاد وتكاليف التشجير.

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد العرض الوجيز للنتائج في المطلب الأول، سيتم في هذا المطلب إلى مناقشة كل بعد على حدى لمعرفة التفسيرات الدقيقة والأسباب الرئيسية لهذه النتائج. ولتوضيح وتفسير النتائج لمعرفة جميع الجوانب الملامسة أو المسببة في هذه الأخيرة.

سيتم مناقشتها من خلال هذا الجدول لتقريب الصورة أكثر:

الجدول رقم(16): مناقشة نتائج الأبعاد الأربعة لفترة الدراسة (2014\_2017)

البعد	مؤشراته	تفسير النتائج	مناقشة النتائج
البعد المالي	تعظيم العائد على الاستثمار	ارتفاع العائد على الاستثمار لسنة 2015 يدل على أن مساهمة الأصول في نتيجة الدورة مساهمة جيدة. ما عدا سنة 2017 التي انخفضت فيها هذه المساهمة مما أدى إلى انخفاض العائد على الاستثمار.	من خلال التحليلات والتفسيرات لمؤشرات هذا البعد نستنتج: - أن مؤسسة المناجم والفسفات تتمتع بأداء مالي متوسط نوعا وذلك بسبب عدم وجود التوازن بين هذه المؤشرات، وكذا عدم اعتمادها لهذه الأداة بصفة واضحة واقتصارها على الموازنات التقديرية يجعلها تتقيد إلا بالفعلي والمقدر ومحاولة تصحيح الانحرافات. - اعتماد المؤسسة على آلات وأصول قديمة نوعا ما مما يقلص مساهمة هذه الأخيرة في نتيجة الدورة الصافية.
النمو في حجم المبيعات	يرجع ارتفاع معدل النمو في حجم المبيعات سنة 2016 راجع إلى انخفاض سعر البيع الوحدوي، وانخفاضه سنة 2017 راجع إلى انخفاض الإنتاج.		
معدل تغيير نمو التكاليف	ارتفاع هذا المعدل لسنتي 2015-2017 وانخفاضه سنة 2016 راجع إلى التغيير في التكاليف باختلافها.		
بعد	معدل النمو في رقم الأعمال	ارتفاع معدل رقم الأعمال سنة 2015	من خلال تفسير نتائج هذا البعد يتضح لنا: - أن مؤسسة المناجم والفسفات حققت نسب جيدة في سنة

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفوسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

<p>العملاء</p>	<p>دليل على زيادة حجم المبيعات وكذا ارتفاع عدد العملاء.</p> <p>وانخفاضه سنتي 2016 و 2017 راجع إلى تغير في عدد العملاء وكذا سعر البيع.</p>	<p>2015 بالنسبة للمؤشرات الثلاثة، وذلك راجع إلى ارتفاع عدد العملاء والدخل المحقق وكذا انخفاض معدل الشكاوى في سنة 2015؛</p> <p>- لا يخفي تسجيل التراجع في رقم الأعمال والدخل المحقق مع ارتفاع عدد شكاوى من نفس السنة، وهذا يدل على وجود تهاون في تسبير الطلبيات وكذا في معالجة الشكاوى التي تعلقت أساسا في ما يخص نوعية الفوسفات وما يخلفه من انبعاث الدخان عند الاستعمال.</p>
	<p>الدخل المحقق من عميل</p>	<p>شهد ارتفاعا سنة 2015 وانخفاض سنتي 2016 و 2017 ومنه يتضح أن هناك تراجع في الدخل المحقق من كل عميل.</p>
	<p>معدل شكاوى العملاء</p>	<p>أكبر معدل للشكاوى العملاء سجل في 2016 وهذا راجع إلى اختلالات في الطلبيات وكذا ارتفاع عدد الشكاوى.</p>
<p>بعد العمليات الداخلية</p>	<p>إنتاجية العامل</p>	<p>يفسر هذا المؤشر مساهمة العامل وكفاءته في الإنتاج حيث حقق أكبر إنتاجية سنة 2016.</p>
	<p>نصيب الطن الواحد المنتج من الفوسفات من تكاليف الصيانة</p>	<p>سجل أكبر نسبة تكاليف للطن الواحد المنتج من الفوسفات سنتي 2015 و 2017.</p>
	<p>معدل الفوز بالعروض</p>	<p>شهد أقل نسبة فوز بالعروض سنة 2017.</p>
<p>بعد التعلم والنمو</p>	<p>معدل التأطير</p>	<p>يفسر انخفاض عدد الإطارات خلال سنوات الدراسة.</p>
	<p>رقم الأعمال المتوسط للعامل</p>	<p>انخفاض مساهمة العمال في رقم الأعمال بنسب متفاوتة.</p>
<p>نستنتج مايلي:</p> <p>- أن مؤسسة المناجم والفوسفات حققت أداء نوعا ما متوسط في هذا البعد من حيث الإنتاجية والفوز بالعروض.</p> <p>- أما فيما يخص التكاليف فهي نوعا ما مرتفعة خاصة أن الإنتاج سنة 2017 كان منخفضا.</p> <p>- أما الفوز بالعروض في تذبذب مما يدل على عدم العمل على التسبير الأمثل لمقابلات الخاصة بالعروض.</p>		<p>نستخلص من مايلي:</p> <p>- لا تعمل المؤسسة على زيادة نسبة التأطير وذلك لاعتمادها على العمال المؤقتين.</p> <p>- عدم زيادة فعالية العمال راجع إلى عدم تحسن مستوى الرضا خاصة فيما يخص الأجور والعلوات وغيرها.</p>

الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -  
بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

تحسين مستوى رضا العاملين	انخفاض مستوى رضا العاملين ناتج عن عدم تطور الأجور بشكل فعال.	-مما ينتج أداء سيئ نوعا ما فيما يخص هذا البعد.
--------------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبتين.

أما فيما يخص البعد البيئي، سنناقشه على حدى في الجدول الموالي:

الجدول رقم (17): مناقشة النتائج للبعد البيئي لفترة الدراسة (2014\_2017)

المؤشرات	مناقشة النتائج
مقاييس المتعلقة بالعملية الإنتاجية	<p>نستنتج مايلي:</p> <p>-ارتفاع تكاليف استهلاك الطاقة في العملية الإنتاجية خلال السنوات الدراسة وهذا راجع إلى زيادة استهلاكها وعدم عقلنه الاستخدام.</p> <p>-ارتفاع حجم استخدام المياه مقابلة بانخفاض تكلفته وذلك راجع إلى استخدام أحواض للمياه المصرفة من غسل الفوسفات وإعادة استعمالها في التسوية والرش مما أدى إلى زيادة التكاليف التخزين لهذه الأخيرة.</p> <p>ومنه نستنتج أن مؤسسة المناجم والفسفات اهتمت بجانب المياه فقط بسبب الشكاوى أصحاب المزارع المجاورة من إتلاف المياه لمحاصيلها مما أدى بها إلى هذا الإجراء تقاديا للإجراءات القانونية.</p> <p>وكذلك عدم ترشيدها لاستخدام الطاقة سينجم عنه عدة أثار سلبية في المستقبل.</p>
مقاييس المتعلقة بالمنتج	<p>-تعمل المؤسسة على إعادة تدوير المخلفات إما الصلبة والسائلة وذلك بإعادة معالجتها أو بيعها.</p> <p>-في حين أن المخلفات غير قابلة للتدوير فتقوم بإتلافها أو تخزينها في حالة كونها خطيرة، مما يزيد من عبء التكاليف على المؤسسة.</p> <p>-في حالة الإتلاف فهي تؤثر سلبا على البيئة خاصة فيما يخص التلوث البري والجوي.</p>
مقاييس الأثر البيئي	<p>-فسر انخفاض انبعاث غبار الفوسفات نوعا ما بالمشروع الذي قامت به المؤسسة فيما يخص تركيب مصفاة تقلص من انبعاثات هذا الأخير سنة 2015 .</p> <p>-في حين أيضا انخفاض محسوس فيما يخص انبعاثات الغازات راجع إلى نقص في الإنتاج وكذا في المصفاة المعتمدة على فوهة كل آلات المعالجة الميكانيكية للفوسفات.</p> <p>-فيما يخص المخلفات الخطرة فيه نسب متفاوتة تدل على أن المؤسسة ليست لها آلية جيدة في معالجة هذه النفايات.</p>
مقاييس المؤشرات التشغيلية	<p>-نستنتج أن مؤسسة المناجم والفسفات تسجل تكاليف باهظة فيما يخص عملية التشجير، في حين أن كل سنة تقوم بهذه العملية على مستوى</p>

## الفصل الثاني: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي في مؤسسة المناجم والفسفات -

بئر العاتر - تبسة للفترة (2014-2017)

البيئية	المصنع على الرغم من عدم نجاحها لأسباب المواد والمخلفات الموجودة على مستوى المصنع، في حين يجب التشجير في محل استخراج الفوسفات لتجنب التصحر. - تكاليف تغيير عتاد المصفاة تراجعت نوعا ما في السنوات الأخيرة، مما يدل على انخفاض سعر هذا العتاد وكذا ظهور آليات جديدة أكثر حداثة وأكثر فعالية فيما يخص تقليص هذه الانبعاثات.
---------	---

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من مناقشة النتائج في الجداول أعلاه يمكن إعطاء تقييم شامل للأداء الكمي للمؤسسة وكذا للأداء البيئي:

- فيما يخص الأداء الكمي للمؤسسة فهو نوعا ما متوسط وذلك راجع إلى عدم تطبيق مؤسسة المناجم والفسفات لبطاقة الأداء المتوازن واعتمادها فقط على الموازنات التقديرية التي أصبحت لا تفي بالعرض مع التطور الحاصل في بيئة الأعمال.

- وجود تباين بين نتائج أبعاد بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، دليل على كثرة الانحرافات في المؤشرات ومعطيات المؤسسة.

- أما بالنسبة للأداء البيئي فهو أيضا يقترب من المتوسط، وذلك لان المؤسسة لا توليه اهتماما كبيرا مقارنة بما تأخذه من البيئة، وأيضا انسحابها من المواصفات الخاصة بالجودة والبيئة جعلها تهمل هذا الجانب ولا تخصص له أي ميزانية منفصلة.

- بالرغم من أن مؤسسة المناجم والفسفات مؤسسة نشاطيا مرتبط ارتباط وثيق بالبيئة إلا أنها لا تعتمد كثيرا على مصلحة البيئة الموجودة على مستواها حيث أنها معمقة ولا تقوم بأي أعمال تهتم البيئة.

- تفضل المؤسسة تسديد ضرائب بقيمة معتبرة للدولة من أجل البيئة، في حين أنها لو أولت اهتمام للبيئة سيكون أفضل ويعود بالإيجاب عمى البيئة والمجتمع.

### خلاصة

بعد التعمق أكثر في الفصل التطبيقي من حيث معالجة المعطيات والمعلومات المتحصل عليها من المؤسسة، وقياسها وتحليلها وكذا تفسير دلالة نتائجها، اتضح أن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي يسهل عملية تحديد الرؤية والإستراتيجية المرسومة من طرف المؤسسة المناجم والفوسفات - بئر العاتر - تبسة، حيث يعتبر التقييم الشامل للمؤسسة بالأخذ بعين الاعتبار الأداء البيئي فعالا لتوضيح إستراتيجية المؤسسة والوصول إلى ما ترمي إليه من أهداف عبر الزمن.

وباعتبار مؤسسة المناجم والفوسفات مؤسسة مرتبط نشاطها أساسا بالبيئة، فإن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها البيئي، أوضح عدة نقائص واختلالات يجب على المؤسسة تداركها لتحسين مكانتها في المحيط الخارجي وكذا تثبيت مركزها في بيئة الأعمال اليوم.

خاتمة



## 1- ملخص

تعد بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة في عملية تجديد مطلق في أساليب تقييم الأداء، وتحقيق أهدافها الإستراتيجية عبر الزمن وذلك من خلال أربعة أبعاد متميزة، مع إضافة بعد خامس ألا وهو البعد البيئي . وبهذا الأساس بنيت فكرة هذا العمل من أجل معرفة كيف يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تكون أداة في تقييم الأداء البيئي للمؤسسة، فإن عملية التقييم البيئي تتطلب تصورا شاملا، واستيعابا دقيقا ووعيا عميقا لدى المؤسسات الاقتصادية، ومنه تم تقسيم العمل إلى فصلين الأول يتعلق بالأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وكذا الدراسات السابقة، والثاني تم التطرق فيه إلى الدراسة التطبيقية، وبالتالي سيتم عرض مجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها.

## 2- نتائج الدراسة

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقييم الأداء على نحو متكامل عن طريق ربط الأهداف المتعددة التي تسعى المؤسسات الاقتصادية تحقيقها؛
- تلعب بطاقة الأداء المتوازن دورا هاما في ترجمة رؤية وإستراتيجية المؤسسة إلى أهداف وغايات قصيرة وطويلة الأجل؛
- بطاقة الأداء المتوازن من الأساليب الإدارية التي تتسم بالموضوعة والحياد، بسبب منهجها العلمي الذي ينطلق من رؤية عامة للمؤسسة وينتهي بتحديد المؤشرات المهمة التي تلخص الوضع العام عن المؤسسة ؛
- يمكن إضافة بعد خامس لبطاقة الأداء المتوازن، لأن هذا البعد يعد جزءا مكملًا للبطاقة؛
- تقييم الأداء البيئي للمؤسسة صعب ومعقد بسبب اختلاف نوعيات الأداء، وصعوبة إيجاد المعلومات اللازمة لوضع المقاييس البيئية في الشكل المناسب؛
- تقوم عملية تقييم الأداء البيئي بتحليل الآثار الإيجابية والسلبية لأي مشروع في البيئة من كافة جوانبها مع تقدير هذه الآثار لتوضع أمام متخذ القرار ليستعين بها لاختيار بين البدائل؛
- شركة المناجم والفسفات تتبنى بطاقة الأداء المتوازن ولكن بصورة ضمنية في عمليات التقييم دون التقيد بها في كل العمليات ؛
- قلة الإطارات المتخصصة في مجال البيئة وذلك لعدم نشر الوعي البيئي بين الموظفين، وقلة الدورات التكوينية في التخصصات البيئية؛
- عدم قدرة النظام المحاسبي لمؤسسة المناجم والفسفات على تقديم معلومات على آثار نشاطاتها على البيئة بشكل دقيق؛
- عدم تبني مؤسسة المناجم والفسفات مواصفات الايزو جعلها تهمل نوعا ما تقييم الأداء البيئي ومعرفة آثاره على أدائها بصفة عامة.
- عدم اعتماد المؤسسة على بطاقة الأداء المتوازن بشكل واضح يجعلها تقع في عدم التوازن بين الغايات المرسومة والأهداف المحققة فيما يخص مصلحتها البيئية.

### 3- اختبار الفرضيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها خلال الدراسة، يمكن اختبار الفرضيات التي تم وضعها في مقدمة الدراسة وذلك على النحو الموالي:

#### أ- اختبار الفرضية الرئيسية:

والتي تنص على أن " يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن إلى جانب الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الأداء البيئي لمؤسسة الاقتصادية المناجم والفوسفات -بئر العاتر- تبسة -"، فمن خلال الدراسة التطبيقية فالمؤسسة تعتمد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها البيئي، ولكن بشكل ضمني ولا يتضح ذلك من خلال اساليب تقييمها ومنه الفرضية الرئيسية صحيحة؛

#### ب- اختبار الفرضيات الفرعية:

من خلال الفرضية الرئيسية يمكن اختبار الفرضيات الفرعية كالاتي:

- الفرضية الأولى: والتي تنص على: "مؤسسة المناجم والفوسفات تعتمد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها الشامل" من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية تعتبر هذه الفرضية خاطئة، لان مؤسسة المناجم والفوسفات لا تتبنى بطاقة الأداء المتوازن بالمبادئ المتعارف عليها لتقييم أدائها الشامل؛

- الفرضية الثانية: والتي تنص على : "يمكن الربط بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لتقييم الأداء البيئي" من خلال الدراسة النظرية والميدانية للدراسة والنتائج المتوصل إليها تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فنتائج التي تظهرها الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تمثل تعريفا أساسيا لتقييم الأداء البيئي التي تعمل فيها المؤسسة؛

- الفرضية الثالثة: والتي تنص على: "يعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن أداة لتحليل العائد والتكلفة في مؤسسة المناجم والفوسفات- العاتر - تبسة -" تعتبر هذه الفرضية صحيحة، لأن بطاقة الأداء المتوازن تسهل عملية تحليل العائد والتكلفة ؛

- الفرضية الرابعة : والتي تنص على أن "يمكن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس الأثر البيئي لمؤسسة المناجم والفوسفات -بئر العاتر - تبسة -" من خلال الدراسة التطبيقية تعتبر الفرضية خاطئة، لان المؤسسة لا تعتمد كأداة لقياس الأثر البيئي بشكل مباشر وواضح؛

- الفرضية الخامسة: والتي تنص على "يعتقد أن بطاقة الأداء المتوازن أداة لقياس المؤشرات التشغيلية لمؤسسة المناجم والفوسفات" تعتبر الفرضية صحيحة، لان بطاقة الأداء المتوازن تعمل كأداة لقياس المؤشرات التشغيلية لهاته المؤسسة.

## 4- التوصيات والاقتراحات:

- من خلال هذه الدراسة هناك بعض الملاحظات على المؤسسة أن تداركها لمعالجة السلبيات، يمكن إقتراح جملة من التوصيات والاقتراحات التي من شأنها أن تخدم المؤسسة أبرزها مايلي:
- يجب على مؤسسة المناجم والفوسفات الاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها البيئي بشكل مستقل؛
  - يقترح على مؤسسة المناجم والفوسفات تخصيص ميزانية منفصلة للجانب البيئي؛
  - يجب اعتماد المؤسسة على إعادة رسكلة المخلفات؛
  - رفع مستوى الوعي البيئي لدى العمال من خلال دورات تكوينية ودورات توعوية؛
  - المحافظة على مكونات البيئية والارتقاء بها؛
  - توضيح الآثار السلبية للأنشطة المترتبة على البيئة والفوائد الناجمة عند الوفاء بالتزاماتها.
  - على المؤسسة الاهتمام بالمتغيرات البيئية، واعتمادها أساليب حديثة كمجالات المحاسبة الخضراء والأداء البيئي.
  - يجب على المؤسسة المساهمة في تحسين أدائها الاجتماعي داخل محيط عمل موظفيها وذلك لتحسين إنتاجيتهم؛

## 5- آفاق البحث:

- من خلال البحث تقديم بعض المواضيع التي يمكن البحث فيها مستقبلا:
- التدقيق البيئي للمخلفات الإستخراجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛
  - ايجابيات تطبيق نظام مواصفة الإيزو في المؤسسات الاقتصادية؛
  - التدقيق البيئي ودوره في الاستثمارات البيئية للمؤسسات الاقتصادية؛
  - دور التدقيق البيئي في تنمية المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية؛

# قائمة المراجع

1- باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
2. صفوف مصطفى الدويري، دراسات في المحاسبة والمراجعة البيئية، إطار نظري وتطبيقي، القاهرة، دون ناشر، 2008.
3. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن - المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية، عمان، دون سنة نشر.
4. محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: (سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي) - 1 أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن-، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، دون سنة.
5. مسلم علاوي السعد، بطاقة الأداء المتوازنة، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2012.
6. مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2016.
7. نعمة عباس الخفاجي، إحسان محمد ياغي، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء للمصارف التجارية، منظور متعدد الأبعاد، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

ب. الرسائل والأطروحات:

1. شادي عماد علي الدلو، استخدام بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على كفاءة رأس المال الفكري للشركات المدرجة في بورصة فلسطين (دراسة تحليلية وتطبيقية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم المحاسبة، جامعة الأزهر، غزة، 2016.
2. صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات -رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
3. عز الدين دعاس، أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011 .
4. علي طيوب، مساهمة التكاليف البيئية في تحسين الأداء البيئي للمؤسسة الصناعية، دراسة استطلاعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
5. علي ماهر ثروت سكيك، تقييم الأداء البيئي في مدينة غزة من وجهة نظر سكان المدينة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2016.
6. كامل أحمد إبراهيم أبو ماضي، قياس أداء مؤسسات القطاع العام في قطاع غزة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، إدارة أعمال، جامعة الجنان، لبنان، 2015.

7. لطرش وليد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي، دراسة حالة قطاع خدمة الهاتف النقال، الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
8. معاوية عوض الغزاوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم المحاسبة جامعة جدارا، الأردن، 2015.
9. معاوية عوض الغزاوي، البعد المالي لبطاقة الأداء المتوازن ومعوقات تطبيقه في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم المحاسبة، جامعة جدارا، الأردن، 2015.
10. نجوى عبد الصمد، المحاسبة عن الأداء البيئي: دراسة تطبيقية في المؤسسات المتصلة على شهادة الايزو 14001، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، علوم التسيير، جامعة باتنة 1، 2015.

### ج. المقالات والمداخلات

1. خلف الله كريم، بريكة السعيد، نظام لوحات القيادة الحديث ودوره في تقييم الأداء المستدام، دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات -تيسه- مجلة العلوم الإنسانية، أم البواقي، العدد 10، 2018.
2. رعد الياس درويش، تقييم الأداء البيئي باستخدام معطيات المواصفة الإرشادية ISO14031-دراسة في معمل اسمنت طاسلوجة في السليمانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2، العراق، 2010.
3. عبد الحميد محمد، خطوات تصميم مدخل قياس الأداء المتوازن ومشكلات التطبيق، ورقة عمل مقدمة في ندوة " قياس الأداء في المنظمات الحكومية، مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازن" مصر، 2007.
4. عبد الرزاق قاسم الشحادة، القياس المحاسبي لتكاليف الأداء البيئي للشركة السورية العامة للأسمدة وتأثيره في قدرتها التنافسية في مجال الجودة، مجلة جامعة دمشق، العلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 20، العدد 10، 2010.
5. علاء محمد مول العين، استخدام القياس المتوازن للأداء لتقييم خدمات القطاع المصرفي السعودي في ظل حوكمة الداء الاستراتيجي بالتطبيق على البنوك التجارية السعودية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 42، العدد 01، الجامعة الأردنية، الأردن، 2015.
6. عمار سلمى، بارك نعيمة، مقال، الأداء البيئي كمدخل حديث لاكتساب مزايا تنافسية للمؤسسات الصناعية، "شركة نوكيا نموذجاً"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد 6، جوان 2018.

7. عمار محمد عادل الدمني، نبيل بشير الحلبي، أثر بطاقة الأداء المتوازن على تخفيض التكاليف بشكل فعال في المنشآت الصناعية السورية، دراسة ميدانية، مجلة جامعة البحث، المجلد 40، العدد 07، 2018.
8. مختار عيواج، نظام الإدارة البيئية ودورها في دمج القرار البيئي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، الجزائر، العدد 13، 2018.
9. مراد رايح كواشي، مريم السعيد بودودة، نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحية بالميلية والمؤسسة الجديدة للخزف الصحي الغزوات-، مقال منشور، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، 2017.
10. نادية راضية عبد الحليم، "دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 02، 2005 مصر.
11. نور الهدى محجوبي، أمينة مخلفي، تقييم الأداء البيئي في المؤسسات النفطية - دراسة حالة المركب النفطي - حوض بركاوي-، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 8، 2016.

#### د. المقابلات

- مقابلة شفوية مع رئيس مصلحة مراقبة التسيير.
- مقابلة مع مسؤول قسم خدمات ما بعد البيع بالنيابة.
- مقابلة مع مسؤول مكتب البيئة.

#### 02- باللغة الأجنبية:

1. Inaam M.ALZwyalif, Using a Balansed Scorecard Apporach To Measure Environmental Performance: AProposed Model, International Journal of Econoies and Finance, Vo 09, No 08, Jordan, 2017, PP: 118.126.
2. Kaplan and Robert S. and Norton David p. the balanced scorecard measures that drive performance " Harvard business review , January – February 1992 .
3. Kaplan, Robert S, and Norton, David P, (1996 a), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Boston, MA: Harvard Business School, Press.

4. Monika Angelloska-Dichouska, Nikolce Jankulouski, Application of Balanced Score Card Method in the Evalation Of E-Busniess Strategy,Horizons, Macdonia, A2017, pp: 145-157.
5. Patricia Quesada, and Other, Advantages and Contrions The Balanced Scorecard Implementation, OmniaScience, Intangible Capital, 2017 ,PP: 186-201.
6. Paul R. Niven: Balanced Scorecard Step-By- Step For Government and nonprofit Agencies, John Wiley & Sons, Inc, New York, 2003,P169.
7. Robert Kaplan and David Norton: "the Balanced Scorecard –Measures That Drive Performance" Harvard Business Review, January – February, 1992, P:72 .
8. Souad Jassem, Anna Azmi and Zarina Zakaria,Impact of Sustainability Balanced Scorecard Types on Environmental Investment Decision-Making, University of Malaya, Jalan Universiti, Malaysia, journal/sustainability, 2018.

متاحة على مواقع الأنترنت

[www.univ-tebessa.dz/fichiers/masters/commerce/03160071.pdf](http://www.univ-tebessa.dz/fichiers/masters/commerce/03160071.pdf) (31.10.2018)

<https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-18059.pdf> ( 04.11.2018 )

[www.setif.dz/MMAGISTER/images/facultes/SEG/2012/salah%20balaska.pdf](http://www.setif.dz/MMAGISTER/images/facultes/SEG/2012/salah%20balaska.pdf) ( 26.11.2018 )

[www.univ-constantine2.dz/files/Theses/.../boudouda-meriem.pdf](http://www.univ-constantine2.dz/files/Theses/.../boudouda-meriem.pdf)

[https://meu.edu.jo/libraryTheses/586b899ce1278\\_1.pdf](https://meu.edu.jo/libraryTheses/586b899ce1278_1.pdf) ( 05.12.2018)

[bib.univ-ueb.dz:8080/...](http://bib.univ-ueb.dz:8080/...) (10.01.2019 )

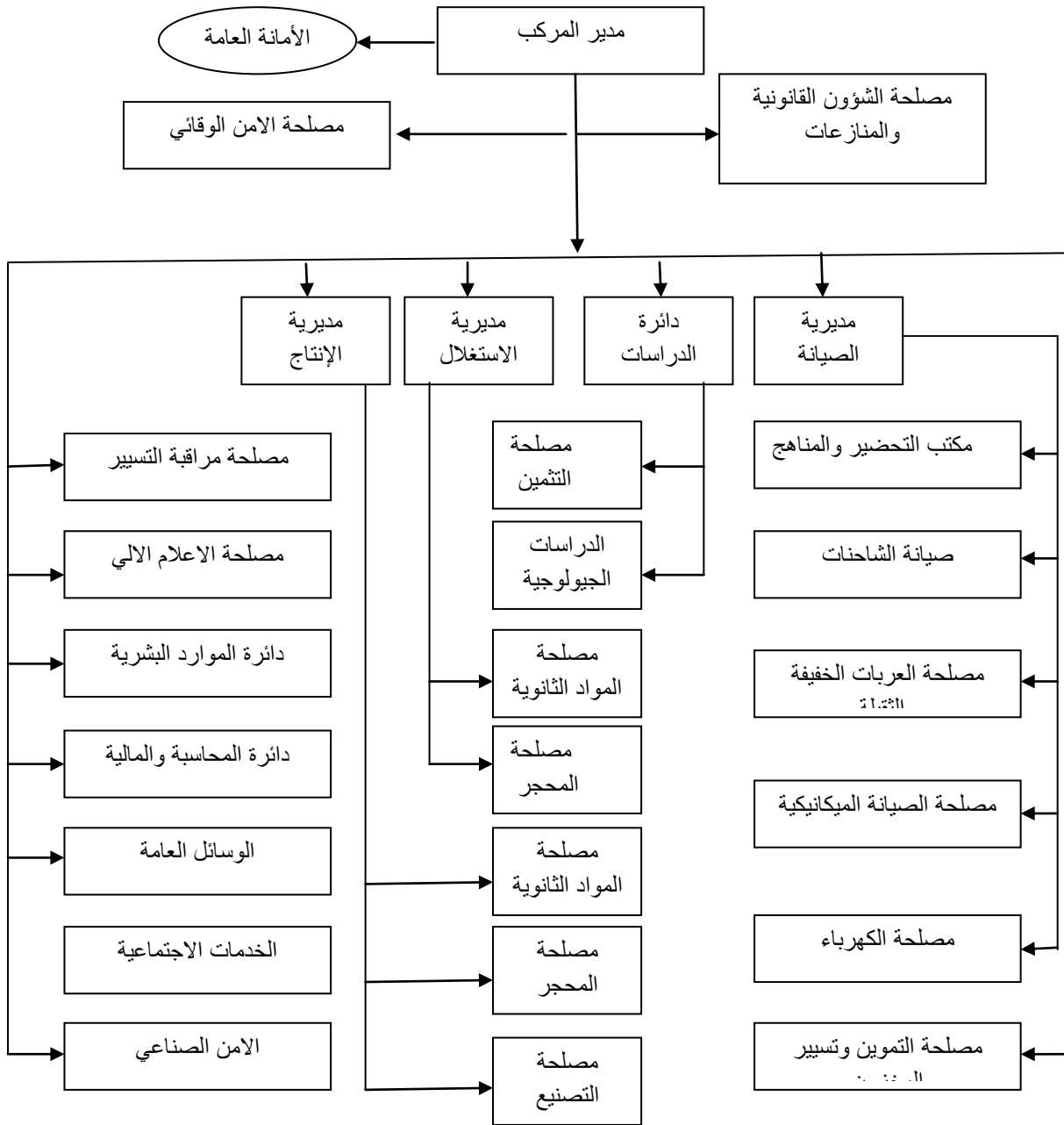
<https://www.eyefriyahh.com> kaplan.norton.balamced.scorecard(28.01.2019)





قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمركب المنجمي



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

## الملحق رقم(02): ميزانيات المؤسسة للسنوات 2014-2015

FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2015

## BILAN ACTIF

ACTIF	Note	2015			2014
		Brut	Amortissement	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif					1 432 506,81
Immobilisations incorporelles		406 955 282,30	193 701 612,41	213 253 669,89	4 239 177 647,26
Immobilisations corporelles		11 323 016 323,14	7 517 824 183,07	3 805 192 140,06	
Terrains		-	-	-	-
Bâtiments		965 221 474,61	625 683 804,03	339 537 670,58	388 856 793,92
Autres immobilisations corporelles		10 357 794 848,52	6 892 140 379,04	3 465 654 469,48	3 850 320 853,34
Immobilisations en concession		-	-	-	-
Immobilisations encours		387 474 308,90	-	387 474 308,90	582 964 495,90
Immobilisations financières		24 670 521 550,64	-	24 670 521 550,64	19 422 966 840,72
Titres mis en équivalence		-	-	-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-	-	-
Autres titres immobilisés		-	-	-	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		24 669 174 261,38	-	24 669 174 261,38	19 420 976 914,87
Impôts différés actif		1 347 289,26	-	1 347 289,26	1 989 925,85
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>36 787 967 464,97</b>	<b>7 711 525 795,48</b>	<b>29 076 441 669,49</b>	<b>24 246 541 490,69</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>					
Stocks et encours		1 321 542 512,80	192 900 884,88	1 128 641 627,93	1 308 521 149,62
Créances et emplois assimilés		2 799 021 355,49	25 035 276,90	2 773 986 078,59	2 418 905 858,10
Clients		1 243 189 865,46	25 035 276,90	1 218 154 588,57	1 012 080 416,81
Autres débiteurs		90 719 044,73	-	90 719 044,73	82 418 752,47
Impôts		1 120 199 311,35	-	1 120 199 311,35	976 444 179,95
Autres actifs courants		344 913 133,94	-	344 913 133,94	347 962 498,87
Disponibilités et assimilés		2 492 867 367,53	-	2 492 867 367,53	962 742 117,89
Placements et autres actifs financiers courants		-	-	-	-
Trésorerie		2 492 867 367,53	-	2 492 867 367,53	962 742 117,89
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>6 613 431 235,83</b>	<b>217 936 161,77</b>	<b>6 395 495 074,05</b>	<b>4 690 169 125,61</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>43 401 398 700,80</b>	<b>7 929 461 957,26</b>	<b>35 471 936 743,54</b>	<b>28 936 710 616,30</b>

SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2015

FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2014

## BILAN PASSIF

PASSIF	Note	2014	2013
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		1 600 000 000,00	1 600 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Ecart d'évaluation		1 435 456 792,00	-
Primes et réserves		19 025 586 418,87	16 020 515 721,99
Ecart de réévaluation		-	-
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net		2 935 024 951,45	2 621 758 795,12
Autres capitaux propres - Report à nouveau		847 084 564,09	783 376 138,58
Liaisons inter unités		-	-
Part de la société consolidante		-	-
Part des minoritaires		-	-
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		<b>25 843 152 726,41</b>	<b>21 025 650 656,69</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		-	-
Impôts (différés et provisionnés)		4 296 740,10	56 774 421,82
Autres dettes non courantes		-	1,00
Provisions et produits constatés d'avance		1 078 493 841,99	1 333 601 367,78
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		<b>1 082 790 582,09</b>	<b>1 390 375 790,60</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		513 779 442,63	277 147 632,23
Impôts		262 270 750,83	109 885 113,70
Autres dettes		1 234 717 114,34	1 843 839 055,90
Trésorerie passif		-	-
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		<b>2 010 767 307,80</b>	<b>2 230 871 801,83</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>28 936 710 616,30</b>	<b>24 646 898 248,12</b>

SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2014

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية.



## الملحق رقم (04): ميزانيات المؤسسة للسنوات 2016-2017

FERPHOS Group SOMIPHOS-SPA		BILAN ACTIF	
ACTIF	Note	2016	
		Brut	Amortissement
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles		467 764 692,30	344 763 209,94
Immobilisations corporelles		14 287 272 894,64	9 442 294 227,79
Terrains			
Bâtiments		1 204 350 287,89	783 708 318,37
Autres immobilisations corporelles		13 082 922 606,75	8 658 585 909,42
Immobilisations en concession			
Immobilisations encours		450 143 973,07	-
Immobilisations financières		29 987 124 896,24	-
Titres mis en équivalence		-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-
Autres titres immobilisés		7 000 000 000,00	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		22 985 575 999,90	-
Impôts différés actif		1 548 508,35	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>45 172 306 168,25</b>	<b>9 787 057 437,73</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks et encours		1 855 391 899,86	221 725 155,03
Créances et emplois assimilés		2 283 772 521,36	30 408 147,82
Clients		125 875 581,78	-
Autres débiteurs		1 441 112 263,67	-
Impôts		397 931 484,50	-
Autres actifs courants		-	-
Disponibilités et assimilés		608 742 509,49	-
Placements et autres actifs financiers courants		-	-
Trésorerie		6 712 526 350,86	252 133 302,85
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>11 039 199 740,58</b>	<b>10 039 199 740,58</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>51 865 132 439,11</b>	<b>10 039 199 740,58</b>

SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2016

Comptes consolidés du 01/01/2016 au 31/12/2016 group

SOMIPHOS CONSOLIDE  
BILAN ACTIF

ACTIF  
ACTIFS NON COURANTS  
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif

Brut Amortissement 2016

FERPHOS Group SOMIPHOS-SPA		BILAN ACTIF	
ACTIF	Note	2017	
		Brut	Amortissement
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>			
Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif			
Immobilisations incorporelles	1	416 230 565,15	415 278 033,47
Immobilisations corporelles	2	14 768 496 042,09	10 274 981 652,38
Terrains			
Bâtiments		1 246 832 104,45	869 971 157,73
Autres immobilisations corporelles		13 521 663 937,55	9 404 980 494,65
Immobilisations en concession			
Immobilisations encours	3	761 892 848,47	125 578 772,55
Immobilisations financières	4	32 856 269 567,82	-
Titres mis en équivalence		-	-
Autres participations et créances rattachées		-	-
Autres titres immobilisés		7 000 000 000,00	-
Prêts et autres actifs financiers non courants		24 732 032 816,42	-
Impôts différés actif		124 236 751,49	-
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>48 062 889 023,44</b>	<b>10 815 808 458,41</b>
<b>ACTIFS COURANTS</b>			
Stocks et encours	5	1 652 581 597,55	201 233 583,92
Créances et emplois assimilés	6	3 102 676 441,95	27 921 199,34
Clients		1 025 826 653,86	-
Autres débiteurs		579 510 131,12	-
Impôts		1 487 077 250,21	-
Autres actifs courants		10 262 406,76	-
Disponibilités et assimilés	7	1 084 205 318,35	-
Placements et autres actifs financiers courants		-	-
Trésorerie		1 084 205 318,35	-
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>5 839 463 357,85</b>	<b>229 154 783,26</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>53 842 352 381,29</b>	<b>11 044 963 241,66</b>

SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2017

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية.

## الملحق رقم (05): جدول حسابات النتائج للمؤسسة للسنوات 2014-2017

FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2015

## COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2015	2014
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		8 825 606 231,03	6 988 870 075,37
Variation stocks produits finis et en cours	-	171 612 475,88	65 369 333,57
Production immobilisée		-	47 998 212,11
Subventions d'exploitation		37 809 386,45	249 429 971,91
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>8 691 803 141,61</b>	<b>7 361 667 592,95</b>
Achats consommés	-	764 512 078,35	798 044 698,20
Services extérieurs et autres consommations	-	1 186 708 678,70	1 241 314 963,71
	-	1 951 220 757,05	2 039 359 661,91
<b>III- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>6 740 582 384,56</b>	<b>5 312 307 931,04</b>
Charges de personnel	-	1 784 979 688,00	1 932 396 519,00
Impôts, taxes et versements assimilés	-	19 768 505,90	18 197 351,44
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>4 935 834 190,66</b>	<b>3 361 714 060,61</b>
Autres produits opérationnels		36 116 724,86	54 474 223,24
Autres charges opérationnelles	-	227 399 532,66	238 380 505,85
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 701 026 761,18	980 869 704,02
Reprise sur pertes de valeur et provisions		189 577 269,40	500 739 883,18
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>3 233 101 891,08</b>	<b>2 697 677 867,17</b>
Produits financiers		3 376 031 297,38	252 253 396,91
Charges financières	-	20 603 156,63	1 646 308,36
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>3 355 428 140,75</b>	<b>250 607 088,55</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>6 588 530 031,84</b>	<b>2 948 285 045,72</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	16 882 172,53	15 452 498,84
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	3 359 037,15	2 192 404,57
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>12 293 528 433,26</b>	<b>8 169 135 096,29</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>5 725 239 611,10</b>	<b>5 224 110 144,85</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 568 288 822,16</b>	<b>2 935 024 951,45</b>
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			
<b>X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>6 568 288 822,16</b>	<b>2 935 024 951,45</b>

SOMIPHOS-Spa\_ Exercice 2015

FERPHOS Group  
SOMIPHOS-SPA

Comptes consolidés au 31/12/2017

## COMPTE DE RESULTATS

Rubriques	Note	2017	2016
Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires)		5 552 411 236,21	8 323 885 817,56
Variation stocks produits finis et en cours		128 870 439,45	319 082 414,40
Production immobilisée		30 597 295,11	2 247 492,29
Subventions d'exploitation			
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>5 711 878 970,78</b>	<b>8 645 215 724,25</b>
Achats consommés	-	986 991 415,06	1 093 240 943,50
Services extérieurs et autres consommations	-	976 611 045,32	1 277 904 930,77
	-	1 963 602 460,38	2 371 145 874,27
<b>III- VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>3 748 276 510,40</b>	<b>6 274 069 849,98</b>
Charges de personnel	-	2 102 242 948,96	2 765 737 059,12
Impôts, taxes et versements assimilés	-	23 160 204,11	38 363 584,27
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>1 622 873 357,33</b>	<b>3 469 969 206,59</b>
Autres produits opérationnels		181 877 849,41	86 862 855,18
Autres charges opérationnelles	-	422 090 378,98	312 128 441,76
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	-	1 595 566 802,86	1 560 933 801,13
Reprise sur pertes de valeur et provisions		661 934 596,15	495 940 965,48
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>449 028 621,06</b>	<b>2 179 710 784,36</b>
Produits financiers		1 225 614 505,18	1 385 446 797,55
Charges financières	-	27 305 884,93	16 226 027,72
<b>VI- RESULTAT FINANCIER</b>		<b>1 198 308 620,25</b>	<b>1 369 220 769,83</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>1 647 337 241,31</b>	<b>3 548 931 554,19</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	-	560 203 769,61	12 595 321,58
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	186 293 064,99	2 549 825,14
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>7 967 598 986,51</b>	<b>10 616 016 167,60</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>6 694 172 449,83</b>	<b>7 077 230 109,85</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 273 426 536,68</b>	<b>3 538 786 057,75</b>
Eléments extraordinaires (produits)			
Eléments extraordinaires (charges)			
<b>IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية.

## الملحق رقم(06): تقارير التكاليف الخاصة بالإنتاج والأجور

Les années	2014	2015	2016	2017
Couche stérile	714138000	740265000	827355000	870900000
Couche phosphate brut	458065000	479621000	592790000	538900000
Concassage Babbitless (Dj)	20145000	19890000	16830000	25500000
Concassage Hazimage(K .S)	38115000	38115000	34965000	31500000
Broyage	56960800	56960800	60794700	54770000
Criblage	39652600	39652000	31015400	39260000
Criblage Weddag	180880000	180880000	20575100	226100000
Débouillage	112852000	112852000	110316000	126800000
Dépossiérage	50543100	50543100	61333200	56790000
Séchage	114462000	114462000	125908200	127180000
Séchage B1	111681000	111681000	122849100	124090000
<b>Totale</b>	<b>1944922500</b>	<b>1944922500</b>	<b>2135192700</b>	<b>2221790000</b>

## Etat des Effectifs Par catégorie

Catégorie	Nombre de salariés
Execution	136
Maitrise	1160
Cadre	80
Cadre Superieur	18
<b>Somme:</b>	<b>1394</b>

Années	Les salaires	
	Les montants(DA)	
2014	80008790000	
2015	79008760000	
2016	80097260000	
2017	71887350000	

المصدر: مصلحة المحاسبة والمالية.

## الملحق رقم(07): تقارير متعلقة بالمياه والانبعثات الخاصة بنشاط المؤسسة

désignation	2014	2015	2016	2017
Puits de forage	1729392	1484795	1406126	1000000
Commune de Bir El Aer	685022	747770	767756	100110
Total	241414	2232565	2173882	1100110

Atelier	Gaz	Débit de sortie de cheminée(m/h)
Four de séchage DK	HF	57600
	CO2	
	CO	
Four de Séchage DK	HF	57600
	CO2	
	CO	
Sélection DK2	HF	194400
	CO2	
	CO	
Sélection DK3	HF	176400
	CO2	
	CO	
Séchage cheminé1	HF	14600
	CO2	
	CO	
Séchage cheminée2	HF	14600
	CO2	
	CO	
Séchage B1 cheminée1	HF	72500
	CO2	
	CO	
Séchage B1 cheminée2	HF	72500
	CO2	
	CO	

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير.



الملحق رقم (08): تقارير خاصة بالمخلفات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

ملحق رقم : كمية المخلفات العمالة الإنتاجية

N°	Désignation du déchet	Classe de déchet	Quantité	Destination Final
1	Transformateurs à huile à base de PCB	SD	38	Stockage interne (Local Sécurité)
2	Batteries électriques à huile à base de PCB	SD	178	Local aménagé
3	Huile à base de PCB	SD	6000 litre	Stockage interne (Local Sécurité)
4	Les batteries usagées	SD	90	Stockage interne (vente pour)
5	Accumulateur Ni-Cd (Batteries nickel cadmium)	SD	22	Stockage interne (Local Sécurité)
6	Terre polluée	SD	01m	Stockage interne dans un endroit étanche
7	Bandes transporteuses usagée	SD	50t	Zone d'attente
8	Chiffons souillés par la graisse et l'huile	SD	0.1t	Stocké dans des fûts temporairement
9	Huile usagée moteur	SD	51.22 t	Transférée vers Naftal
10	Huile hydraulique	SD	20.78 t	Transférée vers Naftal
11	Carburant de nettoyage : gaoil	SD	0.10 t	Transférée vers Naftal
12	Carburant de nettoyage : essence	SD	10.0	Transférée vers Naftal
13	Filter à huile et gaoil	SD	0.08	Stockage interne (conteneur DEMR)
14	Terre polluée	SD	2.29t	Local aménagé
15	Filtres à air	SD	0.63t	Stockage interne
16	Pièces de rechange usagées	S	1.5t	Stockage interne
17	Rejet ferrailles	S	01t	Stockage interne

18	(tôles, tube baguettes de soudure ,copeaux d usinage)	S	35t	Stockage interne
19	pneumatiques	S	0.285t	Stockage interne
20	Câbles électriques	S		Local aménagé
21	Lampes à gaz ,tubes néon et autres	S		
22	poussières	S	12800 t	Filter/atmosphère
23	Boue	S	197000 t	Milieu récepteur (les digue)
24	Déchets inertes (Stérile)	S	452000 t	Mise à terril
25	Eaux usées de lavage)	S	912500 m	Milieu récepteur (les digues)
26	Déchets inerte	S	7163377 t	Remise en état du site
27	Déchets ménagers	MA	50 m	Décharge publique
28	Papiers et cartons non pollués	MA		Décharge publique
29	Emballages en papier et carton	MA		Décharge publique

المصدر: مصلحة مراقبة التسيير.