



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعـة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام
بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفاط تبسة

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د. عمر جنينة

من إعداد الطلبة:

- زهوة فلاح

- منية خياري

جامعة العربي التبسي - تبسة
جامعة العربي التبسي - تبسة

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي دريس	أستاذ محاضر	رئيسا
عمر جنينة	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
توفيق حناشي	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا

تقرير المشرف حول سير عملية تأطير مذكره ماستر

بعد أداء واجب التحية والاحترام؛
يُمكن التأكيد بشأن سير عملية الإشراف على مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ،
اسم ولقب الطلبة: 01-زهوؤ فلاح 02-منية خياري
القسم الذي يتبعه الطلبة: قسم علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
السنة الجامعية: 2017/2016

عنوان المذكرة

دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة

مكان التبرص: بلديات مدينة تبسة

فترة التبرص: من 01/03/2017 إلى غاية: 30/03/2017

اسم ولقب المشرف: **عمر جنيئة** الرتبة: **أستاذ محاضر أ**
القسم الذي يتبعه المشرف: **علوم التسيير** تخصص المشرف: **علوم التسيير**
تاريخ بدء الإشراف: 2017/01/15

ملاحظات حول سير عملية الإشراف:

سير العملية في ظروف عادية حسنة.

(للضرورة يمكن إضافة ملاحظات أخرى على ورقة مرفقة)

الخلاصة:

X المذكرة قابلة للمناقشة العلنية خلال الدورة الأولى
المذكرة قابلة للمناقشة العلنية خلال الدورة الثانية
المذكرة غير قابلة تماما للمناقشة (ترفق بتقرير إضافي يبرر ذلك)

التاريخ: 2017/05/10

توقيع المشرف



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)
دفعلة: 2017

الميدان: علوم اقتصادية ، علوم تجارية وعلوم التسيير
شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام
بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د. عمر جنينة

من إعداد الطلبة:

- زهوة فلاح

- منية خياري

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa

نوقشت أمام اللجنة المكونة من الأساتذة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
يحي دريس	أستاذ محاضر	رئيسا
عمر جنينة	أستاذ محاضر	مشرفا ومقررا
توفيق حناشي	أستاذ مساعد	عضوا مناقشا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

جزيل الشكر للأستاذ المشرف الدكتور عمر جنينة على قبوله

الإشراف على هذه المذكرة وعلى توجيهاته السديدة

وملاحظاته التي أفادتنا في هذا العمل.

الشكر موصول لكل الأساتذة والزملاء بكلية العلوم الإقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التنسيب.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة
أ-ج	المقدمة العامة
25-01	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المتوازن
01	المبحث الأول: مفهوم وأساسيات متغيرات الدراسة
01	المطلب لأول: الأداء المستدام وبطاقة الأداء المتوازن
17	المطلب الثاني: قياس الأداء المستدام بواسطة بطاقة الأداء المتوازن
20	المطلب الثالث: حلقة الوصل بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الاستدامة البيئية
22	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
22	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
25	المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية
48-26	الفصل الثاني: دراسة ميدانية حول دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام في شركة مناجم الفوسفات
26	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
26	المطلب الأول: نظرة عامة على الفوسفات بتبسة
28	المطلب الثاني: منهج الدراسة
29	المطلب الثالث: الأدوات المستعملة في الدراسة
34	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
34	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج
43	المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة
49	الخاتمة العامة
52	المراجع
55	ملخص
56	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	حلقات الوصل بين بطاقة الأداء المتوازن و مؤشرات الاستدامة البيئية	01
32	درجات مقياس سلم ليكارت	02
33	معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر	03
34	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	04
34	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	06
36	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي	07
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة	08
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	09
39	إجابات أفراد العينة للمحور المالي	10
39	إجابات أفراد العينة لمحور التعلم والنمو	11
40	إجابات أفراد العينة لمحور العملاء	12
41	إجابات أفراد العينة لمحور العمليات الداخلية	13
42	إجابات أفراد العينة للمحور البيئي والإجتماعي	14
43	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وبناء الأهداف الاستراتيجية	15
44	المردودية المالية للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	16
44	معدل الربحية الصافية للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	17
45	معدل دوران الأصول للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	18
45	الحصة السوقية للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	19
45	تطور المبيعات للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	20
46	تطور رقم أعمال المؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	21
46	رقم الأعمال المتوسط/عامل خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	22
46	معدل دوران المخزون للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	23
47	تطور معدل الإنتاجية للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	24
47	نصيب الطن الواحد من المنتج من تكاليف الصيانة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015.	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	ركائز الأداء المستدام	01
10	تطور بطاقة الأداء المتوازن	02
13	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	03
16	خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن	04
19	تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة	05
35	توزيع أفراد العينة حسب الجنس (دائرة نسبية)	06
35	توزيع أفراد العينة حسب الجنس (رسم بياني)	07
36	توزيع أفراد العينة حسب العمر (دائرة نسبية)	08
37	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الثقافي	09
37	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	10
38	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	11

المقدمة العامة :

في ظل الفكر الحديث للمؤسسة الاقتصادية أصبحت هذه الأخيرة شريكة في التنمية المستدامة حيث أنه بالإضافة إلى تعظيم الربحية وجب عليها مراعاة معايير أخرى و التي منها حماية البيئة و العدالة الاجتماعية ، حيث أنه بدمج المعايير الاقتصادية و البيئية و الاجتماعية يتم الوصول إلى تحقيق الأداء المستدام. فإن كان الفكر قد انحصر سابقا في الحكم على أداء المؤسسات انطلاقا من أدائها المالي ، فإن المعطيات الجديدة المتعلقة بالنشاط البيئي و الاجتماعي للمؤسسات قد دفع بها إلى و بالجهات المعنية بعملية قياس الأداء إلى إدراج معايير الأداء البيئي و الاجتماعي في عملية قياس أداء المؤسسة .

و تتجه المؤسسة الاقتصادية إلى دعم المؤشرات المالية التقليدية بتكوين أنظمة قياس و مؤشرات أداء فعالة ، ولأن المؤشرات المالية تعالج الأداء الماضي و الحاضر فقد اتجهت المؤسسات إلى تطوير و ابتكار أنظمة و مؤشرات أداء تتجه إلى المستقبل و تأخذ في الحسبان العملاء و العمليات الداخلية و الحاجة إلى التعلم و النمو المستمر بما يوفر مدخلا أكثر اتزاناً ، و تقارير و تفسيرات أفضل لأداء المؤسسة.

قد لا يطرح قياس الأداء المالي أو الاقتصادي أي إشكال حيث هناك العديد من أدوات قياس هذا الأداء على الرغم من أنها ما تزال تقليدية في كثير من المؤسسات إلا أنها تفي بالغرض. غير أن الإشكال الأكبر يتعلق بقياس الأداء البيئي والاجتماعي بشكل عام ، وقياس أداء المؤسسة تجاه مسؤوليتها البيئية والاجتماعية بشكل خاص. ذلك أن مفهومي الأداء البيئي والاجتماعي مفهومان حديثان نسبيا من حيث الممارسة العملية ، و يترتب عن ذلك عدة أمور من أهمها أنظمة وأدوات قياس حديثة للأداء البيئي والاجتماعي. كما أن الأداء البيئي و الاجتماعي يتميزان بصعوبة القياس.

على الرغم من ذلك فقد ظهرت بعض أنظمة قياس الأداء الإدارية الحديثة التي بإمكانها أن تقيس و تقيم الأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية من أهمها بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي تقيس كل محاور الأداء الرئيسية.

من هنا تبرز الاشكالية الرئيسية التالية:

- ما دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية؟

تندرج ضمن هذه الاشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى تساهم مؤشرات البعد المالي في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الحديد والفسفات بتبسة؟
- 2- كيف يساهم بعد العملاء في قياس الأداء المستدام لمؤسسة مناجم الحديد والفسفات؟
- 3- ما مساهمة بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الحديد والفسفات؟

4- ما مدى مساهمة بعد التعلم والنمو في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الحديد والفسفات؟

5- كيف يساهم البعد البيئي والاجتماعي في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الحديد والفسفات؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تساهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية.
الفرضيات الفرعية:

- 1- تساهم مؤشرات البعد المالي في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.
- 2- يساهم بعد العملاء في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.
- 3- يساهم بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.
- 4- يساهم بعد التعلم والنمو في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.
- 5- يساهم البعد البيئي والاجتماعي في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة.

مبررات اختيار الدراسة: يعود اختيار الموضوع لعدة أسباب أهمها.

- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي في الجزائر.
- مكانة وأهمية الموضوع على المستوى الوطني والدولي بسبب تصاعد أهمية استدامة المؤسسات الاقتصادية.
- تقديم بطاقة الأداء المتوازن المستدام وشرح وتوضيح بعض الجوانب التي مازالت غامضة و مهمة على مستوى المؤسسات الاقتصادية الوطنية.
- إثراء مكتبة الكلية وتقديم إضافة في هذا الموضوع فرغم أهميته إلا أنه لم يتم التطرق إليه على مستوى الكلية.

أهمية الدراسة: تثبت أهمية الموضوع عن النقاط التالية:

- تصاعد مخاطر النشاط الاقتصادي للمؤسسة وتعدد آثاره خاصة على البيئة والمجتمع.
- تزايد الاهتمام بالأداء البيئي والاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية من قبل مختلف الأطراف المعنية وتنامي الوعي البيئي والاجتماعي لدى المساهمين وزيادة متطلباتهم.
- احتلال مفهوم استدامة المؤسسات الاقتصادية الصدارة في العديد من الأبحاث والدراسات والملتقيات باعتباره مكونا رئيسيا في عملية الإدارة الحديثة.

- تغيير الأداء البيئي والاجتماعي لمسار واتجاه المنافسة الاقتصادية التي لا تعترف بالقيود البيئية والاجتماعية.
- أهمية إدماج الأداء البيئي والاجتماعي في استراتيجية المؤسسة بما يضمن لها مساهمتها في تحقيق الأداء المستدام.
- تقع على عاتق المؤسسات الاقتصادية مهما كان نوع النشاط الذي تمارسه مسؤوليات جسام فيما يتعلق بالحفاظ على البيئة و المشاركة الفعالة و إيجاد الحلول للمشكلات البيئية و الاجتماعية.

أهداف الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- 1- التأكيد على أهمية الأداء البيئي و الاجتماعي في عملية قياس أداء المؤسسة الاقتصادية.
- 2- تسليط الضوء على الدور الذي تؤديه المؤسسة الاقتصادية من أجل تحقيق الأداء المستدام.
- 3- إبراز التحدي الذي تواجهه المؤسسات في إيجاد التوازن ما بين أهدافها الاقتصادية ، و التزاماتها الاجتماعية والبيئية.
- 4- التعرف على واقع تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام على مستوى مؤسسة مناجم الحديد و الفوسفات بتبسة من خلال محاولة إيضاح كيفية دمج البعد البيئي و الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن بشكل يجعلها تحقق الأهداف البيئية وتساهم في تحقيق الأداء المستدام.
- 5- إسقاط الجانب النظري على الواقع لإبراز مدى التقارب و التجاوب الذي تحظى به بطاقة الأداء المتوازن المستدام في المؤسسات الاقتصادية الوطنية.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي التحليلي: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال هذا البحث والذي يعد أكثر المناهج ملائمة مع موضوع الدراسة ، فهذا المنهج أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة محل الدراسة ، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج ، ولمعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى ، فهذا المنهج يقوم على الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال

المنهج الوصفي: في الجزء النظري وهذا بالاعتماد على مجموعة من المراجع العربية و الأجنبية والمذكرات والرسائل الجامعية والمجلات والمقتنيات والمواقع الالكترونية والمؤتمرات والمقتنيات.

المنهج التحليلي: في الجانب التطبيقي حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات أهمها الاستبيان.

خطة الدراسة:

من أجل الوصول إلى الأهداف المذكورة آنفاً والإجابة على مختلف الفرضيات تم تقسيم هذه الدراسة إلى جزأين الأول نظري والثاني تطبيقي حيث سيتم التطرق في الفصل الأول للأداء المستدام وبطاقة الأداء المتوازن والوصول أخيراً إلى دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لتتحول بذلك إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

أما بالنسبة للفصل التطبيقي فسيتم إسقاط الجانب النظري على الواقع من خلال الدراسة الميدانية المنجزة بمؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة على مستوى المديرية العامة ، حيث يتم التطرق بداية إلى لمحة عن المؤسسة محل الدراسة ، ثم منهجية وأدوات الدراسة التطبيقية وصولاً إلى محاولة التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام واقتراح نموذج لهذه البطاقة لمؤسسة مناجم الفوسفات من خلال اعتماد أسلوب الاستبيان.

المبحث الأول: مفهوم و أساسيات متغيرات الدراسة

المطلب الأول: الأداء المستدام و بطاقة الأداء المتوازن

أولاً : الأداء المستدام

تعريف 01: هو عملية إدارية يمكن من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم.¹

تعريف 02: " هو المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها " ، حيث يعكس مفهومه كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة إلى تحقيقها داخل المؤسسة.²

تعريف الأداء من منظور الكفاءة والفعالية: يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفاً للكفاءة أو الفعالية ، فمنهم من يرى أن مفهوم الانتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على أنه " علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة " ، ومنهم من يرى أنه يمثل " الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الانتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ".

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط ، ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها حيث عرفه بعضهم انه " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها " أو "النتائج المتحصل عليها".³

ثانياً : تصنيفات الأداء

الأداء الاقتصادي : يعرف بأنه قدرة المؤسسة على البقاء وعلى تحقيق أهدافها حيث يعبر الأداء الاقتصادي عن السبب الأساسي لوجود المؤسسة والمتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها هذه الأخيرة جراء تعظيم نتائجها (الانتاج ، رقم الأعمال ، القيمة المضافة والربح) ، وتدنية استخدام الموارد (رأس المال ، المواد الأولية ، العمل والتكنولوجيا). وتجدر الإشارة إلى أن هذا الجانب الاقتصادي للأداء قد ظل لفترة طويلة يعتبر المعيار الأساسي في تقييم أداء المؤسسات.⁴

¹ ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، عمان، الأردن، ص 106.

² توفيق عبد المحسن، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد)، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص 03.

³ عبد الملوك مزهودة، الأداء بين الكفاءة و الفعالية، مجلة العلوم الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 87.

⁴ ريغة أحمد الصغير، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكر مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014، ص 11.

الأداء الاجتماعي : يتأتى من خلال اهتمام المؤسسة بتحسين المجالات الست المشكلة لظروف الحياة المهنية وهي ظروف العمل ، تنظيم العمل ، الاتصال ، إدارة الوقت ، التدريب ومباشرة العمل الاستراتيجي.

كما يؤكد Henri HAVALL على علاقة التكامل والترابط بين كل من أداء المؤسسة الاقتصادي وأدائها الاجتماعي حيث إن الاقتصادي لن يتأتى إلا من خلال اهتمام المؤسسة بأدائها الاجتماعي.⁵

الأداء التنظيمي: يقصد به الاجراءات والآليات التنظيمية التي تعتمدھا المؤسسة في المجال التنظيمي لتحقيق أهدافها ومن ثم يكون لدى المؤسسة معايير يتم قياس فعالية الاجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء في ضوءها ، مع الاشارة إلى أن القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية ، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الاقتصادية والاجتماعية و يختلف عن النتائج المتعلقة بالفعالية التنظيمية.⁶

الأداء البيئي: هو محصلة شاملة لسياسات وقيم وقدرات المؤسسة في المجال البيئي.⁷ وتحقيق الأداء البيئي يكون باحترام التشريعات والقوانين من ناحية ، و لكن لا بد أن يؤدي إلى تحسين المردود المالي ، فتحسين طرق الانتاج من شأنه أن يحقق ايجابيات من الناحية المالية و من الناحية البيئية ، كما أن المؤسسات التي تطبق الأداء البيئي هي التي تتحكم في تكاليفها البيئية.⁸

ثالثا: الفرق بين الأداء الشامل و الأداء المستدام

الأداء الشامل: يعرف الأداء الشامل على أنه ذلك الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار مختلف فئات أصحاب المصالح ، العمال ، الموردون ، الزبائن ، المحيط المجتمعي ، المحيط الطبيعي...إلخ. حيث أنه يبحث عن إرضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة دون إهمال نمو المؤسسة و تطورها خدمة للملاك و المساهمين.⁹

كما يعرف أيضا على أنه تجميع لكل من الأداء الاقتصادي ، و الاجتماعي و البيئي و هو التعريف الذي يتفق عليه عديد من الباحثين حيث يرون أن الأداء الشامل هو الأداء الذي يجمع و يدمج الأبعاد الثلاثة التالية:

⁵ مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد33، المجلد التاسع، تموز2012.

⁶ ابراهيم محمد المحاسنة، مرجع سابق، ص: 108.

⁷ نجم عبود نجم، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص338.

⁸ العايب عبد الرحمان، الشريف بقة، قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسة الاقتصادية: حالة الجزائر، الملتقى العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، ص 84.

⁹ مراد كواشي، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2011، ص 11.

- البعد الاقتصادي: و الذي بواسطته تشبع المؤسسة رغبات المساهمين و الزبائن و الموردین و تكسب ثقتهم ، و يقاس هذا الأداء بمؤشرات تستخدم الميزانية و جدول حسابات النتائج.
- البعد الاجتماعي: و يرتكز على قدرة المؤسسة على جعل مواردها البشرية أطراف فعالة.
- البعد البيئي: و يرتكز على المساهمة الفعالة للمؤسسة في تطوير و تنمية بيئتها.

تعريف المشروع المستدام: هو المشروع الذي يناضل لتحقيق مستويات أداء عالية بخلق قيمة لمستثمريه وعملائه ومورديه وموظفيه وللهيئات التي تعتمد عليها أعماله وهو يركز على النظم البيئية والاجتماعية للحصول على موارد¹⁰.

تعريف المؤسسة المستدامة: يعتبر حرص المؤسسة على المساهمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة بالحفاظ على البيئة وتحسين نوعية الحياة ومحاربة الفقر دون أن يؤثر ذلك على فرص الاستثمار وتحقيقها للأرباح خطوة هامة في سيرها وسعيها نحو الاستدامة والاستمرارية لتصبح بدورها مؤسسة مستدامة.

ورغم صعوبة وضع تعريف دقيق شامل ، ومتفق عليه للمؤسسة المستدامة إلا أن المدراء ومسيري المؤسسات يدركون أن التنمية المستدامة هي نتاج عن تقاطع المحور الاقتصادي ، البيئي و الاجتماعي ، وعليه يمكن تعريف مبدئي للمؤسسة المستدامة: على أنها تلك المؤسسة السباقة للأعمال التي تعني تبنيتها للركائز الثلاث للتنمية المستدامة (البعد الاقتصادي ، الاجتماعي و البيئي)¹¹.

الأداء المستدام: يعتبر P. Pinto أن أداء المؤسسة يجب أن يحظى بالديمومة و الاستمرارية لهذا نجد أن هذا الباحث هو من أكبر المنظرين الذين نادوا بفكرة الأداء المستدام والذي عرفه على أنه "مدى قدرة المؤسسة على تجديد أدائها خلال مدة طويلة نسبيا ، وليس فقط ما حققته من أداء استثنائية في لحظات زمنية متقطعة"¹².

كما يرى هذا الباحث أن الأداء المستدام هو أحسن نظام لتخصيص الموارد و توزيعها ما بين الزبائن ، العمال ، و المساهمين ، فضلا عن أنه أكبر خيار مربح بالنسبة للمؤسسة ، و هو يقوم على أربع ركائز أساسية تربطها علاقات تعاضدية جد قوية وهي: القيم ، الأسواق ، الأفراد ، الحرف ، حيث أن كل ركيزة تعد رهانا رئيسيا للأداء المؤسسة:

- ركيزة القيم لضمان الاستمرارية؛
- ركيزة السوق لضمان التنافسية؛
- ركيزة الأفراد لضمان الانتاجية؛

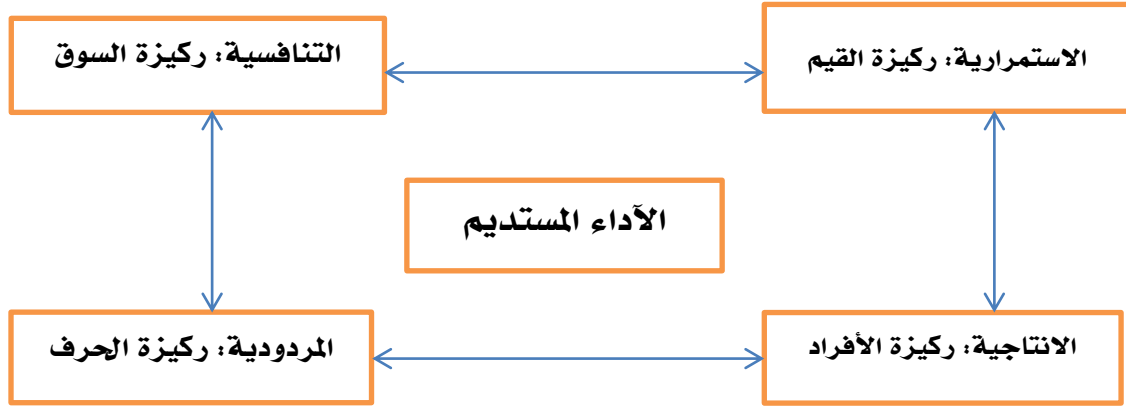
¹⁰ جميلة الجوزي، أهمية المحاسبة البيئية في استدامة التنمية، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ص 79. www.gponiag.fr - ¹¹

¹² مراد كواشي، آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة، دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد33، المجلد التاسع، تموز 2013، ص ص 175-176.

- ركيزة الحرف لضمان المردودية.

و هو ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (01): ركائز الأداء المستدام



Source: Paul Pinto: La performance durable, éd: DUNOD, Paris, 2003, p11.

كما يعد هذا الباحث أن أحسن مؤشر للتعبير عن الأداء المستدام هو رقم الأعمال و النتيجة التشغيلية للمؤسسة في حين أن R. Moore قدم تصورا للأداء المستدام بشكل متأثر بفلسفة التنمية المستدامة التي تبحث عن الترقية المتزامنة لكل من الرفاهية الاقتصادية ، حماية المحيط ، و العدالة الاجتماعية.

مبادئ الأداء المستدام : تتمثل مبادئ الأداء المستدام فيما يلي¹³ :

- الاستراتيجية : يجب أن تكون استراتيجية المشروع مبنية على أساس تكامل بين الأبعاد البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية طويلة الأجل .
- الجهات المهتمة بالمشروع: يجب الدخول في حوار مع الجهات المهتمة بالمشروع و محاولة مقابلة احتياجاتهم بطريقة فعالة.
- الابتكار: عن طريق انتهاز الفرص و إدارة المخاطر المتعلقة بالأمور الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية.
- الشفافية: نشر الحسابات و التقارير عن الآثار الاقتصادية و الاجتماعية و البيئية بشكل منظم و واضح.
- الأفراد: معاملة الموظفين و الأفراد بعدالة و احترام.

وظائف الأداء المستدام: إن اختلاف المفاهيم حول الأداء يعكس اختلاف وجهات النظر حول علاقة المؤسسة مع المجتمع ، حيث يشمل كل مفهوم على تصور خاص لهذه العلاقة و التي تتلخص في عدة وجهات نظر تشتمل كل منها على وظيفة معينة.

¹³ جميلة الجوزي، مرجع سابق، ص 79.

وجهة النظر الأولى: تعطي للأداء وظيفة التنظيم أو التعديل الاجتماعي الاقتصادي بالنسبة للمساهمين (من خلال الأداء الاقتصادي) ، أو بالنسبة لكافة الأطراف ذات المصالح (من خلال الأداء المستدام). وفي هذه الحالة يتم تقييم القيمة الاقتصادية و/أو القيمة الاجتماعية المحققة من طرف المؤسسة إما بين المساهمين الماليين فقط أو بين جميع الأطراف ذات المصالح.

وجهة النظر الثانية: تعهد للأداء وظيفة اجتماعية سياسية تعمل على تقسيم السلطات بين مختلف متعاملي المجتمع المدني (المؤسسة و الأفراد و الدولة...) من خلال ترك السلطة للمساهمين أو عن طريق البحث عن تقسيمها بين كافة الأفراد ذات المصالح.

وجهة النظر الثالثة: (تميل للجانب الاجتماعي) ترجع الأداء لدافع اجتماعي ثقافي ، بحيث يعمل على ضمان إما الأولوية للقيم الاقتصادية ، أو بناء مجموعة من القيم المشتركة ذات الطبيعة الاقتصادية والاجتماعية و البيئية و المجتمعية.

وجهة النظر الرابعة : (تميل للجانب النفسي) تعتبر الأداء بناء اجتماعيا جغرافيا ناتجا عن مقارنة ومواجهة بين تصورات المؤسسة الخاصة بالمساهمين و تلك الخاصة بالأطراف الرئيسية ذات المصالح.¹⁴

قياس الأداء المستدام للمؤسسة: تعد عملية قياس الأداء المرحلة الأخيرة و المهمة من مراحل العملية الادارية خلال فترة معينة ، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة و العمليات المختلفة التي يتم القيام بها أو التي مازالت تتم أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل ، وذلك للتحقق من مدى مطابقة الأداء الفعلي بالأداء المخطط والكشف عن أي انحرافات في التنفيذ ، وبعد ذلك يتم اتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.¹⁵

مفهوم و أهمية قياس الأداء :

مفهوم قياس الأداء :

تعريف 01: يعرف قياس الأداء بأنه "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها ، ولا سيما مراقبة و تسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا".¹⁶

¹⁴ محمد علي مروج، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية خلال الفترة 2000-2012، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص ص: 63، 64.

¹⁵ محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل غ م، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم المحاسبة و التمويل، غزة، فلسطين، ص 22.

¹⁶ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 487.

¹⁶ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ص 487.

تعريف 02: يعرف كذلك القياس بأنه "عملية تحديد القيم الرقمية للأشياء أو الأحداث وفقاً لقواعد معينة والتي يجب أن تكون متوافقة مع خصائص الأشياء أو الأحداث موضع القياس".¹⁷

تعريف 03: "كما هو طريقة منظمة لتقييم المدخلات والمخرجات والعمليات الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وغير الصناعية".¹⁸

نستنتج مما سبق أن قياس الأداء هو الرقابة المستمرة وتحديد القيمة الرقمية للأشياء ، وهو طريقة منظمة لتقييم جل العمليات في المؤسسة.

أهمية قياس الأداء : يمكن ايجازها فيما يلي:¹⁹

- إن قياس الأداء يؤدي إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها للعملاء.
- إن قياس الأداء يحسن واقع الاتصالات الداخلية ما بين العاملين ، فضلاً عن الاتصالات الخارجية ما بين المؤسسة و عملائها و متعاملها ، فالتأكيد على قياس و تحسين الأداء يؤدي إلى خلق مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع عملاء المؤسسة و متعاملها و تعتمد عملية جمع و معالجة المعلومات الدقيقة على فعالية إيصال الأنشطة الرأسمالية وفق استراتيجية المؤسسة.
- إن قياس الأداء يشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل ، حيث أن القياس يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين من دون قياس ، فإذا كانت المؤسسة لا تعلم أين هي الآن من حيث واقع عملياتها ، لا يمكن أن تعرف ما هو مستقبلها ، وبالتأكيد لا يمكنها الوصول إلى حيث تريد.

مؤشرات قياس الأداء المستدام: توجد أربعة معايير متفق عليها هي²⁰:

الثبات: يقصد بالثبات الحصول على نتائج متماثلة و متشابهة رغم تكرار استخدام المعيار حيث يتضمن ثبات المعيار جانبيين هما الاستقرار والتوافق ، يقصد بالاستقرار تساوي أو تقارب قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ، أما التوافق فيعني أن القياسات المأخوذة في أوقات مختلفة أو بطرق مختلفة يؤدي إلى نتائج متقاربة.

المصدقية: يقصد بها تميز الجوانب التي يحتويها المؤشر أو المعيار بأهمية و ارتباط فعليين بالكفاءة و الفعالية المطلوبة لقياس الأداء.

¹⁷ مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2008، ص150.

¹⁸ عيسى مرازقة، الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء و الفعالية في المنظمات الهادفة للربح، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 10-11 نوفمبر 2009، ص02.

¹⁹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 489.

²⁰ محمد علي مروج، مرجع سابق، ص 69.

العملية: يقصد بها أن يكون المعيار المستعمل سهل التطبيق، مقبول، وواضح، ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة.

التمييز: يرمز إلى قدرة المعيار على تحديد المستويات المختلفة للأداء، فعندما تكون كفاءات الوحدات والأقسام متقاربة يصبح من الضروري أن يتضمن المعيار المستعمل قدراً مستعملاً من التمييز.

لكن وبالرغم من تنوع مؤشرات الأداء إلا أن الاشكالية الرئيسية التي تواجه المدراء تتمثل في صعوبة ربط ودمج بطريقة منهجية، ومختصرة، ومقنعة، المعطيات الاقتصادية وغير الاقتصادية للمؤسسة بغية الوقوف على وضعيتها المالية وغير المالية ما يجعل الكثير منهم يفضلون المؤشرات التي تتميز بالشمولية (التي تشمل كافة نشاطات المؤسسة)، والقابلية للمقارنة (ما بين الفترات والمنافسين)، ودرجة كبيرة من الثقة (التي تتمتع بالمصداقية)، وإمكانية إسقاط على المستقبل (بغية التنبؤ). وفي غياب هذه الخصائص والمميزات يلجأ بعضهم للاعتماد على المؤشرات الاقتصادية أو المالية فقط، لذلك يجب الاعتماد أيضاً على النقاط التالية في وضع المؤشرات المختلفة: العناصر التي تستهدفها المؤشرات (الأطراف ذات المصالح)، الوظائف التي تغطيها المؤشرات (تسيير المؤسسة، وتكوين وتحفيز الأجراء، تطوير صورة المؤسسة...)، نوعية الأداء المراد قياسه (أداء اقتصادي، اجتماعي، بيئي، مجتمعي) وأخيراً نظم قياس الأداء.

أنظمة قياس الأداء المستدام: وتتكون من أنظمة قياس الأداء التقليدية وأنظمة قياس الأداء الحديثة.

أنظمة قياس الأداء التقليدية: لقد تعددت النماذج التقليدية لقياس الأداء وكلها تستند على التحليل المالي ويتميز أهمها فيما يلي:²¹

مؤشرات الإنتاج: تستهدف هذه المؤشرات كل ما له علاقة بالإنتاج وبالخصوص مدى النجاح المحقق للخطط الانتاجية و مستوى التطور الحاصل في الانتاج عبر السنوات المختلفة و أهم هذه المؤشرات هي:²²

- نسبة تحقيق الخطة الانتاجية = قيمة الانتاج المتحقق بالأسعار/قيمة الانتاج المخطط×100
- يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تحقيق الأهداف المخططة للإنتاج، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على ارتفاع مستوى تحقق الخطط الانتاجية للمؤسسة، والعكس صحيح.
- نسبة تطور الانتاج = قيمة الانتاج المتحقق للسنة الحالية/ قيمة الانتاج المتحقق للسنة السابقة×100
- يستخدم هذا المؤشر للدلالة على درجة تطور الانتاج في السنة المعنية بالمقارنة بالسنة السابقة، فكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على حدوث تطور و زيادة في قيمة الانتاج.

²¹ نفس المرجع السابق، ص 494.

²² مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص 253.

مؤشرات الأداء المالي: تتطلب عملية تقييم الأداء المالي كل من السيولة ، هيكل التمويل ، استخدام الأصول الثابتة ، ربحية الأصول المستثمرة ، و كفاءة عمليات التشغيل ، و من أهم مؤشرات الأداء المالي شيوعا ما يلي:²³

- مؤشرات سوق المال: و يتضمن مقاييس تعكس تقييم سوق رأس المال للأداء الاقتصادي للمؤسسة ، و من بين هذه المؤشرات نجد: الأرباح الموزعة ، العائد الكلي ، سعر السهم ، القيمة الدفترية للسهم ، و غيرها.
- مقاييس الربحية: و تعكس مقدرة المؤسسة على خلق الربح و منها العائد على الأصول ، العائد على حقوق الملاك و هامش المبيعات.
- مقاييس الخطر ، تكلفة الأموال و النمو: و تتضمن الرفع المالي (الاقتراض / حقوق الملكية) ، تكلفة رأس مال المؤسسة ، نمو الأصول ، نمو الأرباح و غيرها.

أساليب التحليل القطاعي: يقصد بالتحليل القطاعي ، أن يتم إجراء التحليل المالي للمؤسسة بمعايير تعد و تحدد على المستوى القطاعي داخل الاقتصاد ، و تعرف هذه المعايير بالمعدلات المعيارية للأداء BENCHMARK والتي يتم استخدامها واستخراجها باستخدام بيانات مجموعة أخرى من المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو متوسطات الصناعة ، و يميز نوعين من هذا الأسلوب:²⁴

- تحليل الأنظمة النسبية للقوائم المالية: تستند هذه الطريقة إلى تحويل عناصر الأصول والخصوم بالميزانية إلى نسب مئوية بالقياس إلى صافي المبيعات. ومنه فهذه الطريقة تساعد على عقد مقارنة موضوعية بين أداء المؤسسة و المؤسسات الأخرى.
- تحليل المؤشرات المالية: تعتمد هذه الطريقة على تصنيف المؤشرات المالية ، حيث أن كل مؤشر مالي يمثل علاقة رياضية بسيطة بين بسط ومقام ، هذه العلاقة تعكس جانبا من الأداء العملي لكل منهما مثلا ربحية الدولار المستثمر تعكس العلاقة بين مقدار الأرباح وحجم الاستثمارات التي تم توظيفها لتحقيق هذه الأرباح.
- مدخل أصحاب المصالح: ينطلق هذا المدخل من أن نظم قياس الأداء المستندة على الطرق المحاسبية التقليدية غير المناسبة للمؤسسات الحالية التي تغيرت فيها العلاقات مع الزبائن والعميلين و الموردين و كذلك أصحاب المصالح؛ لذلك لابد من وضع مقاييس قادرة على تفهم العوامل غير الملموسة مثل الخدمات و الابتكارات و علاقات العاملين ، فالطبيعة المتشابكة لأهداف المؤسسة و حاجات الأطراف المرتبطة بها تنسحب على طبيعة مجالات الأداء التي تغطي تلك الأهداف المتشابكة ، و تفرض على المؤسسة تحقيق الحد الأدنى من التنسيق و التلازم بين تلك الأهداف ، بحيث تكون نتائج قياس الأداء في مختلف المجالات متناغمة بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي للمؤسسة ، حيث أن أهداف المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسية ينبغي على

²³ نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 200، ص 213.

²⁴ صالح بلاسكة، قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص 12.

المؤسسة قياس الأداء الكلي وفق مقاييس ومعايير تلاءم كل مجال بما يمثله من أهداف مرتبطة به.²⁵

أنظمة قياس الأداء الحديثة: نذكر منها لوحة القيادة التي تعتبر من بين الطرق الحديثة لقياس الأداء وتطلق فكرة اعدادها من تشخيص وضعية المؤسسة أي تحديد كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحددة ، ومحاولة التحكم فيها من أجل تحسين الوضعية العامة فهي وسيلة تسيير تجمع بين مؤشرات مالية وغير مالية مناسبة للمسؤولين لقيادة أداء النشاط الذي يمارسونه" ، فهي تضمن مجموعة من المؤشرات المتكاملة التي تسمح للمسؤولين بمعرفة درجة تقدم العمليات ومعرفة الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت معين ، وقياس الانحرافات بمقارنة الأهداف الفعلية بالأهداف المعيارية وإجراء التصحيحات المناسبة.²⁶

ثانياً: بطاقة الأداء المتوازن

نشأتها: إن أول بطاقة تقييم متوازن تم استخدامها في شركة ANOLOG DRIVE عام 1987 ، حيث استخدمت هذه الشركة بطاقة أكثر شمولية من المداخل السابقة لفحص وقياس الأداء ، لقد شملت هذه البطاقة جوانب خاصة مثل سرعة التسليم للعميل ، وجودة ودورة العمليات التطبيقية ، وفاعلية تطوير منتجات جديدة بالإضافة إلى المقاييس المالية ، إن هذا النظام شكل بداية ظهور أنظمة القياس المتوازنة²⁷ ، خاصة بطاقة التقييم المتوازنة المبتكرة من قبل كل من كابلان و نورتن حيث تقدم الباحثان بفكرة تقييم الأداء المتوازن في يناير 1992 بالنشر في مجلة ، وقالوا أن الحاجة إلى زيادة المعرفة اللازمة لمعالجة مشكلة عجز الأدوات المالية في توفير المعلومات اللازمة لإدارة المنشآت الحديثة هي التي دعتهم إلى التقدم بهذه الفكرة والذي حثهم أكثر على العمل في هذا الاتجاه أن أعمالاً كثيرة أصبحت تتم في المنشأة هذه الأيام : مثل أعمال التجديد و الابتكار المستمرة و أنشطة التدريب التي لا تنقطع ، ولا يمكن الحكم على جودة أداء هذه الأنشطة باستخدام أساليب تقييم الأداء التقليدية ، من هنا بدأت الحاجة إلى إيجاد نماذج تقييم أداء شاملة و متوازنة تعكس حقيقة الإنشاء الفعلي بالمنشأة مثل الذي يقود سيارة ناظراً إلى المرأة الخلفية أو مثل الذي يقود طائرة ناظراً فقط إلى مؤشرات الأداء في لوحة قيادة الطائرة .

تطورها: تطورت بطاقة الأداء المتوازن حسب فترتين:

الجيل الأول 1992: وصفت بطاقة الأداء المتوازن بأنها عبارة عن أربعة منظورات لتقييم الأداء بالإضافة إلى البعد المالي هناك ثلاثة أبعاد أخرى من الأعمال : العملاء ، العمليات الداخلية ، التعلم والنمو ، حيث يتم تقييم الأداء ضمن هذه المنظورات الأربعة .

²⁵ رياض ضياء عزيز الصفور، عناصر استراتيجية العمليات و أثرها في بعض مجالات الأداء، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص72.

²⁶ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، تموز 2012، ص224.

²⁷ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن)، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009، عمان، الأردن، ص 143.

إن اقتراح ربط رؤية و أهداف المؤسسة لمنظورات البطاقة جاء لیساعد فی اختیار واستخدام قیاسات (مؤشرات) تشجع موازنة الأداء فی الأبعاد المختلفة والأخذ بنظر الاعتبار عمليات التوجه الاستراتيجي بالممارسات اليومية لإدارة المؤسسة. لقد ولدت فكرة ربط رؤية و أهداف المؤسسة بالمنظورات إلى إمكانية بناء علاقات السبب و النتيجة (Cause et effet) بین أهداف المؤسسة ووضع مؤشرات لقیاس هذه الأهداف طبقاً لما یسمى بالخارطة الاستراتيجية تميزت هذه المرحلة بما يلي :

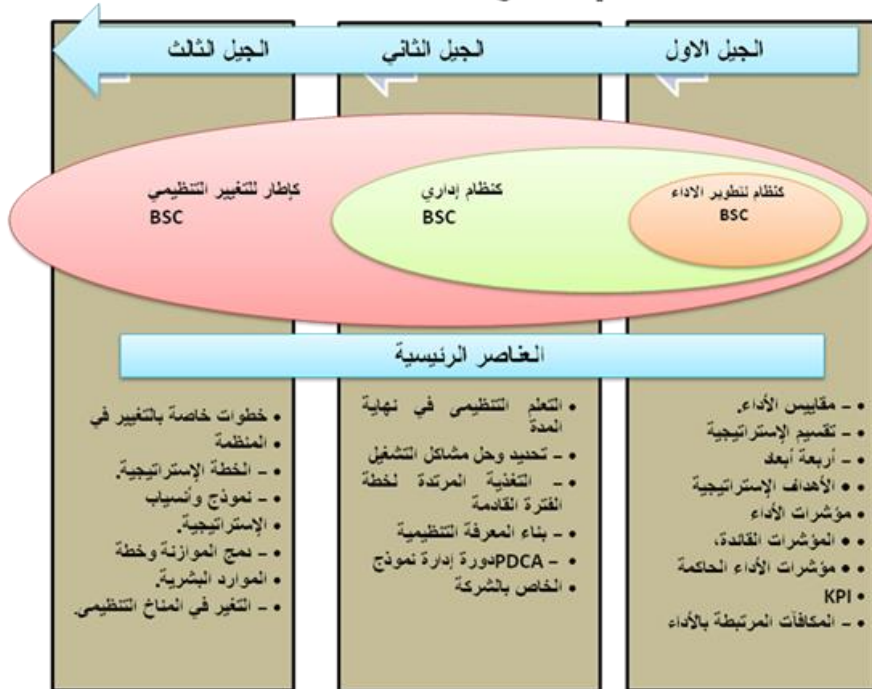
- تم تقسیم رؤية المؤسسة إلى أربعة أبعاد
- يحتوي كل بعد على مجموعة من مؤشرات الأداء
- مؤشرات الأداء تعكس كيف يمكن توجيه أداء المؤسسة
- اعتبار البطاقة كنموذج لتطوير أداء المؤسسات فقط و ليس كنظام إداري

الجيل الثاني: يتضمن العناصر الهامة التالية التي لا توجد في بطاقة الأداء العادية:

- الارتباط و التدفق في سلاسل الأهداف الاستراتيجية حتى تظهر أهداف الأداء المالي بوضوح.
- نتيجة لذلك يتم استبعاد المبادرات الغير مرتبطة بتشكيل التدفق الاستراتيجي من الخريطة الاستراتيجية.
- عند تنفيذ التخطيط الاستراتيجي بطريقة مناسبة يتم التوصل إلى مؤشرات الأداء الحاكمة المناسبة و الهادفة و المفيدة للمتابعة الاستراتيجية و الرقابة الإدارية في المنظمة.²⁸

شكل (02): تطور بطاقة الأداء المتوازن

والشكل التالي يوضح تطور بطاقة الأداء المتوازن:



Source: Morisawa, T. (2002) "Building Performance Measurement Systemes with the Balance scorecard Approach", Nomura Research Institute (NAI) Papers, No. 45, April.

²⁸ نادية راضي عبد الحليم، مرجع سابق، ص 17.

تعريفها: توجد عدة تعريفات لبطاقة الأداء المتوازن نوجز منها:

- تعريف 01 : "هي أداة لترجمة مهمة و استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء لتوفير الأساس لبناء نظام إدارة أداء استراتيجي"²⁹
- تعريف 02 : "هي أول عمل نظامي حول تصميم نظام لتقييم الأداء و الذي يهتم بترجمة استراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر ، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة"³⁰.
- تعريف 03 : "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم للإدارة العليا صورة واضحة و سريعة عن أداء المؤسسة"³¹.

من التعاريف السابقة نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن هي :

- أداة لترجمة مهمة و استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من مقاييس الأداء
- نظام لتقييم الأداء يوحد جميع مقاييس المنظمة.
- مجموعة المقاييس المالية و غير المالية التي تترجم أداء المؤسسة.

مميزاتها: إن التصميم بطاقة الأداء المتوازن يتميز بعدة خصائص أهمها:

- توضح تتابع علاقات السبب و النتيجة بين تغيير أساليب العمل (التغيير التنظيمي) و التحسينات التي قد تحدث في أداء المنظمة .
- تساعد في توصيل البرنامج لكل أعضاء المنظمة.
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن في المنظمات الهادفة إلى الربح بالمنظورات و الأهداف المالية.
- تهتم بطاقة الأداء المتوازن بالنموذج المالي و المحاسبي الشامل بدلا من النظام المحاسبي التقليدي.
- تحدد بطاقة الأداء المتوازن عدد و نوع المنظورات المستخدمة في كل مجال من مجالات القياس.

مكوناتها: قدم كل من عناصر بطاقة الأداء المتوازن كما يلي:³²

- الرؤية المستقبلية: و التي تبين أين تتجه المنظمة و ما هي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها؛
- الاستراتيجية: تتألف من مجمل الأهداف و الخطط الطويلة المدى.
- الأهداف: تمثل النتائج المراد تحقيقها التي تساهم في الوصول إلى رؤية المنظمة ، حيث يتم توزيع و تخصيص الأهداف على الأبعاد الأربعة ، حيث يجب أن تكون الأهداف واقعية و قابلة للقياس ، و محددة بإطار زمني.
- المؤشرات: تعكس مدى التقدم في تحقيق الهدف الاستراتيجي.
- القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة.

²⁹ الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، بحوث و أوراق عمل الندوات التي عقدتها المنظمة العربية في موضوع قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام 2005، 2006، 2007، 2008، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2008، جمهورية مصر العربية، ص 253.

³⁰ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، الدار العصرية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2009، جمهورية مصر العربية ، ص 57.

³¹ Robert.S.Kaplan, David P. Norton , **The Balanced Scorecard- Measures, The Drive performance**, Harvard busines Review, January-February,1992, P71

³² وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة الأداء الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 158.

- المبادرات الاستراتيجية³³: هي برامج عمل توجه الأداء الاستراتيجي و تسهل عملية التنفيذ و الانجاز على المستويات التنظيمية الدنيا.

المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن

المحور المالي: يأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى و التي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الاستراتيجية كمعدل نمو رقم الأعمال ، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة ، و بحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات ، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما تستعمل النتيجة الصافية ، الهامش الاجمالي ، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية ، فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرسيد الخزينة مثلا.³⁴

محور العملاء: إن المنظمة تحتاج أن تولي اهتماماتها لتلبية حاجات و رغبات عملائها لأن هؤلاء العملاء هم الذين يدفعون للمنظمة لتغطية إجمالي تكاليفها و تحقيق الأرباح ، و هذا المنظور يمكن المنظمة من وضع مؤشرات تعكس وضع العميل بالنسبة للمنظمة ، مثل رضا العميل ، و درجة الولاء للمنظمة ، و القدرة على الاحتفاظ بالعميل ، و القدرة على جذب العميل ، و ربحية العميل.³⁵

محور العمليات الداخلية: يعكس هذا المحور كافة العمليات التشغيلية الداخلية التي يجب على أن تتفوق فيها المنظمة على منافسيها و التي لها أثر كبير على رضا العملاء و تحقيق الأهداف المالية للمنظمة. و لتتمكن إدارة المنظمات من تقييم أدائها من منظور العمليات الداخلية ، فإنها تقوم بتحليل كافة الأنشطة التي تقوم بها الأقسام و وحدات العمل بشكل دقيق و تفصيلي بهدف تكوين صورة واضحة للأداء تساعد المديرين في كافة المستويات على تصحيح نقاط الخلل ، و تعزيز نقاط القوة و التميز و التفوق على المنافسين.³⁶

إن أغلب المؤشرات المرتبطة بمنظور العمليات الداخلية مأخوذة من مشاريع إدارة الجودة الشاملة بالإضافة إلى مشاريع أخرى خاضت في نفس السياق ، فإذا أردنا وصف عمليات معينة فإن هناك أنواع كثيرة من المؤشرات التي يمكن استخدامها كمؤشرات الانتاجية ، الجودة ، مستوى التكنولوجيا ، استغلال الطاقة ، وقت التسليم ، مدة الانتظار...³⁷.

³³ عبد القادر حجاج، أحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية: حالة مؤسسة نفطال(مقاطعة الوفود حاسي مسعود)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الثالث، ديسمبر 2015، ص 140.

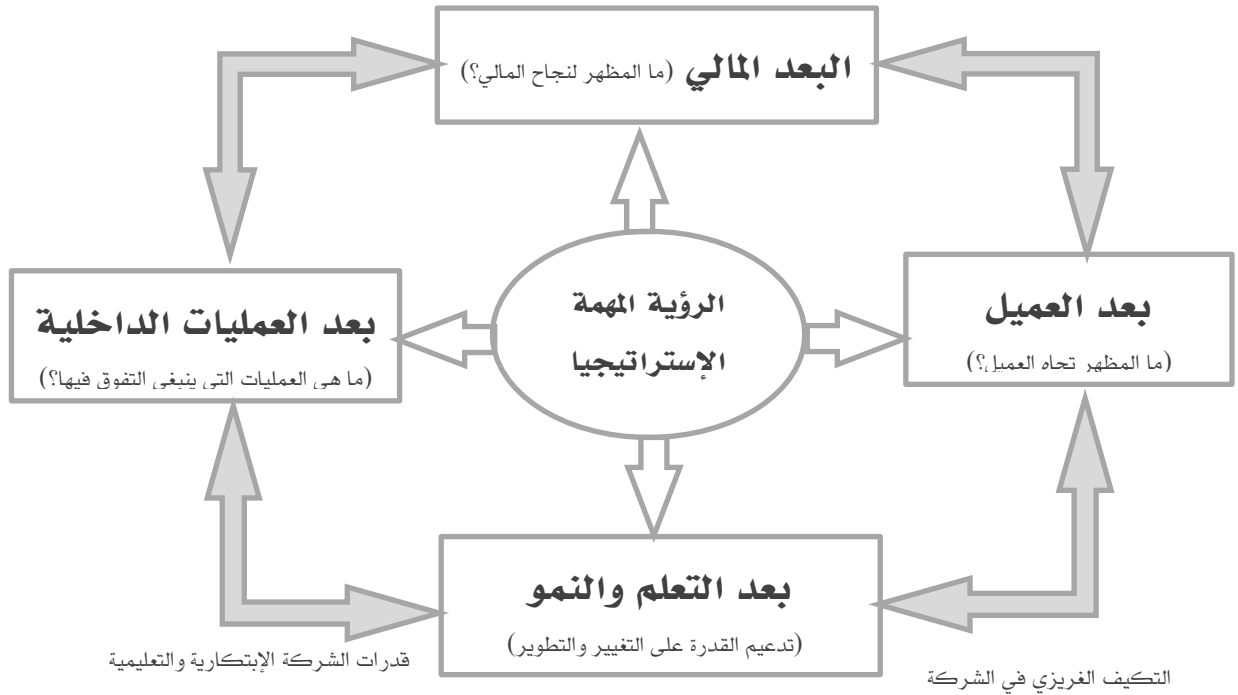
³⁴ نعيمة بجاوي، خديجة لدرع، بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات: نمو المؤسسات و الاقتصاديات بين تحقيق الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011، الطبعة الثانية، ص 79.

³⁵ Robert.S.kaplan , David P.Norton, Using The Balanced Scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review, January-February,1996,p75.

³⁶ نعمة عباس الخفاجي، إحسان مجد ياغي، مرجع سابق، ص 48.

³⁷ سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003-2004، ص 216.

محور التعلم و النمو: يعتبر جانب النمو و التعلم هو أحد محددات نجاح المنشأة و استمرارها في المنافسة ، حيث يعتمد هذا الجانب على قدرات و مهارات العاملين على الإبداع و التطور و النمو ، بالإضافة إلى اقتناء تقنيات انتاج مستحدثة و تكنولوجيا متطورة ذات كفاءة مرتفعة بهدف التوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة و زيادة الانتاجية و تقصير زمن الانتاج و تخفيض معدلات العيوب³⁸ ، حيث أن مقابلة الأهداف بعيدة المدى و المنافسة العالمية تقتضي تطوير الأداء و المهارات دائماً ، و يأتي النمو و التطوير في: الأفراد ، تطوير النظم ، تطوير الاجراءات.³⁹



شكل (03): نموذج بطاقة الأداء المتوازن
المصدر: Kaplan & Norton (1993)

أسباب ظهور بطاقة الأداء المتوازن: إن بطاقة الأداء المتوازن نشأت جرّاء التقاء تيارات في الفكر الإداري وذلك في بداية التسعينيات ، والتي تمثلت في الآتي :

- إيلاء القضايا الاستراتيجية بعيدة المدى اهتماماً أكبر من قبل الكثير من المؤسسات الناجحة مقابل اعتمادها الضيق نسبياً على المؤشرات المالية.
- إن نهضة حركة إدارة الجودة الشاملة قد جلبت اهتمام الكثير من المُسيرين لأهمية التركيز على العملاء ، ولتوفير منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة كوسيلة لديمومة الميزة التنافسية.
- إن الثورة في تكنولوجيا المعلومات قد ساعدت كثيراً على تسهيل جمع وتفسير كمية هائلة من المعلومات والوصول إليها.

³⁸ مريم شكري محود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية**، مذكرة لنيل ماجستير في المحاسبة، قسم المحاسبة و التمويل، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2013، ص 29.

³⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق**، ص 85.

- الإفرازات المالية غير المرغوبة لمؤشرات الأداء المالي التقليدية.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن: إن أهمية بطاقة التقييم المتوازن تتبلور من خلال المنافع العديدة من استخدامها التي جاءت كنتيجة لتوظيفها في منظمات مختلفة و يمكن إجمال أهمها بالآتي:

- انها تزود المدراء بمؤشرات السبب و مؤشرات النتيجة عن منظماتهم.
- تحديد المقاييس في بطاقة الأداء المتوازن يمثل الدافع الأساس للأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات التنافس.
- تتمكن المنظمة من خلال المنظورات الأربعة في بطاقة الأداء المتوازن من مراقبة النتائج المالية وبنفس الوقت مراقبة التقدم ببناء القدرات و اكتساب الموجودات غير الملموسة.
- تجمع و بتقرير واحد العديد من العناصر المتفرقة لبرامج العمل التنافسية مثل التوجه نحو العملاء ، تدنية وقت الاستجابة ، تحسين النوعية ، تأكيد العمل الجماعي ، تقليل وقت طرح المنتجات الجديدة ، و الادارة على المدى البعيد.
- تلزم المدراء على تدارس كافة المقاييس التشغيلية المهمة و بالتالي تساهم بزيادة الوعي و الفهم المتحقق بعدم قبول التحسين الحاصل في مجال معين و المرتبط بتدهور الوضع في مجال آخر.
- تترجم الرؤية و الاستراتيجية.
- تعرف الارتباطات الاستراتيجية لتكامل الاداء.
- المبادرة بالتنسيق الاستراتيجي.
- تغطي الادارة صورة شاملة عن طبيعة العمليات لمختلف الأعمال⁴⁰.

الخطوات الاستراتيجية لتنفيذ وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن: نذكر منها على وجه الخصوص:

تحديد العناصر الحرجة للنجاح: من خلال هذه الخطوة يتم تحديد العوامل ذات التأثير الأكبر على النتائج المرجو تحقيقها ، بعبارة أخرى ينبغي على المؤسسة أن تحدد في هذه المرحلة عوامل النجاح الحاكمة وترتيبها حسب الأولوية ، ويعرف P.IRIBANE العناصر الحرجة للنجاح على أنها: " محاور التغيير الجوهرية التي تعد ضرورية من أجل تنفيذ رؤية المؤسسة وبالتالي بلوغ أهدافها النهائية. وهناك طريقة مناسبة لتنفيذ هذه الخطوة تتمثل في تكوين مجموعات نقاشية لتحديد مثلًا العوامل الخمسة الأكثر أهمية لبلوغ الأهداف الاستراتيجية التي سبق وضعها ، ليتم بعد ذلك عقد جلسة مشتركة للإجماع حول مجموعة واقعية من عوامل النجاح الأساسية التي من شأنها أن تشكل قاعدة متينة لوضع مؤشرات رئيسية⁴¹.

وضع خطة العمل والتطبيق بشكل كامل: المطلوب التحديد الواضح للخطة لكافة فرق العمل و الإدارات و الأقسام و يتم ذلك من خلال ما يلي⁴²:

⁴⁰ وائل محمد صبحي ادريس، ظاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 153-154.

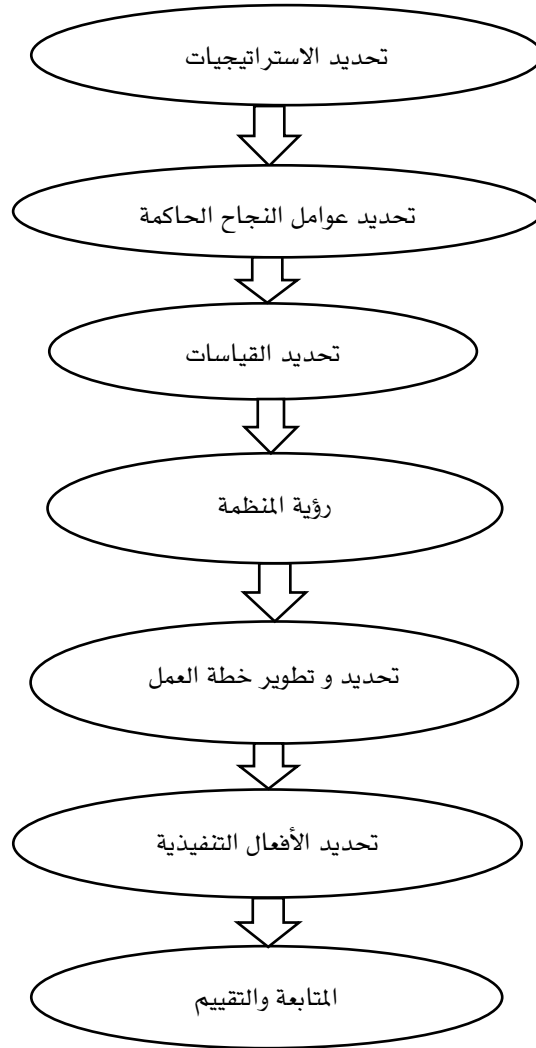
⁴¹ مراد كواشي، إشكالية تقييم الأداء الشامل للمؤسسة: دراسة حالة المؤسسات العمومية للإسمنت في الجزائر، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص: 229-230.

⁴² مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم المحاسبة و التمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص: 25-26.

- وضع الإطار لأهداف الفريق وتطوير خطة الانجاز لأجل بطاقة الأداء المتوازن والتي تشمل الإطار للربط بين قاعدة بيانات ونظم المعلومات وعملية الاتصال بالبطاقة من التنظيم.
 - مقابلة فريق الإدارة العليا للموافقة على الرؤية والأهداف والمقاييس وسلامة الأهداف التشغيلية وبرامج الانجاز و الاتصالات مع الأفراد ، و تكامل البطاقة مع فلسفة الإدارة والتي سوف توافق عليها خلال الوقت ونظم المعلومات التي تدعم هذه البرامج.
 - يجب أن تتكامل بطاقة الأداء مع نظام إدارة المنظمة طالما يكون ذلك ممكنا مع التأكيد على الفلسفة السائدة و النظام الأفضل للمعلومات المستخدمة.
- تحديد الأفعال التنفيذية: وتتطلب بيان الأنشطة والأفعال الواجب البدء في تنفيذها لتحقيق الأهداف السنوية وتوزيع وتخصيص المهام وتوحيد المسؤوليات و الأدوات وتدعيم البرامج ومحاولة ربط ذلك بالدافعية ، ويراعى عند ممارسة الأفعال التنفيذية أيضا أنها تؤثر في كل من العاملين والمديرين بالمنظمة وتتأثر بهم.⁴³
- المتابعة والتقييم: تتضمن تعاقب أو تتبع للبطاقة من الفريق على الفرد ، و من أكفاً الطرق لذلك هو البدء بالأهداف والمقاييس للمؤسسة ككل ورسم الخارطة الاستراتيجية ، فالأهداف هي أسس بناء الاستراتيجية.

⁴³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2009، ص 128.

الشكل الموالي يبين الخطوات اللازمة لتنفيذ و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن:



شكل (04): خطوات تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن

Source : R. Kaplan, D. Norton, **Putting the balanced scorecard to work** Harvard business review, Sep-Oct., 1993, p.134

المطلب الثاني: قياس الأداء المستدام بواسطة بطاقة الأداء المتوازن

من خلال الأبحاث والكتابات المحاسبية التي تطرقت للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن و بين المؤشرات البيئية أو التكاليف البيئية تم التوصل أن هذه العلاقة

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن المستدام (BCES) .

دمج البعد البيئي و الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن : تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية والتي يمكن إضافة عناصر أخرى إليها حسب استراتيجية المؤسسة و ظروفها و بيئة عملها المحيطة ، فمثلا يمكن أن تضع مؤسسة ما جانب البيئة كجانب رئيسي حيث أنها تؤثر في عملياتها الرئيسية ، وتضع مؤسسات أخرى جانب المجتمع أو بإضافة البعدين معا .

تعد بطاقة الأداء المتوازن إطار قوي لإدارة و تقويم كل من الأمور البيئية و الاجتماعية بالإضافة للاقتصادية ، دمج المسائل البيئية في نظام خلق القيمة للمؤسسة بالإضافة إلى كونها أساس نظم الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة . فهناك آراء متعددة في كيفية إدخال و دمج البعد البيئي و الاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن ، إذ هناك ثلاث إمكانيات أساسية لدمج الأمور البيئية والاجتماعية في البطاقة وهي :

- تكوين بطاقة خاصة بالأداء البيئي والاجتماعي.
- دمج المقاييس البيئية والاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة: أساس هذه الطريقة عدم أفراد بعد مستقل للأداء البيئي ، بل يتم الإبقاء على الأبعاد الأربعة للبطاقة مع تضمين مقاييس و مؤشرات الأداء البيئي في كل بعد من هذه الأبعاد.⁴⁴
- إضافة بعد خامس بأخذ الأمور البيئية والاجتماعية في الحسبان.

ويتم دمج المؤشرات البيئية في الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن كما يلي:

البعد المالي: بالاعتماد على المقاييس والمؤشرات البيئية التالية: تكلفة معالجة التلوث ، تكلفة الانتاج الأنظف ، تكلفة البحث و التطوير ، الاستثمار من أجل التحسين البيئي ، الإيرادات من المنتجات الخضراء ، الربح من إعادة التدوير ومعدل العائد من الاستثمار البيئي.

بعد العملاء: تتمثل أهم المقاييس البيئية لهذا الجانب فيما يلي: رضا العملاء ، تحسين جودة المنتجات من خلال إنتاج منتجات صديقة للبيئة ، الاستجابة السريعة للقضايا البيئية ، التقرير البيئي المقدم للمساهمين ، العلاقات الطيبة مع المجتمع ، الحصول على شهادة الإيزو14001 ،

⁴⁴ مصطفى محمود أحمد جاد المولى، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الانتاج الحديثة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم المحاسبة، 2012، ص ص: 8-9.

الحصول على جوائز و مكافآت نتيجة المحافظة على البيئة ، الصورة الخضراء للمؤسسة والإفصاح عن المعلومات البيئية.

بعد العمليات الداخلية: تتمثل أهم المقاييس البيئية لهذا الجانب فيما يلي: ابتكار المنتجات و التكنولوجيا ، التصميم الأخضر ، المراقبة المستمرة ، الهدف الواضح تجاه المنتجات الصديقة للبيئة ، الشراء الأخضر (مراعاة القواعد البيئية عند الشراء) ، الإنتاج الأنظف ، كفاءة العملية الانتاجية ، الاستخدام المنضبط للمواد الكيميائية والمواد الخام ، العمل من أجل البيئة ، رضا العملاء عن طريق الاستطلاع المنتظم لآرائهم ، إدارة الموردين (التعامل مع الموردين الملتزمين بيئياً فقط) ، السيطرة على التلوث و علاج آثاره.

بعد التعلم و النمو: تتمثل أهم المقاييس و المؤشرات البيئية في هذا الجانب فيما يلي: التدريب والتعليم البيئي ، المهارة والقدرة والمعرفة ، الخبرة والقدرة على البحث و التطوير ، رضا العاملين ، مبادرات العاملين (توفير المعلومات البيئية) ، التنسيق والمشاركة مع العاملين لفهم السياسات والقوانين البيئية ، الحصول على المعلومات البيئية.

إضافة بعد خامس بأخذ الأمور البيئية و الاجتماعية في الحسبان: بإضافة بعد الإدارة البيئية و الاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة الكلاسيكية ، نظراً لأهمية هذين البعدين في عملية تقييم أداء المؤسسة ، و بذلك تحولت تسمية بطاقة الأداء المتوازن إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) ، و قد كان الهدف الأساسي من هذه الأداة هو ربط تسيير المؤسسات باستراتيجية التنمية المستدامة و ذلك من أجل تمكين هذه المؤسسات من خلق القيمة بشكل مستدام و على المدى الطويل.

وقد اتفقت العديد من الآراء على أن هناك خمس طرق ممكنة لدمج المسائل البيئية والاجتماعية في بطاقة الأداء المتوازن المستدام (SBSC) وهي:

بطاقة الأداء المتوازن المستدام الجزئية: بإدخال واحد أو اثنين من مؤشرات الاستدامة في بعض الأبعاد المختارة بعناية من بطاقة الأداء المتوازن التقليدية و التي تكون معرضة أكثر لأمور الاستدامة ، وهذا النوع قادر على زيادة دمج الادارة المستدامة و لكن تأثيره محدود من الناحية العملية.

بطاقة الأداء المتوازن المستدام العرضية: يتم ادخال المؤشرات البيئية و الاجتماعية في الأبعاد الأربعة للبطاقة و تركز على الأمور المستدامة الممكنة أو المحركة للقيمة من أجل النجاح في المستقبل ، و ذلك المدخل يزيد من تكامل استدامة الادارة ، و يتم دمج الأمور البيئية كمؤشرات قائدة / مستقبلية.

بطاقة الأداء المتوازن المستدام ذات البعد المضاف: يتم إضافة بعد خامس خاص بالاستدامة البيئية والاجتماعية إلى الأبعاد الأربعة للبطاقة ، وذلك الحل يطور حالة الاستدامة في المنظمة ومن الممكن تطبيقه في الشركات المعرضة بشكل أكبر لأمور الاستدامة.

بطاقة الأداء المتوازن المستدام الكلية: وفيها يتم ربط البعد المستدام الخاص بالمؤشرات المستقبلية الخاصة بالأبعاد الأربعة كلها ، ومن ثم يجعل علاقات السببية واضحة ، فيما يحتفظ في نفس الوقت بالخصوصية وهي تهدف إلى إدخال المؤشرات البيئية والاجتماعية في كل الأبعاد مبروجة لفكرة دراية المنظمة بقوة الاستدامة.

بطاقة الأداء المتوازن المستدام المشاركة: ويطلق عليها أيضا بطاقة الأداء للخدمات المستدامة وهي تعني استخدام المنظمة لبطاقة الأداء المستدامة في بعض أجزاء المنظمة فقط ، فهي تشغل لوحدة الخدمات المشاركة المسؤولة عن الاستدامة البيئية. وتقوم ميكانيكية بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على تحديد الأهداف البيئية والاجتماعية وربطها ببعضها البعض عن طريق سلسلة من السبب والأثر ، كما يجب تحديد مؤشرات الأداء الحاكمة (المؤشرات الرائدة والحالية).

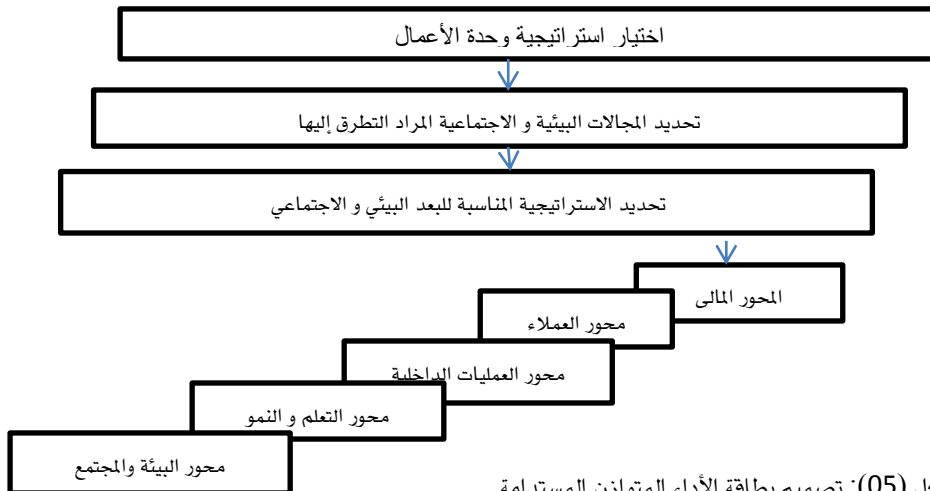
يمكن تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدام بأنها تضم الأبعاد الأربعة المتعارف عليها في بطاقة الأداء المتوازن الكلاسيكية مع الاهتمام ببعد آخر خامس هو : محور البيئة المجتمعية على اعتبار أن المنظمة أصبحت جزء لا يتجزأ من المجتمع و عليها أن تكون مواطنا صالحا فيه و ذلك من خلال أداء التزاماتها ومسؤولياتها الاجتماعية تجاهه و تجاه كل أصحاب المصالح الذين تتعامل معهم .

ثانياً: تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام

لقد أثبت الواقع العملي أن تصميم و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام تعد عملية معقدة تتطلب درجة كبيرة من الدقة ، الصبر ، و المثابرة ، لذلك يرى العديد من الباحثين أنه قبل البدء في تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام لابد من فهم مجموعة من المتطلبات و الشروط الأساسية لنجاح العملية ، و التي تتمثل في:

- لابد أن تقود عملية تصميم البطاقة إلى دمج البعد البيئي و الاجتماعي في نظام إدارة أعمال المؤسسة.
- على بطاقة الأداء المتوازن المستدام أن تستجيب لخصائص و متطلبات الاستراتيجية و الجوانب البيئية للمؤسسة ، لذلك لا يجب تصميم البطاقة بشكل عام و إنما يجب مراعاة حاجيات و خصائص كل مؤسسة أو وحدة أعمال على حدى.
- لابد من دمج الجوانب البيئية وفقاً لأهميتها الاستراتيجية ، و هنا يطرح التساؤل حول ما إذا كان ادخال بعد إضافي يعد فعلاً ضرورياً .

يبين الشكل الموالي نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة:



شكل (05): تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

SOURCE : Frank Figge et autres ; **The sustainability Balanced Scorecard linking Sustainability Management to business strategy : business strategy and the Environment** ; Bus. Stat.Env.11,269-284 ; P 277.

ويعتمد نظام تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام على ثلاث خطوات أساسية : حيث يتم أولاً تحديد استراتيجية وحدة الأعمال المختارة ، و يتم في المرحلة الثانية عرض و دراسة المجالات البيئية والاجتماعية ، و في المرحلة الثالثة يتم وضع الاستراتيجيات المناسبة للأبعاد البيئية والاجتماعية.

المطلب الثالث: حلقة الوصل بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الاستدامة البيئية.

قياس الأداء المستدام بواسطة بطاقة الأداء المتوازن: إن المواضيع البيئية والاقتصادية يتم معالجتها معا ضمن إطار المحاسبة البيئية ، إلا أنها تمثل اثنين فقط من دعائم التنمية المستدامة إذ أن مفهوم التنمية المستدامة يوازي مفهوم الرفاهية الذي يتطلب الاعتراف بأن البشرية يجب أن تتعايش ضمن حدود الموارد المتاحة ومحددات طاقاتها ، وقد ظهر حديثا نموذج العناصر الثلاثة الهامة للتنمية المستدامة تعرف بأنها تتضمن ثلاث دعائم أساسية: الاقتصادية والبيئية والاجتماعية ، وعلى هذا الأساس الفكري فإن عدد كبير من أصحاب المصالح ركزوا على بحوث محاسبة الرفاهية المستدامة وتطبيقاتها التي يهدف منها أنها لا تتضمن العوامل البيئية والاقتصادية الشاملة فحسب ، وإنما كذلك الجوانب الاجتماعية الضرورية والأساسية للبيئة المستدامة.

وتشمل البيئة المستدامة البعد البيئي من منظور التخطيط الاستراتيجي لخدمة الأجيال الحالية والقادمة بربط التشغيل الأمثل للموارد المتاحة والمستقبلية بالتوازن البيئي في ظل التواصل الحضاري والثقافي ، و لهذا لا بد على المؤسسات أن تبحث عن تحقيق معدلات النمو بعيدا عن التشوّهات والاختلالات الهيكلية في المجالات التي يغطيها نموذج العناصر الهامة للاستدامة الاقتصادية والبيئية ويشار إليه: المجالات البيئية التي تسمح للمنظمات بالتفكير في عمل روابط بين كل بعدين من أبعاد الاستدامة كما يلي⁴⁵ :

حالة الأعمال: وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة البيئية في الاستدامة الاقتصادية وتسمح للمنظمات بوضع استراتيجيات المساهم داخل الاستدامة البيئية وز الاجتماعية.

حالة الأفراد: وتتناول كيفية مساهمة الاستدامة الاقتصادية والبيئية في الاستدامة الاجتماعية ، وتعتمد على فكرة أن الأمور البيئية سوف تساعد الأفراد على تطوير أنفسهم ، كما يتم تنفيذ الحماية البيئية لوقاية البشر في الأجل الطويل.

الحالة الخضراء: وتتنظر إلى الاستدامة من زاوية كيفية خدمتها للبيئة ، ومن ثم تبحث المنظمات عن الكيفية التي تؤثر بها الاستدامة الاقتصادية والاجتماعية على الاستدامة البيئية.

⁴⁵ بومدين يوسف، إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول: عصرنة نظام الدفع في البنوك الجزائرية و اشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر، جامعة الجزائر3، ص 19.

والجدول التالي يبين حلقات الوصل بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الاستدامة البيئية
جدول رقم (1): حلقات الوصل بين بطاقة الأداء المتوازن ومؤشرات الاستدامة البيئية

أبعاد بطاقة الأداء المتوازن						مؤشرات الاستدامة البيئية
جانب عمليات التشغيل الداخلية		جانب العملاء		الجانب المالي		
العمليات	الابتكار	الاحتفاظ بالعملاء واكتساب عملاء جدد	رضا وولاء العملاء	إدارة المخاطر البيئية	تخفيض التكاليف وتحسين الانتاجية	
		✓		✓	✓	المواد الخام
	✓	✓		✓	✓	الطاقة
	✓	✓		✓	✓	المياه
	✓	✓				التنوع البيولوجي
				✓		الانبعاثات السامة
				✓		النفايات السائلة
✓	✓			✓	✓	النفايات الصلبة
			✓		✓	المنتجات والخدمات
				✓	✓	الامتثال للقوانين واللوائح البيئية

Source : Gwendolens 2005 , p41.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات السابقة

دراسة عريوة محاذ بعنوان " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس و تقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية (دراسة مقارنة بين ملبنة الحضنة بالمسيلة و ملبنة التل بسطيف) :

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :

- استعراض أساليب قياس الأداء و إبراز أهميتها في توجيه و قيادة المؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية نحو التطوير و الإستمرارية.
 - طرح نماذج قياس الأداء الحديثة و المطورة من خلال التطرق لبطاقة الأداء المتوازن.
 - محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات محل الدراسة.
- وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- بطاقة الأداء المتوازن من أحدث النتائج و أكثرها فاعلية و الخاصة بتقييم الأداء المتوازن.
- تعتبر إدارة الأداء عملية هامة جدا و ضرورية كونها تمثل آلية إدارية فعالة لتوجيه الأداء و تحسينه و ترشيده بما يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة و نجاح استراتيجيتها.
- قلة فهم للمقاييس غير المالية كالمؤشرات الاجتماعية مثلا ، فالإدارة تنظر إلى عدم وجود مؤشرات كتحفيز العمال و كذلك كون المؤسسة تعاني من ضائقة مالية ، إلا أنه يمكن وضعها كهدف استراتيجي يمكن من زيادة فعالية العامل.

دراسة ريغة أحمد الصغير بعنوان "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن" دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية - PMO - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة مالية ، جامعة قسنطينة 2 (2014/2013) :

هدفت الدراسة إلى:

- تبيان ماهية بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة في تقييم الأداء الاستراتيجي.
 - دراسة الأبعاد الأربعة التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن و كيفية تأثير كل بعد على الأداء داخل المؤسسة.
 - محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن داخل المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية.
 - لفت أنظار كافة المؤسسات الجزائرية بشكل عام و الصناعية منها بشكل خاص على أهمية دمج المؤشرات و المداخل الغير مالية في عملية تقييم الأداء و ذلك لهدف الحصول على وجهة نظر أكثر شمولية تعكس الأداء الفعلي و الحقيقي لهذه المؤسسات.
- وتوصل الباحث إلى النتائج التالية :

- مفهوم الأداء من المفاهيم المعقدة التي اختلف الباحثون في تحديدها ، كما أن الأداء لم يوجد إلا من أجل تقييمه ، إذ تكتسي عملية تقييم الأداء أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسات باعتبار أنه لا يمكن إدارة إلا ما يمكن قياسه.
 - نجاح العملية التقييمية مرهون بمدى قدرة المؤسسات على الاستعانة بمجموعة من مؤشرات الأداء التي تعبر عن الأداء الكلي للمؤسسة .
 - اعتبار بطاقة الأداء المتوازن من بين أكثر الأنظمة الحديثة فعالية في تقييم أداء المؤسسات كونها تجمع بين المؤشرات المالية و الغير مالية و العوامل الداخلية و الخارجية ، و تهتم بمدى القصير و البعيد.
- وأسفرت الدراسة التطبيقية على النتائج التالية:
- أدوات التقييم المستخدمة في المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية تعد في مجملها أدوات تقليدية تركز على المحور المالي ، و تهمل محاور الأداء الأخرى.
 - من خلال تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية ، أمكن القول أن الأبعاد الأربعة للبطاقة قد أثبتت فعاليتها و نجاعتها في تقييم أداء المؤسسة .
 - كشفت بطاقة الأداء المتوازن عن عدم اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية.
 - المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية لن تستطيع الاستفادة من بطاقة الأداء المتوازن كنظام للإدارة الاستراتيجية . في حالة تطبيقها يبقى استخدامها للبطاقة يقتصر على كونها أداة للتقييم فقط.

دراسة نادية راضي عبد الحليم بعنوان " دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة ". هدفت الدراسة إلى : مناقشة كيفية استخدام بطاقة الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء المتوازن لإدخال مؤشرات الأداء البيئي ضمن المؤشرات و الأبعاد الأخرى التي تحتويها البطاقة وصولاً إلى تقييم الأداء البيئي ، و كذا مناقشة ماهية استدامة الشركات و كيفية ربط عناصرها بمؤشرات بطاقة الأداء المتوازن و دمج المعلومات البيئية و الاجتماعية بها لتصل إلى بطاقة الأداء المتوازن ، و اشتملت الدراسة على الأبعاد الأربعة لبطاقة توازن الأداء بالإضافة إلى البعد البيئي الذي ركزت عليه الدراسة و من نتائج المتوصل إليها:

- تطوير نظم الإدارة البيئية قد يؤدي إلى إخراج قائمة طويلة من مؤشرات الأداء البيئي التي يجب التعامل معها بحرص للحصول على معلومات مفيدة.
- لا يجب أن يكون الأداء البيئي هدفاً منفصلاً.
- يمكن لبطاقة الأداء المتوازن أن تساعد في وضع استراتيجية بشكل معدلات أداء بيئي مرتفعة و تحديد طرق تحقيق هذه الأهداف و ذلك بتحديد مسببات الأداء البيئي الحالي ، و من ثم العمل على تحسينه للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية الموضوعية.
- إدخال البعد البيئي في بطاقة الأداء المتوازن سوف يساعد المنظمات في التعامل مع المشاكل المعروفة مثل التركيز على الأصول غير الملموسة تحسين العمليات من الاستراتيجية إلى العمل أو الاستراتيجية الموجهة للسوق.

دراسة مصطفى محمود جاد المولى بعنوان "استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الإنتاج ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة ، جامعة القاهرة ، 2012. اشتملت هذه الدراسة على طريقتين.

الطريقة الأولى جاء فيها:

- محاولة تدعيم القدرة التنافسية للمنشأة من خلال دمج مقاييس الأداء البيئي في بطاقة القياس المتوازن للأداء في ظل بيئة الإنتاج الحديثة.
 - إضافة بعد مستقل للأداء البيئي كبعد خامس في قياس بطاقة الأداء المتوازن حيث يرى الباحث أن هذه الطريقة جمعت بين أهداف قياس و تقييم الأداء البيئي في منظور مستقل.
 - تحديد مؤشرات القياس لهذه الأهداف من خلال استخدام الأدوات الاستراتيجية للمحاسبة الإدارية .
- يرى الباحث أن هذه الطريقة لم تفرق بين المؤشرات المالية و المؤشرات غير المالية.
- الطريقة الثانية جاء فيها:

- دمج مؤشرات الأداء البيئي في الأبعاد الأربعة لبطاقة القياس المتوازن للأداء : حيث تقوم هذه الدراسة على أساس عدم إفراد بعد مستقل للأداء البيئي في بطاقة القياس المتوازن للأداء بحيث يتم الإبقاء على الأبعاد الأربعة مع تضمين مقاييس و مؤشرات الأداء البيئي في كل بعد من هذه الأبعاد.
- وتوصلت الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث إلى النتائج التالية:
- وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة ، و بين بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC).
 - وجود علاقة معنوية موجبة بين متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة (عوامة الأسواق ، أتوماتيكية التصنيع ، الممارسات الإدارية الحديثة) كمتغيرات مستقلة ، و بين (الأداء المالي ، رضا العملاء ، عمليات التشغيل الداخلية ، النمو و التعلم) كمتغيرات تابعة .
 - متغيرات بيئة الإنتاج الحديثة تؤثر على تطبيق بطاقة الأداء المتوازن ذات المقاييس البيئية (EBSC) في الواقع العملي.
 - ضرورة الاهتمام بتطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإنتاج ، و تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة و نظم التصنيع الفوري .
 - تؤثر متغيرات الإنتاج الحديثة على القدرة التنافسية للمنشأة .
 - تطبيق بطاقة القياس المتوازن للأداء ذات المقاييس البيئية (EBSC) يؤثر على القدرة التنافسية للمنشأة.
 - ضرورة الاهتمام بعمليات الابتكار و التطوير و التركيز على النواحي البيئية للمنتج.

دراسة NORTON & KAPLAN بعنوان "The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance"

تعتبر هذه الدراسة الأولى من حيث تقديم برنامج شامل لتقييم أداء المنظمات سمي بنموذج بطاقة الأهداف المتوازنة ، حيث يعتمد هذا النموذج على أربعة معايير رئيسية لتقييم الأداء: المنظور المالي ، منظور العملاء ، منظور العمليات الداخلية ، منظور التعلم و الإبداع.

وهدفت الدراسة إلى توضيح النموذج الذي ابتكره الباحثان ، حيث أوضحت الدراسة أن النظام التقليدي لقياس أداء المنظمات الذي يعتمد فقط على الأداء المالي يقيس فقط الأداء السابق للمنظمات في نهاية فترة زمنية معينة ، حيث لا يأخذ هذا الأسلوب التقليدي المؤشرات غير المالية كالدورة التشغيلية و جودة الخدمة المقدمة و رضا الموظفين...إلخ .

ومن نتائجها هذه الدراسة أن النموذج المقدم من طرف الباحثين يقيس الأداء الشامل للمنظمات مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة و يساعدها على تحديد مواطن القوة و الضعف ، كما و يؤثر هذا النموذج على سلوك الإدارة و الموظفين. و طبق الباحثان الدراسة على اثنتي عشرة شركة أمريكية تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية.

المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية

هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة التي تناولت قياس و تقييم الأداء بواسطة بطاقة الأداء المتوازن و أهمية استخدامها في مختلف المؤسسات من خلال مقارنة الأداء المخطط و المستهدف بالأداء الفعلي لتقييم النتائج الصناعية والاقتصادية والخدمية.

تتناول موضوع دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة الفوسفاط بتبسة لكونها من أهم المؤسسات الاقتصادية بالولاية.

تتميز هذه الدراسة بأنها تأكيد على أهمية التوسع في استخدام و تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والاستفادة منها لقياس الأداء المستدام ودمج البعد البيئي والإجتماعي في تطوير الممارسة الإدارية و العمل الإداري و بالتالي تحقيق تطلعات المدراء و المسيرين ورؤساء المؤسسات والتي ستعكس ايجابا على قراراتهم المالية والتشغيلية والاستثمارية في حال التطبيق الفعلي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام.

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

المطلب الأول: نظرة عامة على مؤسسة مناجم الحديد و الفوسفات بتبسة.

أولاً: نشأة المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات.

نشأة المؤسسة عبارة عن إعادة هيكلة لمؤسسة SONAREM والتي تأسست إثر تأميم المناجم في 06 ماي 1966 ، هذه النشأة بموجب إعادة الهيكلة بمقتضى القرار رقم 441/83 المؤرخ في 16 جويلية 1983 وطبقا لهذا المرسوم تم تحويل الذمة المالية وحقوق وواجبات SONAREM إلى فرفوس وهذه الأخيرة تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية وذلك عن طريق مرورها باستقلالية بالضبط بتاريخ 22 ماي 1990 وأصبحت شركة ذات أسهم (SPA) وذات رأس مال أولي قدره 50.000.000 دج ليصل إلى 300.000.000 دج ثم 441.000.000 دج .

وقد كان هدف فرفوس المسطر في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في البحث والتنمية الانتاجية هو استيراد وتصدير وتوزيع المنتجات المنجمية من حديد وفوسفات ومؤخرا البوزولان. بالإضافة إلى تحمل العمليات التجارية والصناعية والمالية وتنمية قدراتها وتقنياتها في إطار نشاطها الاقتصادي.

تتمتع المؤسسة بالشخصية المعنوية والاستقلالية المحدودة من خلال التدابير والقوانين السارية المفعول ، وفي نطاق اقتصاد السوق قامت المؤسسة بعقد أول اتفاق شراكة لها مع مجموعة INM الهندية وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تخضع للقانون الهندي وأصبحت شريكا بالأغلبية مع منجمي ونزة وبوخضرة بنسبة 70%. وعلى هذا الأساس تأسست شركة MITTAL STEEL سابقا وهي ARSELOR METAL حاليا ، ونصيب مجمع فرفوس 30% .

وحدات الانتاج لمجمع فرفوس.

يحتوي المجمع على وحدات الانتاج التالية:

- منجم الحديد بالونزة بنسبة 30% يقع على بعد 45 كلم من تبسة.
- مركز منجمي للفوسفات ببئر العاتر.
- منجم البوزولان ببني صاف بعين تموشنت.
- مسبكة صهر المعادن بالونزة.
- وحدة الحصى ببوخضرة.
- بالإضافة إلى وحدات الانتاج توجد الوسائل التقنية المساعدة :
- المقر الاجتماعي للمؤسسة بتبسة.

- مركز الأبحاث التطبيقية - تبسة.
 - المنشأة المينائية بعنابة.
 - وحدة النقل المنجمي SOTRAMINE عنابة.
 - وحدة العقارات والبناء FERBAT عنابة.
- وبتاريخ 01 جانفي 2005 تم تقسيم المؤسسة إلى فروع إنتاجية حسب صنف ونوعية النشاط ، وتتمتع هذه الفروع بكامل الاستقلالية المالية والمحاسبية الضرورية للسير الناجح لمجمع فرفوس بكل فروعها.

ثانياً: نظرة عامة حول المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات SOMIPHOS

مؤسسة مناجم الفوسفات SOMIPHOS هي مؤسسة ذات أسهم يقع مقرها الاجتماعي بتبسة برأس مال اجتماعي 1.6 مليار دينار جزائري ، تساهم بنسبة 70% من رقم الأعمال وهذا بفضل امتلاكها للمركب المنجمي جبل العنق ببيئر العاتر إذ يقدر احتياطي الفوسفات به 2 مليار طن والذي تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين مع بداية الاكتشافات المرتبطة بأعمال التنقيب للعديد من المناجم في الشرق الجزائري في عهد الاستعمار ، تم اكتشافه سنة 1906 وانطلق فعليا سنة 1960 حيث كان ملكا لشركة فرنسية تسمى SDO. تم تأميم المنجم سنة 1967 وأصبح ملكا لشركة الأبحاث والإستغلالات المنجمية ، ليصبح في سنة 1983 تحت إشراف إدارة FERPHOS وفي سنة 2005 تحت إشراف شركة مناجم الحديد والفوسفات. يتوفر المنجم على مصنع متكامل لمعالجة مادة الفوسفات والحديد بطاقة إنتاجية تقدر بـ 3 طن سنويا. كما تضم شركة SOMIPHOS وحدة خاصة بنقل الفوسفات والحديد وهي وحدة المنشآت المينائية بعنابة تتمثل مهامها في:

- استقبال وتخزين وتفريغ كميات الفوسفات والحديد القادمة من المركب المنجمي بجبل العنق لتصديرها.
 - شحن الفوسفات في البواخر ونقله إلى البلدان والشركات المستوردة.
- ووحدة ثالثة خاصة بالبحث والتطوير من مهامها الإشراف على عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات والحديد والعمل على تحسين جودة المنتج وتقديم خدمات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة وتثمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات الصيدلانية والزراعية من خلال القيام بمشاريع بحثية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الحديد

الرئيس المدير العام: المسؤول الأول عن المؤسسة يمثلها في الداخل والخارج ويتحدث باسمها ويتصل مباشرة بالهيئات العليا داخل البلاد وخارجها.

الأمانة (السكرتاريا): مهامها التكفل بكل ما يتعلق بالرئيس المدير العام من خلال الرد على المكالمات الهاتفية ، تحضير المواعيد ، استقبال ممثلي المؤسسات الأخرى والأشخاص ، معالجة البريد الصادر والوارد.

مدير الجودة والبيئة: وظيفته الإشراف على تحسين الجودة وضمان بيئة نظيفة وتحسين صورة المؤسسة وكسب ولاء العملاء.

مدير التدقيق: وظيفته تدقيق محاسبة التكاليف وتسيير الموارد البشرية ورفع تقرير للرئيس المدير العام بخصوص كل النقائص المطروحة.

مساعد المدير المكلف بالاتصال والتخليص: وظيفته جمع وإعداد التقارير والوثائق الإحصائية للمؤسسة والاتصال والتخليص وإعداد تقارير ثلاثية ودورية.

مدير الأمن الصناعي: هو المسؤول عن الأمن الداخلي للمؤسسة وسلامة العمال وتوفير مناخ آمن وملائم للعمل بصورة مستمرة والإشراف على توفير كل الوسائل اللازمة للتقليل من حوادث العمل.

مدير المركب المنجمي - جبل العنق-: الإشراف على تسيير شؤون المركب المنجمي وتوفير حاجياته والقيام بعمليات الإنتاج والجودة والصيانة...

مدير التسويق: يشرف على العمليات المتعلقة بالأنشطة البيعية وتنمية المبيعات والأعمال المتعلقة بها ، وتتضمن مديرية التسويق ثلاثة دوائر هي: دائرة التصدير ، دائرة العلاقات مع الزبائن ودائرة المشتريات.

المدير التقني: يشرف على تنفيذ عمليات الإنتاج ، ويعمل على صيانة العتاد والتجهيزات الكهربائية والصناعية في المؤسسة إضافة إلى تطوير عمليات الصيانة.

مدير الموارد: يشرف على كافة موارد المؤسسة ويعمل على توفيرها بالشكل الملائم لوظائف المؤسسة ، تشمل على أربعة دوائر هي دائرة الشؤون القانونية ، دائرة التكوين ، دائرة المعلوماتية ، دائرة الموارد البشرية.

المطلب الثاني: منهج الدراسة

المنهج الوصفي التحليلي: تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي خلال هذا البحث والذي يعد أكثر المناهج ملائمة مع موضوع الدراسة ، فهذا المنهج أكثر المناهج شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الاجتماعية إذ يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة محل الدراسة ، ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات بنوعها الكيفي والكمي حول الدراسة من أجل تحليلها وتفسيرها لاستخلاص النتائج ، ولعرفة طبيعتها وخصائصها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبين الظواهر الأخرى ، فهذا المنهج يقوم على الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي من خلال:

- المنهج الوصفي: في الجزء النظري وهذا بالاعتماد على مجموعة من المراجع العربية و الأجنبية والمذكرات والرسائل الجامعية والمجلات والملتقيات والمواقع الالكترونية والمؤتمرات والملتقيات

- المنهج التحليلي: في الجانب التطبيقي حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات.

المؤسسة محل الدراسة: مؤسسة مناجم الفوسفات بتبسة (المديرية العامة) خلال الفترة الممتدة من 01 مارس 2017 إلى 31 مارس 2017.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون من موظفي مؤسسة مناجم الحديد و الفوسفات بتبسة (المديرية العامة) بمختلف مستوياتهم الإدارية مع التركيز على أصحاب الكفاءة بدرجة كبيرة (إطارات سامية و إطارات) والمقدر عددهم بـ 105 موظف موزعين على مختلف المصالح الإدارية كما يلي:

عينة الدراسة: ارتأى الباحثان أن تكون عينة الدراسة عبارة عن مسح شامل لجميع مفردات العينة ممثلين في إطارات وأعوان مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات بتبسة (المديرية العامة) والبالغ عددهم 105 عامل موزعين كما يلي:

المجموع	أعوان وأعوان تحكم	إطارات	إطارات سامية
105	59	27	19

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على المعلومات المقدمة من مدير الموارد البشرية.

حيث تم استرداد 86 استمارة أي ما نسبته 82% من مجتمع الدراسة وهي نسبة ممتازة للدراسة الاحصائية ويعود سبب عدم الاعتماد على مجتمع الدراسة كاملاً لصعوبة الوصول إلى بعض الموظفين نظراً لتعدد مسؤولياتهم وكذلك تعدد المتربصين في المؤسسة.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة وأساليب التحليل الإحصائي

بغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب اللازمة للدراسة وتحليلها إحصائياً.

أدوات الدراسة :

مصادر جمع البيانات والمعلومات: للتأكد من صحة الفرضيات تم استعمال استمارة الاستبيان حيث تعتبر الاستمارة هي المصدر الوحيد الذي تم الاعتماد عليه في البحث كأداة للدراسة من خلال مجموعة من الأسئلة المترتبة والمتسلسلة بالاعتماد على لغة بسيطة، حيث اشتملت الاستمارة على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة)

وخمسة محاور عبر المحور الأول عن المحور المالي حيث شمل 5 عبارات ، أما المحور الثاني فقد تم تخصيصه للتعلم والنمو وهذا من خلال 5 عبارات ، أما المحور الثالث فقد تم تخصيصه للعملاء وهذا من خلال 5 عبارات ، أما المحور الرابع فقد تم تخصيصه للعمليات الداخلية وهذا من خلال 5 عبارات ، بينما المحور الخامس والأخير فقد تم تخصيصه للجانب البيئي والاجتماعي وهذا من خلال 10 عبارات.

وبالتالي كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 30 عبارة ، تم إفراغها وفق مقياس «ليكاتر الثلاثي» المعتمد إحصائياً والذي يأخذ الدرجات الآتية: موافق (01 درجة) ، غير موافق (02 درجة) ، محايد (03 درجات) ، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكاتر الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا). تم حساب المدى (3 - 1) = 2 ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (3/2 = 0.66) وبعد ذلك إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.66

- من 1.67 إلى أقل من 2.33

- من 2.34 إلى 3

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكاتر الثلاثي كالاتي:

- من 1 إلى أقل من 1.66 موافق وهذا يعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة تعني أنها متوفرة بصفة مرتفعة.
- من 1.67 إلى أقل من 2.33: غير موافق ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة متوفرة بصفة متوسطة.
- من 2.34 إلى 3: محايد ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن النتيجة متوفرة بصورة منخفضة جداً.

تطبيق أداة الدراسة : تم القيام بالإجراءات التالية لتطبيق الاستمارة:

- تقديم 86 استمارة.
 - شرح محاور الاستبيان وتذليل الصعوبات خصوصاً للموظفين ذوي المستوى التعليمي البسيط.
 - جمع الإستمارات من أفراد عينة الدراسة حيث تم استرجاع 86 استمارة.
- مصادر وأساليب المعالجة الإحصائية : تم الاعتماد على البيات الأولية والثانوية في جمع البيات والمعلومات وذلك كما يلي:

البيانات الأولية: وهي البيانات التي تم الحصول عليها من خلال مقابلة مع إطارات شركة مناجم الفوسفات بتبسة ، وكذا من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة ، ومن ثم تفريفها وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS.V20 (Statistical package for Social Science) ، وذلك لاعتماد على

الاختبارات الإحصائية المناسبة دف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بموضوع البحث ، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات: للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة الفرضيات ، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS.V20 من خلال الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: لتمثيل الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ، حيث استخدمت في وصف خصائص عينة الدراسة ، وتحسب بالقانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

المتوسطات الحسابية: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

معامل الارتباط ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات عبارات الاستمارة ، تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة ويعبر عنه بالمعادلة الآتية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum V_i}{V_i} \right)$$

- معامل الصدق: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- اختبار **T** (One Samples T Test): لاختبار الفرضيات.
- المتوسط الحسابي الفرضي (النظري): بما أن المتوسط الحسابي من تدرج خماسي ، فإن قيمة المتوسط الحسابي الفرضي للإجابات المقترحة هو: $2 = 3 / (3+2+1)$ ، لتالي فالمتوسط الحسابي الفرضي أخذ القيمة (2).
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر يقيس مدى التشتت في التغيرات ، ويحسب بالعلاقة الآتية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (X_i - \bar{X})^2}}{N}$$

- معامل ارتباط بيرسون: تم استخدامه لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

أدوات البحث:

أولاً: المقابلة الشخصية: تم إجراء مقابلات غير مهيكلة مع إطارات ورؤساء بعض المصالح كرئيس مصلحة الموارد البشرية ورئيس مصلحة مراقبة التسيير ومدير الموارد البشرية بالإضافة إلى مجموعة من الموظفين عينة الدراسة وطرح مجموعة من الأسئلة ثم تسجيل الاجابات واستغلالها من أجل معرفة نظام العمل داخل المؤسسة والحصول على وثائق المؤسسة.

ثانياً: استمارة الاستبيان. تعتبر استمارة الاستبيان هي المصدر الأساسي الوحيد الذي تم الاعتماد عليه في البحث ، تحتوي استمارة الاستبيان على 30 سؤال مقسمة إلى قسمين.

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية لإطارات و عمال مؤسسة مناجم الحديد و الفوسفات على مستوى المديرية العامة (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، مجال الوظيفة الحالية ، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويحتوي على متغيرات الدراسة ويتضمن 30 عبارة ، وذلك كما يلي:

- البُعد المالي: تمثله العبارات المرقمة من 01 إلى 05.
- بُعد التعلم والنمو: تمثله العبارات المرقمة من 06 إلى 10.
- بُعد العملاء: تمثله العبارات المرقمة من 11 إلى 15.
- بُعد العمليات الداخلية: تمثله العبارات المرقمة من 16 إلى 20.
- البُعد البيئي والاجتماعي: تمثله العبارات المرقمة من 21 إلى 30.

وتم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي (موافق ، غير موافق ، محايد) ، كما عرض الاستبيان على الأستاذ المشرف من أجل اختبار ملاءمته لجمع البيانات ، وتم تعديل الاستبيان وفق ما يراه المشرف مناسباً. تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد عينة الدراسة خلال الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 28 من نفس الشهر وتم شرح عبارات الاستبيان وتذليل صعوبات الإجابة عن محاور الاستبيان وبالطبع

الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (02): درجات مقياس سلم ليكارت

الإجابة	موافق	غير موافق	محايد
الدرجة	1	2	3

المصدر: إعداد الطالبتين

ثالثا: التحليل المالي لوثائق المؤسسة.

القيام بتحليل وثائق المؤسسة المالية والميزانيات وجدول حسابات النتائج قصد استخراج وحساب المؤشرات التي تستخدمها المؤسسة في قياس أداها اعتمادا على التقارير المالية للسنوات من 2011 إلى 2015 مع العلم أنه لم يتم التمكن من الوثائق المالية لسنة 2016. يهدف التحليل المالي إلى الوقوف على جوانب الأداء في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات واقتراح المؤشرات المناسبة لتقييم كفاءة الأداء.

صدق و ثبات أداة الدراسة: قبل عملية التحليل و استخلاص النتائج ، يجب التأكد من مدى صدق و ثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة حتى تكون النتائج ذات مصداقية و أكثر واقعية. يقصد بصدق و ثبات أداة الدراسة قدرة استمارة الاستبيان على قياس المتغيرات والمؤشرات التي صممت لقياسها.

و للتأكد من صدق محتوى استمارة الاستبيان و التحقق من خدمتها لأهداف الدراسة تم عرضها على هيئة من الأساتذة المحكمين في مجال علوم التسيير بجامعة تبسة لدراستها و إبداء رأيهم فيها من حيث مدى ملائمة العبارات للمحتوى ومدى كفاية أداة البحث من حيث عدد عباراتها وشموليتها أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة ، وتم القيام بدراسة ملاحظات الأساتذة المحكمين و أخذ ملاحظاتهم واقتراحاتهم بالاعتبار ، إذ أجريت تعديلات على استمارة الاستبيان لتصبح أكثر ملائمة و تحقيقا لأهداف البحث ، حيث اعتبر الأخذ بالملاحظات و الآراء بمثابة الصدق الظاهري للأداة.

صدق أداة الدراسة : لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستمارة و صدقها ، تم حساب معامل الارتباط بيرسون Person Corrélation بين كل محور وآخر.

الجدول رقم (03): معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر

المحور 5	المحور 4	المحور 3	المحور 2	المحور 1	المحاور
0.642	0.630	0.505	0.657	1	معامل ارتباط بيرسون المحور 1
0.493	0.442	0.436	1	0.949	معامل ارتباط بيرسون المحور 2
0.578	0.582	1	0.436	0.505	معامل ارتباط بيرسون المحور 3
0.594	1	0.582	0.442	0.630	معامل ارتباط بيرسون المحور 4
1	0.594	0.578	0.493	0.642	معامل ارتباط بيرسون المحور 5

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه ان قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور وآخر موجبة ، وهذا ما يشير إلى أن جميع محاور الاستمارة تتمتع بدرجة صدق مرتفعة.

ثبات أداة الدراسة : يقصد بثبات أداة الدراسة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو تكرر البحث في ظروف مماثلة باستخدام نفس الأداة .

ولقياس ثبات استمارة الدراسة تم استخدام ألفا كرونباخ Cronbach Alpha والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس ، حيث أصغر قيمة مقبولة هي 0.6 وأفضل قيمة تكون بين 0.7 و 0.8 و كلما تزيد تكون أفضل ، و جاءت النتائج كما يوضحها الجدول أدناه:

الجدول رقم (04): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور (قيمة ألفا)	الترتيب
المحور الأول	5	0.772	2
المحور الثاني	5	0.759	3
المحور الثالث	5	0.816	1
المحور الرابع	5	0.660	5
المحور الخامس	10	0.712	4

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج برنامج SPSS.

يلاحظ من خلال الجدول أن معاملات ألفا كرونباخ للمحاور الخمسة مرتفعة جدا بالتالي تتمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات ويمكن الإعتماد عليها في التحليل وملائمتها لأغراض الدراسة.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولا: تحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي: يمثل الجدول التالي خصائص العينة حسب المؤهل

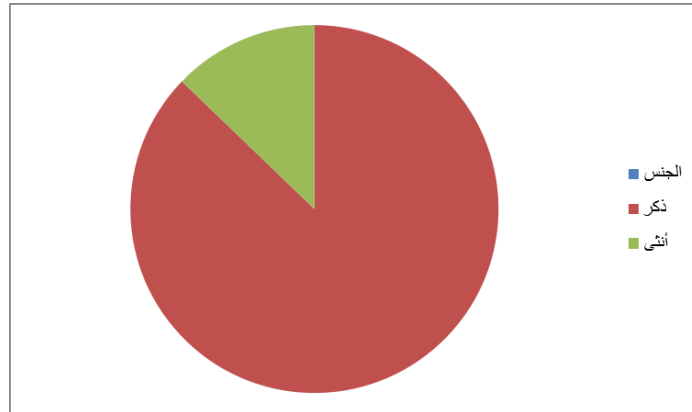
العلمي:

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	75	%87.2
أنثى	11	%12.8
المجموع	87	% 100

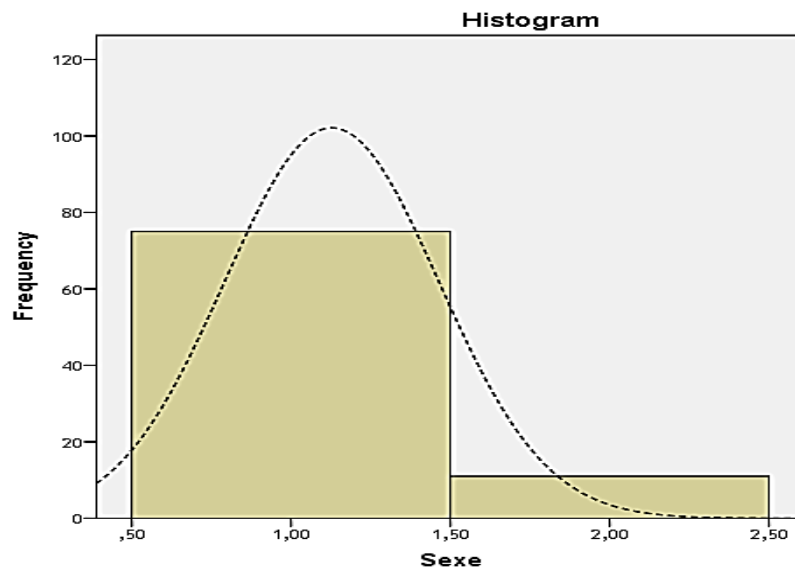
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



يتضح من الجدول ومن الدائرة النسبية أن غالبية الباحثين ذكور حيث بلغت نسبتهم 87.2%، في حين بلغت نسبة الإناث 12.8%.

الشكل رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج SPSS V. 20

يظهر الشكل أن هناك تماثل بين طرفي المستقيم الشاقولي الذي يفصل بين القيم الموجبة والقيم السالبة ويأخذ شكل هرمي وعليه يمكن القول أن التوزيع المتبع من قبل القيم الاحتمالية هو التوزيع الطبيعي وبالتالي يمكن الانتقال إلى التأكد من الشروط الإحصائية الأخرى.

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

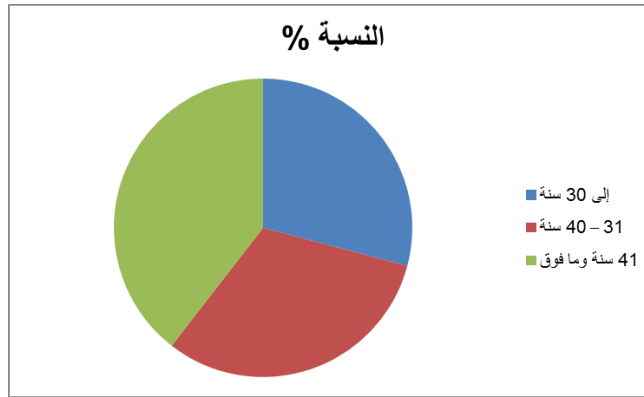
الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة %
إلى 30 سنة	25	29.1
31 - 40 سنة	27	31.4
41 سنة وما فوق	34	39.5
المجموع	86	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة.

من خلال الجدول والدائرة النسبية يتضح أن الفئة العمرية من 41 سنة فما فوق هي أكبر نسبة حيث بلغت 39.5%، ثم الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة ثانية بنسبة 31.4%، وأخيرا الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة بنسبة 29.1%. هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد أساسا على خبرة وكفاءة إطاراتها وعمالها ، إضافة إلى استقطاب وتوظيف الكفاءات الشابة.

الشكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب العمر



توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

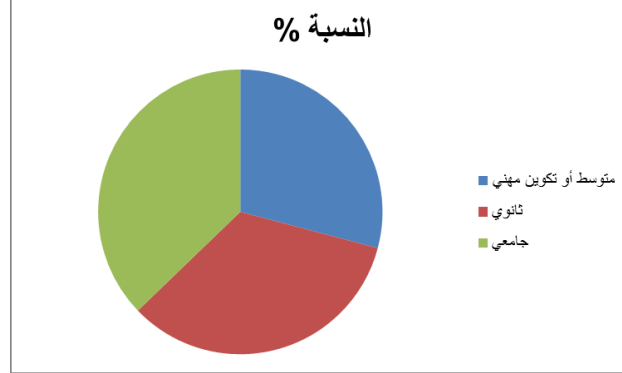
الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل الوظيفي

المؤهل الوظيفي	التكرار	النسبة %
متوسط أو تكوين مهني	25	29.1
ثانوي	29	33.7
جامعي	32	37.2
المجموع	86	% 100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

من الجدول ومن الدائرة النسبية يتضح أن أكبر نسبة للمؤهل العلمي الوظيفي الجامعي بنسبة 37.2%، وثانيا المؤهل الثانوي بنسبة 33.7%، وأخيرا المؤهل الوظيفي تعليم متوسط أو تكوين مهني بنسبة 29.1%.

الشكل رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الثقافي



توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة:

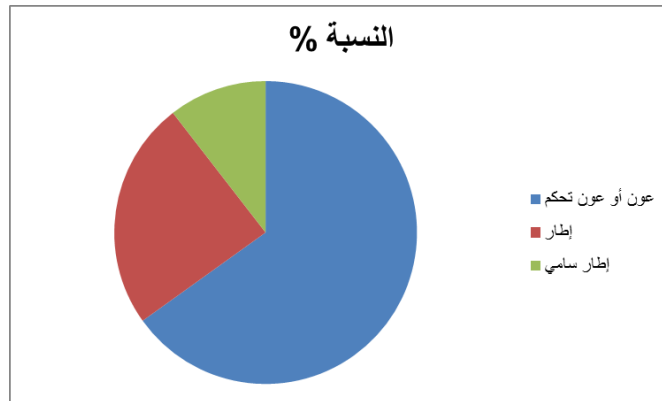
الجدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة %
عون أو عون تحكم	56	65.1%
إطار	21	24.4%
إطار سامي	9	10.5%
المجموع	86	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

من الجدول ومن الدائرة النسبية يتضح أن أكبر نسبة للمبحوثين أعوان أو أعوان تحكم حيث بلغت 65.1%، ثم الإطارات بنسبة 24.1%، وأخيرا الإطارات السامية بنسبة 10.5%.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية



توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة:

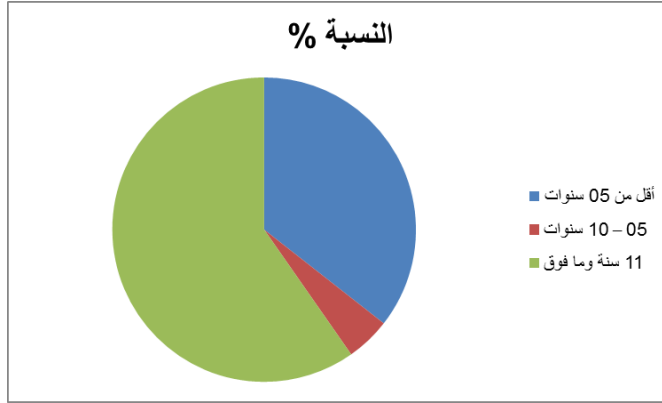
الجدول رقم (09) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	22	25.6%
05 - 10 سنوات	27	31.4%
11 سنة وما فوق	37	43.00%
المجموع	86	100 %

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الاستمارة

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أغلبية أفراد العينة لديهم أكثر من 11 سنوات خبرة حيث بلغت نسبتهم 43.00% إذ تحتفظ المؤسسة بالموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة العالية، ثم المبحوثين الذين لديهم من 05 إلى 10 سنوات خبرة بنسبة 31.4% واخيرا الأفراد الذين يملكون أقل من 05 سنوات خبرة بنسبة 25.6% وبالتالي امتلاكهم لأفكار جديدة وقدرة على التجديد والإبداع.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة



ثانياً: تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الاستمارة

تم حساب التكرارات و النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل محور على حدى و ذلك لاختبار فرضيات عينة الدراسة.

المحور المالي: يوضح الجدول الموالي التوزيع النسبي للإجابات و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري.

الجدول رقم (10) إجابات أفراد العينة للمحور المالي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
				محايد	غير موافق	موافق	ت	%
4	متوسطة	0.933	1.88	52	7	27	ت	01
				60.46	8.14	31.40	%	
2	متوسطة	0.967	1.85	44	10	32	ت	02
				51.16	11.63	37.21	%	
1	متوسطة	0.977	1.92	18	17	51	ت	03
				20.93	19.77	59.30	%	
5	متوسطة	0.909	1.88	6	32	48	ت	04
				6.98	37.21	55.81	%	
3	متوسطة	0.939	1.81	40	32	14	ت	05
				46.51	37.21	16.28	%	
/	متوسطة	0.945	1.87	المتوسط العام				

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتبين أن العبارات رقم (1، 2، 3، 4، 5) الخاصة بالمحور المالي والمرتبطة على التوالي (4، 2، 1، 5، 3) وبدرجة قبول متوسطة، وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بأداء متوازن ومستدام.

محور التعلم والنمو: يوضح الجدول التالي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور التعلم والنمو.

الجدول رقم (11) إجابات أفراد العينة لمحور التعلم والنمو

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
				محايد	غير موافق	موافق	ت	%
2	منخفض	1,200	2,92	32	35	19	ت	06
				37.20	40.70	22.10	%	
3	منخفض جدا	1.111	3,50	11	26	49	ت	07
				12.79	30.23	56.98	%	
5	منخفض جدا	1,067	3,60	13	12	61	ت	08
				15.12	13.95	70.93	%	
1	منخفض جدا	1.139	3,35	4	34	48	ت	09
				4.65	39.53	55.81	%	
4	منخفض	1,101	2,65	21	30	35	ت	10
				24.42	34.88	40.70	%	
/	منخفض جدا	1.12	3.204	المتوسط العام				

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يلاحظ من الجدول أن بعد التعلم والنمو جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له إذ أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث بلغ 3.204 و بانحراف معياري 1.12 ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد التعلم والنمو يشير إلى نسبة قبول منخفضة ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولا متوسطا ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.60 – 3.35) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.067 – 1.139) ، وكان أعلى متوسط للعبارة الثامنة (3.60) بانحراف معياري (1.067) التي تشير إلى أن المؤسسة تقوم بتوزيع المهام والاعمال بشكل عادل بين الموظفين. بينما كان أقل متوسط للعبارة التاسعة (3.35) بانحراف معياري (1.139) التي تشير إلى أن المؤسسة لا توفر المناخ التنظيمي الملائم لأداء الأعمال.

محور العملاء: يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العملاء.

الجدول رقم (12) إجابات أفراد العينة لمحور العملاء

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
				محايد	غير موافق	موافق	ت	%
3	منخفض جدا	0,885	3,94	27	21	38	ت	11
				31.40	24.42	44.19	%	
2	منخفض جدا	0,893	3,60	10	31	45	ت	12
				11.62	36.05	52.33	%	
5	منخفض جدا	0,683	3,79	32	34	20	ت	13
				37.21	39.53	23.26	%	
4	مرتفع جدا	0,805	0,683	30	17	39	ت	14
				34.88	19.77	45.35	%	
1	منخفض جدا	1,120	3,35	26	07	53	ت	15
				30.23	8.14	61.63	%	
/	منخفض جدا	0.88	3.07	المتوسط العام				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد العملاء جاء في الترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له ، إذ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد عينة البحث بلغ (3,07) وانحراف معياري (0,88) ، ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد العملاء يشير إلى نسبة قبول منخفضة ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولا منخفضا ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.35 – 3.79) ، وكان أعلى متوسط للعبارة الحادية عشر (3.94) بانحراف معياري (0.885) التي تشير إلى أن المؤسسة تحرص على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد ، بينما كان أقل متوسط للعبارة الرابعة عشر (0.683) بانحراف معياري (0.805) التي

تشير إلى أن المؤسسة لا تبني علاقات طيبة مع زبائنهم من خلال تقديم تسهيلات مالية ومادية لكسب ولائهم.

محور العمليات الداخلية: يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمليات الداخلية.

الجدول رقم (13) إجابات أفراد العينة لمحور العمليات الداخلية

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
				محايد	غير موافق	موافق		
3	منخفض جدا	0,875	3,48	39	15	32	ت	16
				45.35	17.44	37.21	%	
2	منخفض جدا	0,967	3,04	23	16	47	ت	17
				26.74	18.60	54.65	%	
4	منخفض جدا	0,850	3,52	4	38	44	ت	18
				4.65	44.19	51.16	%	
5	مرتفع جدا	0,846	3,58	10	19	57	ت	19
				11.63	22.09	66.28	%	
1	منخفض جدا	1,042	4,25	25	23	38	ت	20
				29.07	26.74	44.19	%	
/	منخفض جدا	0.916	3.57	المتوسط العام				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن بعد العمليات الداخلية جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة ، إذ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد عينة البحث بلغ 3.57 وبانحراف معياري 0.916 ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد العمليات الداخلية يشير إلى نسبة قبول منخفضة جدا ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولا منخفضا ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.04 - 4.25) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.846 - 1.042) وكان أعلى متوسط للعبارة العشرون (4.25) بانحراف معياري (1.042) التي تشير إلى أن المؤسسة تركز على جودة المواد الأولية الداخلية في الانتاج ، بينما كان أقل متوسط للعبارة السابعة عشر (3.04) بانحراف معياري قدره 0.967 التي تشير إلى نقص في المرونة الإنتاجية وسرعة الاستجابة لطلبات عملائها.

المحور البيئي والاجتماعي: يوضح الجدول الموالي توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة للمحور البيئي والاجتماعي.

الجدول رقم (14) إجابات أفراد العينة للمحور البيئي والاجتماعي

الترتيب	الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإجابات			رقم العبارات	
				محايد	غير موافق	موافق	ت	%
7	منخفض	0,201	2,43	40	32	14	ت	21
				46.51	37.21	16.28	%	
4	متوسط	0,214	2,00	21	03	62	ت	22
				24.42	3.49	72.09	%	
8	متوسط	0,185	2,27	30	11	44	ت	23
				34.88	12.79	51.16	%	
1	منخفض جدا	0,229	3,07	34	13	39	ت	24
				39.53	15.12	45.35	%	
7	منخفض	0,201	2,47	18	27	41	ت	25
				20.93	31.40	47.67	%	
2	منخفض	0,221	2,67	4	20	62	ت	26
				4.65	23.26	72.09	%	
5	منخفض	0,212	2,47	22	50	14	ت	27
				25.58	58.14	16.28	%	
7	منخفض	0,201	2,57	9	37	40	ت	28
				10.47	43.02	46.51	%	
6	منخفض	0,207	2,50	49	20	17	ت	29
				56.98	23.26	19.77	%	
3	منخفض	0,217	2,40	27	27	32	ت	30
				31.40	31.40	37.21	%	
/	منخفض	0.21	2.49	المتوسط العام				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن البعد البيئي والاجتماعي جاء في الترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة ، إذ أن المتوسط الحسابي العام للإجابات أفراد عينة البحث بلغ 2.49 وبانحراف معياري 0.21 ووفقا لمقياس الدراسة فإن بعد العمليات الداخلية يشير إلى نسبة قبول منخفضة جدا ، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث أن عبارات هذا البعد تشكل قبولا منخفضا ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.00 – 3.07) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.201 – 0.221) وكان أعلى متوسط للعبارة الرابعة والعشرون (3.07) بانحراف معياري (0.229) التي تشير

إلى أن المؤسسة توفر الامن والحماية اللازمة للموظفين وفرض معايير للهواء والضوضاء لحماية صحتهم ، بينما كان أقل متوسط للعبارة الثانية (2.00) بانحراف معياري قدره 0.214 التي تشير إلى أن المؤسسة لم تحصل على شهادة الايزو 14001 الخاص بالبيئة دلالة على أن مستوى الأداء

المستدام ضعيف بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالجانب البيئية وذلك راجع إلى قلة الوعي بهذا الجانب و نقص التدريب والتأهيل البيئي للعاملين فيها ، إضافة إلى نقص في جمع المعلومات البيئية ومعالجتها. كما أن أدوات قياس الأداء البيئي منعدمة أو شبه منعدمة وذلك راجع إلى غياب جماعات الضغط الناشطة في مجال حماية البيئة.

المطلب الثاني: إعداد بطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات تبسة

في هذه المرحلة يتم صياغة رؤية ورسالة المؤسسة ثم تحديد استراتيجيات والأهداف الاستراتيجية المناسبة ليتم بعد ذلك تحديد عوامل النجاح :

- تحديد رؤية ورسالة مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات تبسة.
- أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات تبسة وبناء الأهداف الإستراتيجية:

الجدول الموالي يبين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وبناء الأهداف الاستراتيجية .

الجدول رقم (15) أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وبناء الأهداف الاستراتيجية

بناء الأهداف الاستراتيجية				الأبعاد
الاستغلال الأمثل للأصول	زيادة صافي ربحية المبيعات	تحسين مستوى المردودية	تعظيم العائد على الاستثمار	المالي
تعزيز تكنولوجيا الاتصال والمعلومات	توزيع الأعمال بشكل عادل بين الموظفين	تحفيز الموظفين وتشجيعهم ماليا	توفير برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين	التعلم والنمو
البيع بأسعار تنافسية	دراسة شكاوي الزبائن	التحسين المستمر لجودة المنتج	تسليم المنتجات في الوقت المحدد	العملاء
التركيز على جودة المواد الأولية	تخفيض الوقت الضائع في العملية الانتاجية	تخفيض تكاليف الانتاج	سرعة الاستجابة لطلبات العملاء	العمليات الداخلية
استعمال مواد غير مضرّة بالبيئة	قياس الانبعاثات المؤثرة سلبا على سلامة البيئة	قياس تطور حوادث العمل	توفير الأمن والحماية اللازمة للعمال	البيئي والاجتماعي

المصدر: إعداد الطالبتين

تحديد عوامل النجاح: يتم تحديد عوامل النجاح أيضا على أساس الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام ، تكون هذه العوامل مرتبطة بالأهداف.

تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدام: تختص هذه المرحلة بتحديد مؤشرات الأداء للأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها في الأبعاد الخمسة:

مؤشرات الأداء للبعد المالي: يتم عرض مؤشرات قياس الأداء لهذا البعد وفق الأهداف الاستراتيجية التي تم تحديدها كما يلي:

تحسين مستوى المردودية:

$$\text{معدل المردودية المالية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}) \times 100$$

ومن الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى تتمكن المؤسسة من جذب عملاء ومساهمين جدد. الجدول الموالي يبين المردودية المالية لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015 .

الجدول رقم (16): المردودية المالية للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015 .

السنة	2013	2014	2015
نتيجة الدورة الصافية	2621758795	2935024951	6568288822
الأموال الخاصة	21025650655	25843152726	30998448599
المعدل	%12.46	%11.35	%21.18

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

معدل الربحية الصافية: تقاس هذه النسبة كما يلي:

$$\text{معدل الربحية الصافية} = (\text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{رقم الأعمال}) \times 100$$

الجدول الموالي يبين معدل الربحية الصافية لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015 .

الجدول رقم (17): معدل الربحية الصافية للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015 .

السنة	2013	2014	2015
نتيجة الدورة الصافية	2621758795	2935024951	6568288822
رقم الأعمال	6759858877	6988870075	8825606231
المعدل	%12.46	%11.35	%21.18

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

تعظيم الاستغلال الأمثل للأصول: يحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول} = (\text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}) \times 100$$

الجدول الموالي يبين معدل دوران الأصول لمؤسسة مناجم الحديد والفسفات خلال السنوات 2013، 2014، 2015.

الجدول رقم (18): معدل دوران الأصول للمؤسسة خلال السنوات 2013، 2014، 2015.

السنة	2013	2014	2015
صافي المبيعات	6759858877	6988870075	8825606231
إجمالي الأصول	24646898248	28936710616	7929461957
المعدل	%38.78	%41.99	6%74.42

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

مؤشرات الأداء لبعده العملاء: يعبر عنها بالمقاييس التالية:

زيادة الحصة السوقية: كلما كانت هذه الحصة كبيرة دل ذلك على أنها تمتلك قدرة تنافسية عالية مقارنة بباقي المنافسين، يعبر عن الحصة السوقية بالعلاقة التالية:

$$\text{الحصة السوقية} = \frac{\text{المبيعات السنوية للمؤسسة}}{\text{المبيعات الاجمالية للسوق}} \times 100$$

الجدول الموالي يوضح الحصة السوقية لمؤسسة مناجم الحديد والفسفات بتبسة خلال السنوات 2013، 2014، 2015.

الجدول رقم (19): الحصة السوقية للمؤسسة خلال السنوات 2013، 2014، 2015.

السنة	2013	2014	2015
المبيعات السنوية للمؤسسة	6759858877	6988870075	8825606231
المبيعات الاجمالية للسوق	24646898248	28936710616	7929461957
المعدل	%27.42	24.15	%111.30

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

النمو في حجم المبيعات: يقيس هذا المؤشر النمو السنوي لحجم مبيعات المؤسسة حسب العلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في حجم المبيعات} = \frac{\text{كمية المبيعات للسنة } n - \text{كمية المبيعات للسنة } (n-1)}{\text{كمية المبيعات للسنة } (n-1)} \times 100$$

الجدول الموالي يوضح تطور مبيعات المؤسسة خلال السنوات 2013، 2014، 2015.

الجدول رقم (20): تطور المبيعات للمؤسسة خلال السنوات 2013، 2014، 2015.

السنة	2013	2014	2015
المبيعات	1105460	1328579	1344341
المعدل	223119	15762	/

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملاحق

معدل النمو في رقم الأعمال: يمثل تطور رقم الأعمال للمؤسسة ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل النمو في رقم الأعمال} = \text{رقم الأعمال المحقق للسنة } (n-1) - \text{رقم الأعمال المحقق للسنة } n$$

الجدول الموالي يبين النمو في رقم الأعمال.

الجدول رقم (21): تطور رقم أعمال المؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015

السنة	2013	2014	2015
رقم الأعمال	6759858877	6988870075	8825606231
المعدل	229011198	1836156	/

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم

مؤشرات الأداء لبعث النمو والتعلم:

- رقم الأعمال المتوسط للعامل: يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{متوسط رقم الأعمال للعامل} = \text{رقم الأعمال} / \text{عدد العمال}$$

الجدول الموالي يوضح متوسط رقم الأعمال المتوسط للعامل للسنوات 2013، 2014، 2015.

الجدول رقم (22): رقم الأعمال المتوسط/عامل خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015

السنة	2013	2014	2015
رقم الأعمال	6759858877	6988870075	8825606231
عدد العمال	1756	1794	1998
رقم الأعمال المتوسط للعامل	3849578	3895691	4417220

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات مقدمة من مدير الموارد البشرية

مؤشرات قياس الأداء لبعث العمليات الداخلية:

- معدل دوران المخزون: يعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

الجدول الموالي يبين معدل دوران المخزون للمؤسسة مناجم الحديد والفسفات:

الجدول رقم (23): معدل دوران المخزون للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015

السنة	2013	2014	2015
تكلفة المبيعات	4138100082	4053845124	2257317409
متوسط المخزون	1041671303	1308521149	1128641627
المعدل	3.97%	3.09%	2%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم

التحسين في الانتاجية: يعبر عن هذا المؤشر بالعلاقة التالية

$$\text{التحسين في الانتاجية} = [\text{القيمة المضافة للسنة} - \text{القيمة المضافة للسنة } (n-1)] \times 100$$

يمكن تحديد هذا المؤشر اعتمادا على الجدول الموالي:

الجدول رقم (24): تطور معدل الإنتاجية للمؤسسة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015

السنة	2013	2014	2015
القيمة المضافة	5531121458	5312307931	5531121458
المعدل	- 21.88%	- 19.53%	- 21.88%

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق رقم

القيمة المضافة 2012 = 9001705645

نصيب الطن الواحد من المنتج من تكاليف الصيانة: يعبر عنه بالعلاقة التالية

الجدول رقم (25): نصيب الطن الواحد من المنتج من تكاليف الصيانة خلال السنوات 2013 ، 2014 ، 2015

السنة	2013	2014	2015
تكاليف الصيانة (دج)	5029629696	5756805600	5626420800
حجم الانتاج (طن)	1151472	1317950	1288100
المعدل	4803.52	4196.76	4368

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على الملحق

حيث تكلفة إنتاج الطن الواحد من الفوسفات 4368.40 دج.

مؤشرات الأداء للبعد البيئي والاجتماعي: نظرا لعدم الحصول على الأداء المستهدف لمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات بتبسة تم اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدام ومحاولة التعرف على شكل هذه البطاقة وطريقة حساب النتيجة.

ولإستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام يجب إعطاء أوزان لجميع أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام ، تختلف هذه الأوزان باختلاف أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة.

الأبعاد: هي الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن المستدام مضافا إليها البعد البيئي والاجتماعي.

المؤشرات: هي تكميم الأهداف الاستراتيجية على مستوى كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

الوزن: إعطاء أوزان مختلفة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام حسب أهمية كل بعد بالنسبة للمؤسسة.

القيم المستهدفة: الأهداف الواجب الوصول إليها.

النتائج الفعلية: ما تم التوصل إليه فعلا.

$$\text{النتيجة النهائية} = \text{النتيجة الفعلية} / \text{القيم المستهدفة} \times 100$$

الأبعاد	المؤشرات	الوزن	الأداء المستهدف	الأداء الفعلي	النتيجة النهائية
المحور المالي محور التعلم والنمو محور العملاء محور العمليات الداخلية المحور البيئي والاجتماعي					

تجدر الإشارة أنه يتم استعمال الألوان الأحمر ، الأصفر والأخضر للتعبير عن وضعية أداء المؤسسة.



أصفر

أداء مقبول



أحمر

أداء حرج



أخضر

أداء جيد

الخاتمة العامة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية باختلاف أنشطتها جزء لا يتجزأ من البيئة التي تنشط فيها لكونها تؤثر وتتأثر بها ، لذلك يستوجب عليها أن تحرص على تحديد القياس المناسب و الدائم لمختلف أداءها من خلال اعتماد عدة أساليب وطرق للقياس على غرار بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الكلاسيكية الأربعة وبإضافة البعد البيئي والاجتماعي . فالتغيرات السريعة التي تطرأ على البيئة والتي أصبحت ميزة القرن الواحد والعشرين ساعدت على تطور الفكر الإداري والاستراتيجي للمؤسسات ، حيث انتقلت من النظرة الكلاسيكية التي تهتم فقط بقياس الأداء الاقتصادي من خلال تعظيم الأرباح لتتبنى النظرة المستدامة التي تهتم بتعظيم أرباح المؤسسة دون المساس بالمحيط الاجتماعي والبيئي الذين تنشط فيهما ، وتسعى لتطوير طرق ومؤشرات قياس الأداء المستدام. أدت هذه النظرة المستدامة لظهور وتبلور مفاهيم جديدة على غرار المؤسسة المستدامة التي تهتم بالبعدين البيئي والاجتماعي ، وبطاقة الأداء المتوازن المستدام التي تضم الأبعاد الأربعة الكلاسيكية لبطاقة الأداء المتوازن بالإضافة للبعدين البيئي والاجتماعي .

انطلاقاً مما سبق تم القيام بهذه الدراسة بغية التحقق من صحة أو نفي الفرضية الرئيسية التالية:

- ما دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية؟
من خلال دراسة العلاقة بين هذين المفهومين في الجانب النظري والتطبيقي.
فالدراسة النظرية بينت أنه لبطاقة الأداء المتوازن دور في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية من خلال طرق دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن لتتحول بذلك إلى بطاقة الأداء المتوازن المستدام.
من خلال الدراسة التطبيقية وللإجابة على الفرضية الرئيسية:
- لبطاقة الأداء المتوازن دور في قياس الأداء المستدام بالمؤسسة الاقتصادية.
وجب إثبات أو نفي صحة الفرضيات الفرعية التي تشكل مؤشراتها محاور بطاقة الأداء المتوازن المستدام.

الفرضية الفرعية الأولى: "تساهم مؤشرات البعد المالي في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات". تبينت صحة هذه الفرضية حيث تقوم المؤسسة باستخدام مقاييس ومؤشرات البعد المالي بشكل مرتفع (متوسط) ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور 1.87 وبانحراف معياري 0.945 ، هذا يدل على أن المؤسسة تركز بدرجة كبيرة على الأداء الاقتصادي وتعظيم الأرباح.

الفرضية الفرعية الثانية: "تساهم مؤشرات بعد العملاء في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات". تم نفي هذه الفرضية ، حيث تقوم المؤسسة باستخدام مقاييس ومؤشرات بعد العملاء بشكل منخفض ، حيث كان المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة 3.07 بانحراف معياري

0.88. هذا يدل على أن مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات لا تولي أهمية كبرى لهذا المحور لقياس أدائها المتوازن المستدام.

الفرضية الفرعية الثالثة: "تساهم مؤشرات بعد العمليات الداخلية في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات". تم نفي هذه الفرضية ، حيث تقوم المؤسسة باستخدام مؤشرات بعد العمليات الداخلية بشكل منخفض ، إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة 3.57 وبانحراف معياري 0.916 ، هذا يدل على أن المؤسسة لا تولي أهمية لهذا المحور لقياس أدائها المتوازن المستدام.

الفرضية الفرعية الرابعة: "تساهم مؤشرات بعد التعلم والنمو في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات". تم إثبات صحة هذه الفرضية ، حيث تشير إجابات عينة الدراسة حول مؤشرات محور التعلم والنمو أنها تشكل قبولا متوسط ، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام 3.204 بانحراف معياري 1.12 ، هذا دليل على أن المؤسسة تقوم بتوزيع المهام والأعمال بشكل عادل بين الموظفين بينما لا توفر المناخ التنظيمي اللائم لأداء الأعمال ، بالتالي المؤسسة تولي اهتماما لمحور التعلم والنمو في قياس أدائها المتوازن المستدام من خلال تكوين عمالها في إطار تحسين أدائها الاجتماعي ، لذا تقوم مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات بالعديد من التكوينات لفائدة عمالها في مراكز التكوين وطنيا ودوليا.

الفرضية الفرعية الخامسة: "تساهم مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي في قياس الأداء المستدام بمؤسسة مناجم الحديد والفوسفات". تم نفي صحة هذه الفرضية ، حيث تقوم المؤسسة باستخدام مقاييس ومؤشرات البعد البيئي والاجتماعي بشكل منخفض جدا لقياس وتقييم أدائها المتوازن المستدام إذ بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات عينة الدراسة حول مؤشرات هذا المحور 2.49 بانحراف معياري 0.21 وهي نسبة قبول منخفضة جدا ، هذا دليل على أن المؤسسة تعمل على توفير الأمن والحماية اللازمين للموظفين وفرض معايير للهواء والضوضاء لحماية صحتهم ، كما أن المؤسسة لم تتحصل على شهادة الإيزو 14001 رغم أنها مؤسسة مواطنة تؤمن بأن الأداء المستدام يتحقق عبر البحث المتواصل عن التوازن بين الحاجة الطبيعية للإنتاج وواجب المحافظة على البيئة ، وكذلك توفير كل الموارد المالية والبشرية والمادية لوضع نظام التسيير البيئي وفق المواصفة البيئية 14001 Iso وتحرص على متابعته داخل وحداتها وهيكلها باستمرار.

التوصيات والإقتراحات:

- التعريف ببطاقة الأداء المتوازن المستدام وتذليل صعوبات محاورها وضرورة دعم المؤسسة بأهمية تطبيقها.

- إيلاء أهمية كبرى للأداء البيئي والاجتماعي وعدم تمحور نشاط المؤسسة حول الأداء الاقتصادي فقط.
- إرساء دعائم الأداء المستدام على مستوى المؤسسة من خلال إنشاء صندوق دعم مالي لمشاريع التنمية المستدامة.
- تفعيل متطلبات الأداء البيئي والاجتماعي من خلال إرساء ثقافة تعنى بالموارد البشري ووجوب الاستثمار فيه كما وكيفا ، والعمل على وضع القياس المناسب له والحفاظ على سلامة البيئة.
- الاستغلال الأمثل والمستدام لطاقت وقدرات المؤسسة ، واستمرار قياس وتطوير مؤشرات الأداء المستدام.

آفاق الدراسة:

- المساهمة في إعداد نموذج عملي لبطاقة الأداء المتوازن المستدام على مستوى مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية.
 - مكانة ودور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام على مستوى المؤسسة.
 - دراسة حول أثر الأنظمة الحديثة لقياس الأداء المستدام خاصة بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات الوطنية.
 - دراسة تطبيقية حول أثر استخدام أنظمة قياس الأداء المستدام في عملية اتخاذ القرارات.
- وأخيرا يمكن القول أن نهاية هذه الدراسة تمثل مرحلة أولى من البحث تليها مراحل أخرى مكملة لجوانب موضوع قياس الأداء المستدام التي لم يتم التطرق إليها.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية.

الكتب:

- 1- (المحاسنة) ابراهيم محمد ، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، دار جرير للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2013 ، عمان ، الأردن.
- 2- عبد المحسن توفيق ، تقييم الأداء (مداخل جديدة لعالم جديد) ، دار الفكر العربي ، مصر ، 2004.
- 3- نجم عبود نجم ، المسؤولية البيئية في منظمات الأعمال الحديثة ، الطبعة الأولى ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.
- 4- (الغالبي) طاهر محسن منصور ، إدريس وائل محمد صبحي ، الإدارة الاستراتيجية: (منظور منهجي متكامل) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.
- 5- إدريس وائل محمد صبحي ، (الغالبي) طاهر محسن منصور ، إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن) ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن.
- 6- الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، بحوث و أوراق عمل الندوات التي عقدتها المنظمة العربية في موضوع قياس الأداء الحكومي خلال الأعوام 2005 ، 2006 ، 2007 ، 2008 ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2008 ، جمهورية مصر العربية.
- 7- المغربي عبد الحميد عبد الفتاح ، بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي) ، الدار العصرية للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، 2009 ، جمهورية مصر العربية .
- 8- إدريس وائل محمد صبحي ، سلسلة الأداء الاستراتيجي ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 9- بحيري سعد صادق ، إدارة توازن الأداء ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2003-2004 .
- 10- أبو النصر مدحت ، الأداء الإداري المتميز ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، 2008.
- 11- القريشي مدحت ، الاقتصاد الصناعي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005.
- 12- خليل مرسي نبيل ، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، مصر ، الطبعة الثانية.
- 13- المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحقيق جودة الأداء المؤسسي ، 2009.
- 14- (الخفاجي) نعمة عباس محمود ، ياغي إحسان محمد ، استخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداء المصارف التجارية (منظور متعدد الأبعاد) ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، عمان ، الأردن ، 2014.

المجلات والدوريات:

- 15- كواشي مراد ، "آليات نجاح عملية تقييم أداء المؤسسة" ، دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في مؤسسات الاسمنت العمومية في الجزائر ، مجلة العلوم الاقتصادية ، العدد 33 ، المجلد التاسع ، تموز 2012.
- 16- مزهودة عبد المليك ، "الأداء بين الكفاءة و الفعالية" ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد الأول ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة.
- 17- الداوي الشيخ ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء" ، مجلة الباحث ، العدد السابع ، تموز 2012.
- 18- حجاج عبد القادر ، بن رنو أحلام ، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية" ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، العدد الثالث ، ديسمبر 2015.

الملتقيات والمنتديات:

- 19- بقة الشريف ، العايب عبد الرحمان ، "قراءة في دور الدولة الداعم لتحسين الأداء البيئي المستدام للمؤسسة الاقتصادية" ، الملتقى العلمي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012.
- 20- الجوزي جميلة ، "أهمية المحاسبة البيئية في استدامة التنمية" ، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسات الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة و العدالة الاجتماعية يومي 20 و 21 نوفمبر 2012 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة.
- 21- مرازقة عيسى ، "الأساليب الاستراتيجية لقياس الأداء و الفعالية في المنظمات الهادفة للربح" ، مداخلة مقدمة إلى الملتقى العلمي الدولي حول أداء و فعالية المؤسسة في ظل التنمية المستدامة ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، 10-11 نوفمبر 2009.
- 22- يحياوي نعيمة ، لدرع خديجة ، "بطاقة الأداء المتوازن أداة فعالة للتقييم الشامل لأداء المنظمات" ، مجمع مداخلات الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات المنعقد بجامعة ورقلة يومي 22 و 23 نوفمبر 2011 ، الطبعة الثانية.
- 23- يوسف بومدين ، "إدخال مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن لتفعيل دور منظمات الأعمال في التنمية المستدامة" ، الملتقى العلمي الدولي الرابع حول عصرنه نظام الدفع في البنوك الجزائرية و اشكالية اعتماد التجارة الالكترونية في الجزائر ، جامعة الجزائر 3.

الأطروحات والمذكرات:

- 24- ريفة أحمد الصغير ، تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية ، غير منشورة ، جامعة قسنطينة 2 ، 2013/2014.
- 25- كواشي مراد ، إشكالية تقويم الأداء الشامل في المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ، تخصص تسيير المؤسسات ، غير منشورة ، جامعة قسنطينة 2 ، 2012، 2011.

- 26- مروج محمد علي ، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال و التنمية المستدامة ، غير منشورة ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2013 . 2014.
- 27- أبو قمر محمد أحمد محمد ، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن ، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل ، غير منشورة ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية ، غزة ، فلسطين.
- 28- الصفو رياض ضياء عزيز ، عناصر استراتيجية العمليات و أثرها في بعض مجالات الأداء ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق ، 2009.
- 29- نديم مريم شكري محمود ، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في المحاسبة ، قسم المحاسبة والتمويل ، جامعة الشرق الأوسط ، 2012/2013.
- 30- كواشي مراد ، إشكالية تقويم الأداء الشامل للمؤسسة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012.
- 31- مصطفى محمود أحمد جاد المولى ، استخدام بطاقة القياس المتوازن للأداء في تقييم الأداء البيئي للمنشأة بهدف زيادة القدرة التنافسية لها في ظل بيئة الانتاج الحديثة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة القاهرة ، كلية التجارة ، قسم المحاسبة ، 2012.

المواقع الالكترونية:

32- www.gponiag.fr

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

Les ouvrages:

- 33- Marc BOLLECKER et Pierre MATHIEU , L'évolution des systèmes de mesure de la performance vers la dimension sociétale, UQAM-ESG Montréal, Canada, 2004.
- 34- Robert.S.Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard- Measures, The Drive performance, Harvard business Review, January-February, 1992.
- 35- Robert.S.kapla, David P. Norton, Using The Balanced Scorecard as a stratégique management system, Harvard Business Review, January-February, 1996
- 36- Fabienne Guerra, Pilotage stratégique de l'entreprise de tableau de bord prospectif de Boeck, Paris, 2007.
- 37- : R. Kaplan, D. Norton, Putting the balanced scorecard to Works, Harvard business review, Sep-Oct, 1993.
- 38- Frank Fige et autres, The sustainability Balanced Scorecard linking Sustainability Management to business stratégie , business stratégie and the Environnement ; Bus. Stat.Env.11, 269-284.
- 39- Gwendolens 2005.

جامعة العربي التبسي تبسة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

ملحق 1: الإمتبيان

تحية طيبة ،

نضع بين أيديكم هذا الإمتبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال المؤسسات بعنوان: " دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات بتبسة.

نظرا لأهمية رأيكم نأمل من سيادتكم ملء هذه الإستمارة بعناية حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم.

تأكيد: تبقى معلومات الإمتبيان موجهة خصيصا نحو البحث العلمي المذكور دون غيره ولا يمكن استعمالها في أي مجال آخر.

إعداد الطالبتين
منية خياري
زهوة فلاح

الاستبيان

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الشركة بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، الرجاء منكم الاجابة بدقة.

ضع علامة X مقابل الإجابة التي تناسبك.

الجنس	ذكر
	أنثى
العمر	إلى 30 سنة
	31-40 سنة
	41 سنة وما فوق
المؤهل العلمي	متوسط أو تكوين مهني
	ثانوي
	جامعي
الوظيفة	عون أو عون تحكم
	إطار
	إطار سامي
الخبرة	أقل من 05 سنوات
	05-10 سنوات
	11 سنة وما فوق

القسم الثاني: محاور الاستبيان

فيما يلي بعض الصيغ والعبارات التي تقيس الأداء المستدام للشركة مناجم الفوسفاط بتبسة بواسطة أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ، الرجاء تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها وذلك بوضع علامة X في المربع المناسب لاختيارك.

1- المحور المالي:

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
01	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها.			
02	تقوم المؤسسة بتعظيم العائد على الاستثمار.			
03	تقوم المؤسسة بتحسين مستوى المردودية.			
04	تقوم المؤسسة بزيادة صافي ربحية المبيعات.			
05	تقوم المؤسسة بالاستغلال الأمثل للأصول.			

2- محور التعلم والنمو

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
06	تقدم المؤسسة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.			
07	تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين ماليا لتشجيعهم وزيادة ولائهم			
08	يتم توزيع المهام والأعمال بشكل عادل بين الموظفين.			
09	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لأداء الأعمال			
10	تعمل المؤسسة على تعزيز تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات بين الموظفين.			

3- محور العملاء

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
11	تحرص المؤسسة على تسليم المنتجات للعملاء في الوقت المحدد			
12	تعمل المؤسسة على إرضاء العملاء من خلال التحسين المستمر لجودة المنتج			
13	تهتم المؤسسة بدراسة شكاوى العملاء.			
14	تبني المؤسسة علاقات طيبة مع زبائنها من خلال تقديم تسهيلات مالية ومادية لكسب ولائهم.			
15	تنتج المؤسسة منتجات بأسعار تنافسية.			

4- محور العمليات الداخلية

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
16	تعمل المؤسسة على تقديم خدمات ما بعد البيع لعملائها.			
17	لدى المؤسسة مرونة انتاجية وسرعة استجابة لطلبات عملائها.			
18	تركز المؤسسة على تخفيض تكاليف الانتاج.			
19	تعمل المؤسسة على تخفيض الوقت الضائع في العملية الانتاجية			
20	تركز المؤسسة على جودة المواد الأولية الداخلة في الانتاج.			

5- المحور البيئي والاجتماعي

الرقم	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام وعبارات القياس	موافق	غير موافق	محايد
21	تعمل المؤسسة على ضمان الاستعمال المستدام للموارد الطبيعية والحفاظ على الأراضي والمياه ونظافة الهواء.			
22	تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 14001 الخاص بالبيئة.			
23	تعطي المؤسسة الأولوية في التوظيف لسكان مناطق تواجدها.			
24	توفر المؤسسة الأمن والحماية اللازمة للموظفين وفرض معايير للهواء والضوضاء لحماية صحتهم.			
25	تستعمل المؤسسة مواد لا ينتج عنها أضرار للبيئة والمجتمع.			
26	تهتم المؤسسة بإدماج أبعاد التنمية المستدامة من خلال صندوق دعم مالي لهذه المشاريع.			
27	يوجد في المؤسسة قياس لمعدل التغيب لعمالها			
28	يوجد في المؤسسة قياس لتطور عدد حوادث العمل.			
29	يوجد في المؤسسة قياس للانبعاثات المؤثرة سلباً على سلامة البيئة.			
30	يوجد في المؤسسة قياس لاستهلاكاتها من الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة.			

التحكيم:

1. الدكتور زرزور براهيمى ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة
2. الدكتور عمر جنينة ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة تبسة

الملحق 2: مؤشرات تقييم الأداء البيئي

مناسبة لكل المنظمات

بيانات الإتجاه	البيانات المقاسة	البيانات المطلقة	الأثر البيئي
اجمالي (1) و (2) مقارنة بالسنوات السابقة	انبعاثات CO ₂ /موظف /وحدة مخرجات (2)	اجمالي انبعاثات CO ₂ السنوي (1)	انبعاثات الغازات
اجمالي (3) و (4) مقارنة بالسنوات السابقة	استهلاك المياه/موظف /وحدة مخرجات (4)	اجمالي استهلاك المياه السنوي (3)	استهلاك المياه
اجمالي (5) و (6) مقارنة بالسنوات السابقة	مخرجات المخلفات/موظف /وحدة مخرجات (6)	اجمالي مخرجات المخلفات السنوي (5)	مخرجات المخلفات

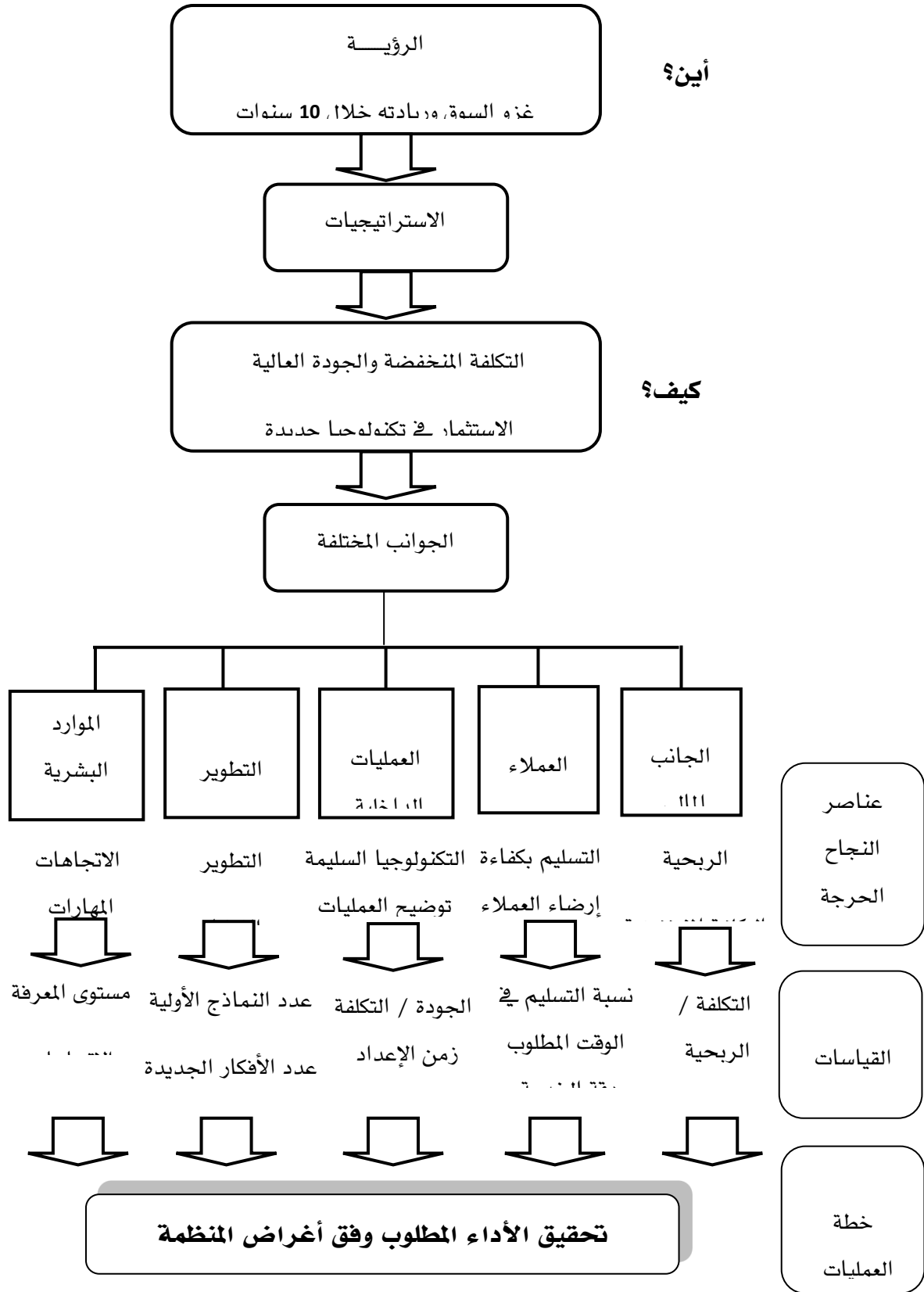
مناسبة لمنظمات معينة

التعليق	المؤشر	الأثر البيئي
تلك المؤشرات مناسبة فقط عندما تتبع تلك الغازات.	الكمية الإجمالية بالطن للغازات المسؤولة عن ثقب الأوزون مثل SO ₂ ، NO ₂ ، الذرات.	انبعاثات متولدة في الهواء (خلاف الغازات)
البيانات المقاسة التي تربط كمية مدخلات المواد الخام بكمية أو وحدات المخرجات المستخدمة عادة	الكمية الإجمالية بالطن من المواد الخام المستخدمة.	استخدام الموارد والمواد الخام
في بعض الشركات تبديل الموظف قد يكون سبب الأثر البيئي الهام.	أجمالي الوقود المستهلك. انبعاثات CO ₂ لكل 1000 كجم نسبة اشتعال المركبات ونسبة المركبات التي تسير خالية. عدد الكيلومترات التي يوقعها الموظفين في رحلات العمل (بالبر/الهواء/السكة الحديد) نسبة الموظفين الذين ينتقلون وحدهم بالسيارة عند التبديل.	النقل
تحتاج أيضا إلى استكمال المعلومات عن أجمالي انبعاثات CO ₂ الناتج من الطاقة المستخدمة مع تقسيمها إلى أنواع أو استخدامات.	الانبعاثات CO ₂ طبقا لنوع الطاقة أو الاستخدام الأساسي. الاستهلاك بالنوع.	الطاقة
وهذا قد يتضمن انبعاثات الأكسجين الكيميائي المطلوب، الأكسجين العضوي المطلوب، والدراسات والمواد الأخرى.	أجمالي التصريف للسيب النهائي بالتر المكعب. السيب النهائي بالتر المكعب لكل طن منتج.	ملوثات الماء
إذا قدمت المنظمة مواد مخلفات محددة، ويجب معرفة مواد المخلفات فقد ترغب في تقديرها منفصلة.	الكمية الإجمالية من المخلفات الخطرة والتي يتم تولدها بالنوع.	المخلفات الخطرة

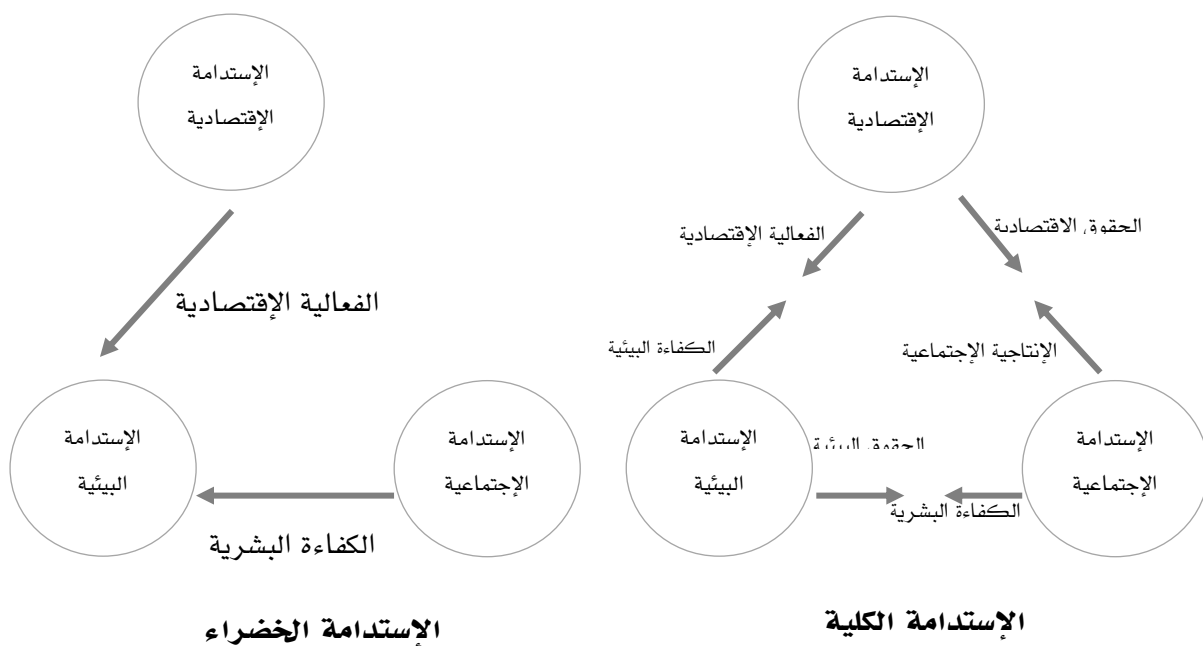
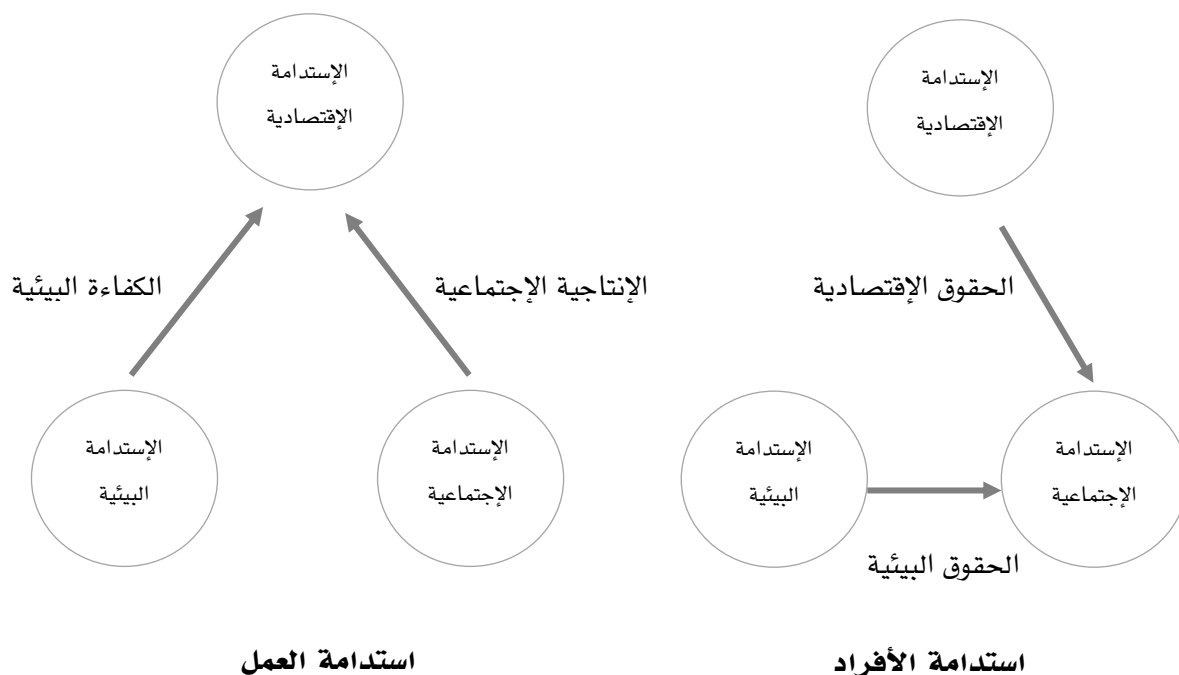
مقاييس مؤشرات البعد البيئي

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 الاستبدالات (البدائل) المتاحة.	المخلفات الخطرة	

ملحق 3: رؤية متكاملة لتنفيذ نظام بطاقة قياس الأداء المتوازن



ملحق 4: حالات الإستدامة (جزئية وكلية)



Source : Adoption of Hockerts (1996 ; 1999)

ملحق 05: بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراته



الملخص:

هدفت الدراسة لتوضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء المستدام ، وتوضيح العلاقة التي تجمع بينهما وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، وعلى منهج دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات بتبسة في الجانب التطبيقي من خلال مجموعة من الأدوات أهمها الاستبيان وتحليل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدام ، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها في الجانب النظري كيفية وطرق دمج البعد البيئي والاجتماعي في بطاقة الأداء المتوازن ، وفي الجانب التطبيقي ضعف تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدام سببه نقص جمع المعلومات البيئية وطرق التعامل معها ، وقلة الوعي بأهمية الجانب البيئي والاجتماعي ، ونقص التأهيل والتدريب في هذا الجانب.

الكلمات المفتاحية: قياس الأداء ، الأداء المستدام ، بطاقة الأداء المتوازن ، البيئة ، التنمية المستدامة.

Résumé

L'étude a pour objet de préciser le rôle du tableau de bord prospectif dans l'évaluation de la performance durable et de mettre en évidence la relation entre ces deux aspects et ce, en s'appuyant sur la méthode analytique descriptive pour la partie théorique et sur la méthode de l'étude de cas pour la partie empirique. L'étude de cas concerne la Société des Mines de Phosphates (SOMIPHOS) de Tébessa. A travers un ensemble d'outils, principalement le questionnaire et l'analyse des indicateurs du tableau de bord durable, l'étude a abouti aux principales conclusions :

Sur le plan théorique, décrire les modalités d'intégrer la dimension environnementale et sociétale dans le tableau prospectif ;

Sur le plan pratique, mettre en évidence la faible mise en pratique du tableau prospectif durable en raison du manque d'informations sur l'environnement, de la faible conscience du poids de l'environnement ainsi que du manque des compétences dans ce domaine.

Mots clés : *Tableau de bord prospectif, environnement, développement durable, performance durable.*