

## تصميم نموذج لتقييم الأداء الشامل بشركة مناجم الفوسفات بتبسة باستخدام "BSC Designer" برمجية

### *Design of a comprehensive performance evaluation model for Tebessa Phosphate Mines Company using the "BSC Designer" software*

\* باسم عمروش

جامعة غردية-الجزائر-

*amrouche2024@gmail.com*

تاريخ النشر:اليوم : 18/12/2024

تاريخ القبول: 08/12/2024

تاريخ الاستلام: 18/10/2024

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز الدور الفعال الذي تلعبه بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبسة نظراً لما تتوفر عليه هذه الأخيرة من مقومات مادية وبشرية. وعليه، فقد خلصت إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن الشركة محل الدراسة لا تستخدم بطاقة الأداء المتوازن كأداة لصياغة وتنفيذ إستراتيجيتها؛ أي أنها تكتفي فقط باستخدام أدوات التقييم التقليدية ذات الطبيعة المالية في قياس وتقدير الأداء المالي على المدى القصير، إضافة إلى أنه باستخدام بطاقة الأداء المصممة باستخدام برمجية "BSC Designer" لسنة 2021 فقد تم الحصول على مؤشرات الأداء الثلاثة (اقتصادي، اجتماعي وبيئي)، والتي من خلالها تم تقييم أداء الشركة للفترة المدروسة، وتحسين عملية الإفصاح بالشركة ليصبح إفصاحاً شاملًا بأبعاده الثلاثة.

الكلمات المفتاحية: الأداء، مراقبة التسيير، قيادة إستراتيجية، بطاقة الأداء المتوازن.

تصنيف JEL: L10, L25

#### Abstract :

The study aimed to highlight the effective role played by the balanced scorecard in evaluating the performance of the Tebessa Phosphate Mines Company, given the latter's material and human resources. Accordingly, it concluded a set of results, the most prominent of which is that the company under study does not use the balanced scorecard as a tool for formulating and implementing its strategy; that is, it only uses traditional evaluation tools of a financial nature to measure and evaluate financial performance in the short term, in addition to the fact that by using the scorecard designed using the "BSC Designer" software for the year 2021, the three performance indicators (economic, social and environmental) were obtained, through which the company's performance was evaluated for the period studied, and the disclosure process in the company was improved to become comprehensive disclosure in its three dimensions.

**Keywords:** Performance, Management control, Strategic leadership, Balanced scorecard..

**JEL classification codes:** L10; L25

\* المؤلف المرسل: باسم عمروش .. *amrouche2024@gmail.com*

في سياق التّغيرات المتسارعة والمعقدة التي تعيشها منظمات الأعمال يحتم على هذه الأخيرة العمل بشكل دّفّوب على التطوير والتحسين المستمرّين من خلال الاستفادة من النماذج والأدوات الحديثة في قياس وتقييم الأداء المؤسسي. ومن بين هذه النماذج الحديثة في هذا مجال إدارة الأعمال نجد بطاقة الأداء المتوازن، هذه التقنية المعاصرة التي ولجت عالم الأعمال بقوة تُعدُّ من أبرز الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير وتقييم الأداء بالمؤسسات في إطار تنفيذ إستراتيجية عملها.

بالنظر للعلاقة الوثيقة بين ممارسة المؤسسات الاقتصادية لنشاطها الصناعي وبين طبيعة بيئه العمل التي تعمل فيها والتي هي عرضة لمخاطر التلوث من جهة، وفي ظلّ الاهتمام بغرس دعائم فلسفة التنمية المستدامة في واقع منظمات الأعمال خاصة الصناعية من جهة أخرى أصبحت هذه المؤسسات اليوم تولي اهتماماً كبيراً بدمج الجوانب البيئية في سيرورة جهازها الإنتاجي عن طريق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.

تُعدُّ شركة مناجم الفوسفات بتبيّنة إحدى المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في سوق تنافسية للغاية وتواجه منافسة شرسة من قبل منافسيها في الصناعة، لذا يجب عليها العمل باستمرار لرفع مستوى أدائها وتحسين مؤشراته لتحافظ على مكانها السوقية. ومن أجل تقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتبيّنة، وتحديد مستوى نجاحها من عدمه في تحقيق أهدافها سيتم الاستعانة بنموذج بطاقة الأداء المتوازن.

مما سبق ذكره، يمكن حصر إشكالية هذه الدراسة في طرح التّساؤل الآتي:  
ما مدى فاعلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقدير الأداء الشّامل بشركة مناجم الفوسفات بتبيّنة؟

وتتفرّع عن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ✓ هل تكفي شركة مناجم الفوسفات بتبيّنة باستخدام الأدوات التقليدية في قياس أدائها؟
- ✓ هل تملك شركة مناجم الفوسفات بتبيّنة مقومات تنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن؟
- ✓ كيف يساهم نظام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مستوى الأداء الشّامل بشركة مناجم الفوسفات بتبيّنة؟

للإجابة عن الإشكالية المطروحة أعلاه، سيتم حصر الدراسة في فرضية رئيسية مفادها: تُعدُّ بطاقة الأداء المتوازن نموذجاً فعّالاً في تقييم الأداء الشّامل بشركة مناجم الفوسفات بتبيّنة.

وتندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

➢ تكتفي شركة مناجم الفوسفات بتتبسة في تقييم أدائها بأدوات تقليدية تقدم مؤشرات مالية بحثة.

➢ تملك شركة مناجم الفوسفات بتتبسة لمقومات الضرورية لتنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن. يساهم نظام بطاقة الأداء المتوازن في تعزيز مستوى الأداء الشامل بشركة مناجم الفوسفات بتتبسة.

إنّ هذه الدراسة تحاول الوصول إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن ذكر أبرزها في الآتي:

- ❖ التّعرف على أهمّ الأدوات التي تستخدمها شركة مناجم الفوسفات بتتبسة في تقييم أدائها؛
- ❖ تبيّان أهميّة بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة في يد شركة مناجم الفوسفات بتتبسة لتقييم أدائها نظراً لما تتوفر عليه من مقومات ماديّة وبشريّة.
- ❖ إبراز فائدة مخرجات بطاقة الأداء المتوازن في تطوير وتحسين الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتتبسة.

لقد تمّ استخدام المنهج الوصفي التّحليلي المركّز على دراسة الحالة في تناول موضوع الدراسة، من خلال الإجابة عن الإشكال المطروح عن طريق اختبار صحة الفرضيات الموضوعة بهدف التّعرّف على جدوى استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام متكامل لصياغة وتنفيذ الرؤية الإستراتيجية من أجل تقييم الأداء بشركة مناجم الفوسفات بتتبسة.

## I- بطاقة الأداء المتوازن كمقاربة فعالة لقيادة الأداء الشامل المؤسسي

إنّ نجاح أيّة مؤسسة يقاس بأدائها، واستمرارها في السوق يعتمد على مستوى وجودة أدائها المحقّق، وعلى الرغم من أهميّة الأداء بالنسبة لجميع المؤسسات، إلا أنّ مفهومه ومجاله قد اختلف تصوّره بين الكتاب والباحثين، فبعضهم نظر إليه من منظور شامل والآخر من منظور متخصص، وبعضهم قاسه بالخرجات، والبعض الآخر بالعمليات وفريق ثالث قاسه بالاثنين معاً، وكل فريق أساليبه ومبرراته في ذلك (هاشم و العابدي، 2010، صفحة 46). ولقد تمت مناقشة قضيّة قياس الأداء على مدى العشرين سنة الماضية، وبالنظر إلى تطور البيئة التنافسية للمؤسسات، أصبح من الضروري لهذه الأخيرة أن تستخدم مقاييس الأداء ذات الطبيعة غير المالية إضافة إلى المقاييس المالية التقليدية لتوسيع مجال ممارسات مراقبة التسيير. ويجب على مديرتها من أجل تقييم جودة قراراتهم رقابة وقياس وإدارة أداء مؤسساتهم (Magloire Letsina, Douanla, & Omenguele, 2019, p. 17).

وفي ذات السياق، تُعدُّ بطاقة الأداء المتوازن أداة لتقدير الإستراتيجية وقياس الأداء المؤسسي، لأنّها تجمع بين مؤشرات القيادة والمتابعة، والمؤشرات المالية وغير المالية؛ أي أنها أداة لمراقبة التسيير (أداة لقيادة

الاستراتيجي وقياس الأداء) تحظى بقبول واسع من قبل مستخدمها. فهي أداة لا غنى عنها من جهة قيادة وقياس الأداء الشامل المؤسسي (Oubal, 2022, p. 70).

## 1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

لقد قدم الباحثان "Kaplan & Norton" بطاقة الأداء المتوازن كأداة لقياس أداء المؤسسة مع مطلع التسعينيات، وقد شاع استخدامها في المؤسسات واتساع دورها إلى قيادة الأداء الاستراتيجي، الذي لا ينحصر فقط في الجانب المالي. فهذه المقاربة تتضمن مؤشرات المنظور غير المالي لتحسين الأداء المالي، وتغطي على نطاق واسع مجالات رأس المال غير المادي الذي يربط الأهداف قصيرة المدى بالقرارات الإستراتيجية طويلة الأجل (Hamdani, 2019, p. 9). كما أن نموذج الأداء الذي طوره الباحثان "Kaplan & Norton" هو نموذج مشهور، درسه الكثير وكتب عنه العديد من الباحثين. ولا يمكن التعامل مع التطورات الحاصلة في مجال قياس الأداء مع تجاهل هذا النموذج الذي أخذ في حسبانه الجوانب الداخلية والخارجية خاصة تلك المتعلقة باقتصاد المعرفة (Frikh, Oubal, & Ouhbi, 2022, p. 223؛ أي أن هذا النموذج المبتكر من طرف "Kaplan & Norton" هو أحد المقاييس المركبة للأداء والذي أطلق عليه اسم "بطاقة الأداء المتوازن" التي تقيس الأداء الشامل لمنظمة الأعمال (هاشم والعبادي، 2010، صفحة 41).

لقد عُرفت بطاقة الأداء المتوازن حسب مُصمّمها "Kaplan & Norton" ، بأنّها: «أداة تسمح بترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى سلسلة من الأهداف والمؤشرات في أبعادها الأربع، والتي تسمح بعد ذلك بقياس تحقيق هذه الأهداف؛ وبالتالي تحقيق الأداء الشامل» (Magloire Letsina, Douanla, & Omenguele, 2019, p. 19). وعُرفت أيضاً بأنّها: «نظام إداري يمكن المنظمات من ترجمة الرؤية والإستراتيجية إلى عمل. ويقدم هذا النظام تغذية مرتجدة لسيرورة الأعمال الداخلية والنتائج الخارجية من أجل التحسين المستمر لأداء المؤسسة ونتائجها» (šoraité, 2008, p. 18). وهي بذلك تسمح بالحصول على رؤية شاملة ومتوازنة من خلال الربط بين مختلف أبعادها بشكل يُظهر بجلاء الارتباطات بين أنشطة المؤسسة وإستراتيجيتها. وبهذه الطريقة، سيفضي التعلم التنظيمي إلى تحسين سيرورة العمليات الداخلية، والذي بدوره سيعزّز من ولاء الزبائن للمؤسسة؛ وبالتالي تحقيق أهدافها الاقتصادية. وهذه الغاية لا تُنبع فقط من الإجراءات التجارية البحتة (الأسعار الجذابة، والمزايا، وغيرها)، ولكنها ترتبط بإجراءات أخرى مثل حماية البيئة، ومساعدة الفقراء، وغيرها. وبذلك تندمج بطاقة الأداء المتوازن في فلسفة المسؤولية الاجتماعية للشركات (Lahlou & Toubache, 2014, p. 128).

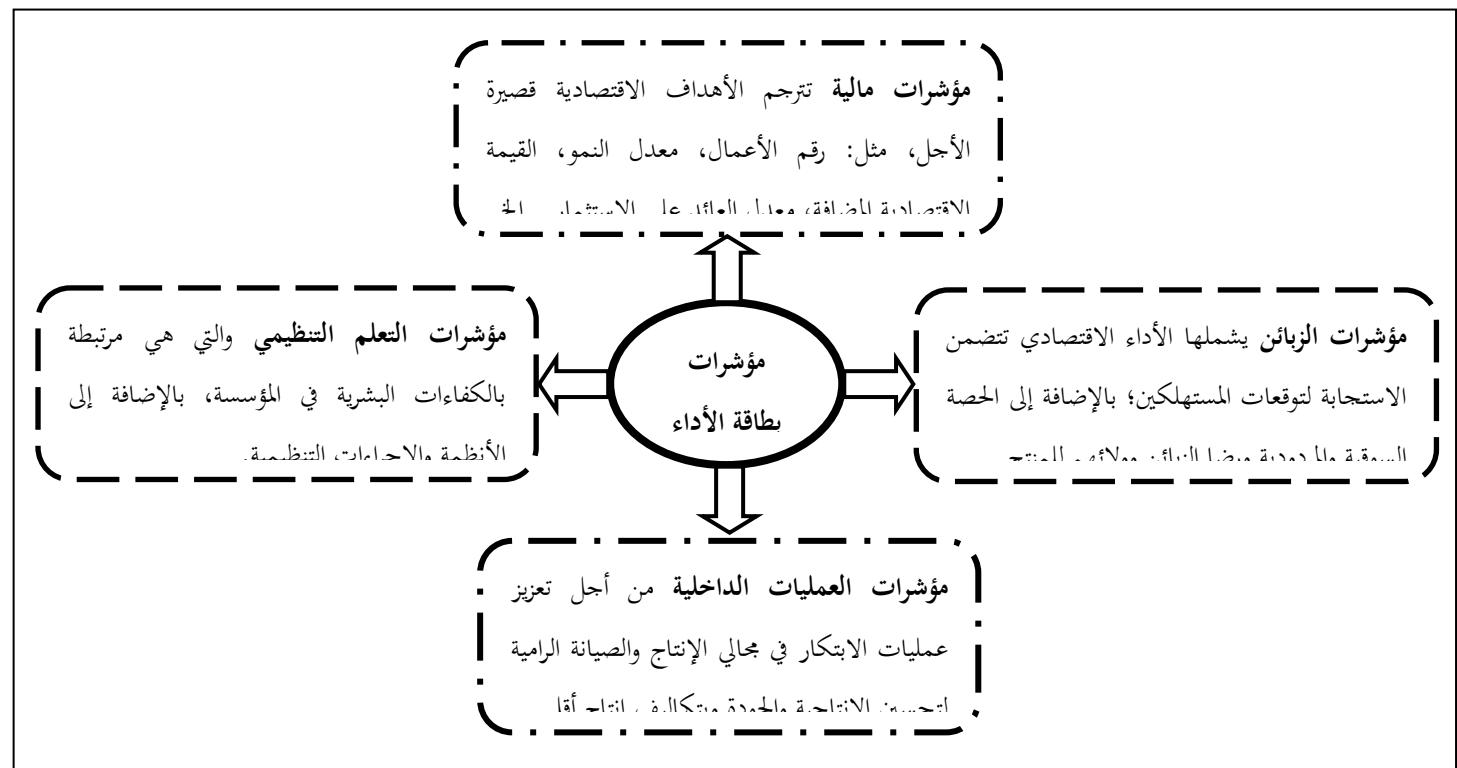
هناك عدّة مزايا تتحققها بطاقة الأداء المتوازن، إضافة إلى وجود العديد من التحديات التي تواجهها. وتمثل أهم فائدة تتحققها هذه الأداة في أنها تساعد المؤسسة على ترجمة إستراتيجيتها إلى عمل من خلال تحديد ونشر مقاييس الأداء المرتبطة بالإستراتيجية العامة لها؛ أي أنّ بطاقة الأداء المتوازن تنشر الحركة في الإستراتيجية، إضافة إلى أنها تمكّن الموظفين على جميع المستويات من التركيز على أهمّ محركات العمل داخل المؤسسة (20. p. 2008, ăšoraité, 2008). أمّا بالنسبة للتحدي الرئيس الذي يواجهه تطبيق هذا النظام هو صعوبة تنفيذه فقد يستغرق وقتاً طويلاً، وقد قدر في ذلك الباحثان "Kaplan & Norton" أنّه في الأصل يستغرق تنفيذ نظام بطاقة الأداء المتوازن بالكامل أكثر من سنتين بقليل في المؤسسة، في حين أنّه في بعض المؤسسات يتم تنفيذه بشكل أسرع، وبالنسبة للبعض الآخر قد يستغرق وقتاً أطولاً؛ أي أنّ نظام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب التزاماً مستمراً وطويلاً الأجل على جميع المستويات في المؤسسة ومشاركة واسعة من قبل أعضاء التنظيم لكي يحقق أهدافه المرجوة منه على نحو أمثل (20. p. 2008, ăšoraité, 2008).

## 2. المؤشرات المكونة لنظام بطاقة الأداء المتوازن

نقطة انطلاق نظام بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من رؤية المؤسسة وإستراتيجية عملها، فيجب أولاً ترجمة رسالة وإستراتيجية منظمة الأعمال إلى أهداف وإجراءات فعلية، ويكون تركيز القياس في البطاقة على استخدام سلسلة من العمليات الإدارية (توضيح وترجمة الرؤية إلى إستراتيجية، نشر وربط الأهداف الإستراتيجية بالمقاييس، التخطيط وتحديد الأهداف والمواءمة بين المبادرات الإستراتيجية، وتعزيز التعلم والتغذية العكسية الإستراتيجية 20. p. 2008, ăšoraité, 2008). وبما أنّ بطاقة الأداء المتوازن هي أداة للقيادة وقياس أداء المؤسسة، يبدو أنّه بالإمكان تجاوز قصور الأدوات التقليدية لنظام مراقبة التسيير. وفي الوقت الحالي، بطاقة الأداء المتوازن هي بالتأكيد الأداة الحاسمة في مراقبة التسيير من أجل القيادة الإستراتيجية وقياس الأداء الشامل المؤسسي؛ لأنّها تتضمن مؤشرات الأداء التي تغطي المدى القصير والطويل والمؤشرات ذات الطبيعة المالية وغير المالية، وذات النطاق الداخلي والخارجي، بالإضافة إلى مؤشرات النتائج "المؤشرات البعدية" ومؤشرات الوسائل "المؤشرات القبلية" (Nathalie & Didier, 2010, pp. 22-23).

:(Cherkaoui Benslimane & El Ansari, 2020, pp. 956-957)

شكل رقم(01) : مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: (Cherkaoui Benslimane & El Ansari, 2020, pp. 956-957)

### 3. بطاقة الأداء المتوازن كأداة فعالة لقيادة الأداء الشامل

إنّ مفهوم قيادة الأداء وثيق الصلة بمصطلح القيادة الإستراتيجية، وفي الممارسة العملية يكون هناك عدد من المؤشرات (المالية وغير المالية) تغطي المدى القصير والطويل تحت تصرف إدارة المؤسسة، وتكون في مجموعات متناسقة فيما بينها لمساعدة متخدلي القرار على اتخاذ مختلف قراراتهم الإستراتيجية. وفي هذا الصدد، تستخدم جلّ الأدبيات النظرية نموذج بطاقة الأداء المتوازن باعتباره النموذج الأمثل في القيادة الإستراتيجية وقياس الأداء بصورة شاملة (Rherib, El Amili, & Ellioua, 2021, p. 201). وفي هذا الصدد، أظهرت العديد من الدراسات التي تناولت موضوع بطاقة الأداء المتوازن أنّ هذه الأخيرة هي الأنسب لدمج الأبعاد ذات الطبيعة الكمية والنوعية أو ذات الطبيعة المالية وغير المالية (مثل الأبعاد المتنسمة بالطابع الاجتماعي والبيئي) في نظام التسيير الرئيسي. هذا ويتوافق منطق بطاقة الأداء المتوازن مع دمجها للقضايا الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. فمن جهة أنّ هذه الأداة تقوم على الجوانب النوعية ذات الطبيعة غير المالية (معظم العناصر البيئية والاجتماعية). ومن جهة أخرى، فإنّها تربط بين المدى القصير (المنظور الاقتصادي) والمدى الطويل (الأداء الشامل). (Cherkaoui Benslimane & El Ansari, 2020, p. 959)

لقد ركز العديد من الباحثين في بحوثهم على تحليل الطريقة التي يمكن من خلالها تكييف الأدوات الكلاسيكية لقيادة الأداء وأساليب قياسه لتتلاءم مع قضايا التنمية المستدامة، وهذا يتعلق بدمج المعلومات التي تقع خارج نطاق نظام المحاسبة في الأنظمة التقليدية لقيادة الأداء، خاصة المعلومات ذات الطبيعة الاجتماعية والبيئية (Hamdani, 2019, p. 7). وفي هذا الصدد، أدرج الباحثان "Henri & Journeault" في نظام مراقبة التسيير مفهوم المراقبة البيئية، والذي يُعدُّ نظاماً للقيادة والمراقبة يتضمن القضايا المجتمعية (الاجتماعية والبيئية)، يهدف إلى زيادة وعي المؤسسات بآثار أنشطتها على البيئة المحيطة وعلى جهود التنمية المستدامة (Hamdani, 2019, p. 7). ومن جهة أخرى، بينت العديد من الدراسات والبحوث أهمية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باعتبارها أداة مناسبة لدمج القضايا الاجتماعية والبيئية في نظام مراقبة التسيير الكلاسيكي. ومن أهم الأسباب التي تجعل من بطاقة الأداء المتوازن أداة لتعزيز دمج الأبعاد ذات الطبيعة الغير مالية هي أنها (أداة تنطلق من الإستراتيجية) تضمن أن تكون القضايا الاجتماعية والبيئة جزءاً لا يتجزأ منها، أداة قابلة للتكييف تعمل على دمج الأبعاد الاجتماعية والبيئية مع الأبعاد الكلاسيكية للأداء، أداة ترتكز على الأبعاد المالية وغير المالية وترتبط بين الأجلين القصير والطويل، أخيراً، تُعدّ نظاماً شاملًا لقيادة ومراقبة الأداء (Hamdani, 2019, pp. 9-10).

## II- الإطار التطبيقي للدراسة

من أجل قياس وتقدير مستوى الأداء لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة، سيتم الاعتماد على برمجية "Designer BSC" ، بهدف الوقوف على سيرورة الأنشطة الداخلية الرئيسية للشركة، وكذا في سير علاقتها مع الزبائن، وأيضاً وضعيتها المالية وأخيراً مظاهر التعلم والنمو بالشركة. وعليه، فقد تم ربط كل بعد من أبعاد بطاقة الأداء المتوازن بمؤشرات لقياس أدائه، حيث لم تخرج هذه الأخيرة عن المجال الذي وضعه مصمّماها، والهدف الذي من أجله صمّمت.

### 1. ملامح الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة

أ. تحديد الرؤية المستقبلية: تسعى الشركة إلى التميز والتفوق في سوق الفوسفات، بزيادة حجم الإنتاج، وكذا توسيع دائرة النشاط، وهذا من أجل بلوغ رسالة المؤسسة والمتمثلة في تقديم منتج متميّز للسوق المحلي والدولي.

ب. تحديد الاستراتيجية: من بين أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى الشركة لتحقيقها (طرح منتجات متميزة في السوق وبأسعار تنافسية، تحقيق مردودية عالية، خلق بيئة عمل أكثر تحفيزاً).

ج. تحديد قيم المؤسسة: من أهم قيم الشركة (السعى المتواصل لإرضاء الزبائن، خلق القيمة لجميع الأطراف ذات المصلحة، تحسين صورة الشركة من خلال تنمية وخدمة المجتمع).

2. الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة وفق أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ومؤشراتها

تعتبر مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية مرحلة مهمة في بناء بطاقة الأداء المتوازن. حيث يمكن تلخيصها في الجدول أدناه.

جدول رقم (01): الأهداف الإستراتيجية ومؤشراتها لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة

المؤشرات	الأهداف الإستراتيجية	الأبعاد
<ul style="list-style-type: none"> <li>حجم الأرباح الصافية</li> <li>معدل العائد على الاستثمار</li> <li>مردودية الأموال الخاصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعظيم حجم الأرباح الصافية</li> <li>الاستغلال الأمثل للأصول</li> <li>تحسين المردودية المالية</li> </ul>	البعد المالي
<ul style="list-style-type: none"> <li>حجم المبيعات</li> <li>معدل هامش الربح</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرفع من الحصة السوقية</li> </ul>	بعد الزيائن
<ul style="list-style-type: none"> <li>حجم الميزانية الاجتماعية</li> <li>عدد حوادث العمل</li> <li>متوسط نصيب العامل من أعباء المستخدمين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعزيز المساهمة الاجتماعية</li> <li>ضمان صحة وسلامة العمال</li> <li>تحسين مستوى الرضا الوظيفي</li> </ul>	البعد الاجتماعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الشجيرات المغروسة</li> <li>حصة استهلاك الكهرباء لكل طن منتج</li> <li>حصة استهلاك الغاز لكل طن منتج</li> <li>حصة استهلاك الماء لكل طن منتج</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>حماية البيئة من التلوث</li> <li>ترشيد استهلاك موارد الطاقة</li> </ul>	البعد البيئي
<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل الإدماج</li> <li>معدل النتيجة العملياتية</li> <li>حجم النتيجة المالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين كفاءة الإنتاج</li> <li>تحسين كفاءة الاستغلال</li> <li>تحسين كفاءة الإدارة المالية</li> </ul>	بعد العمليات الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> <li>معدل التغيب عن العمل</li> <li>نسبة العمال المتدربين</li> <li>متوسط نصيب العامل من تكاليف التدريب</li> <li>إنتاجية العامل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تحسين بيئة العمل</li> <li>تطوير مهارات العاملين</li> <li>تحسين إنتاجية العمل</li> </ul>	بعد التعلم والنمو

المصدر: من إعداد الباحث

3. تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة

سيتم تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن من خلال التطرق للعناصر الآتية:

### 1.3 الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة

يمكن عرض الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة محل الدراسة من خلال برمجية "BSC Designer" ، والتي تظهر علاقات السبب والنتيجة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المقترنة.

شكل رقم(02): الخريطة الإستراتيجية لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة خلال سنة 2021



### III-العنوان الرئيسي الثالث

المصدر: برمجية "BSC Designer PRO"

#### 2.3 حساب الأداء باستخدام "BSC Designer"

تُعد برمجية "BSC Designer" أداة سهلة وسريعة في يد مستعملها لبناء بطاقة الأداء المتوازن،

ويمكن توضيح طريقة حساب الأداء باستخدام هذه البرمجية من خلال العلقتين الآتيتين:

أ. في حالة تعظيم أداء المؤشر: يُحسب الأداء في هذه الحالة من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{أداء المؤشر} = \left[ \frac{\text{القيمة الفعلية} - \text{القيمة الصغرى}}{\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى}} \right] \times 100$$

بـ. في حالة تدنية أداء المؤشر: يُحسب الأداء في هذه الحالة من خلال العلاقة الآتية:

$$\text{أداء المؤشر} = \frac{(\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الفعلية})}{(\text{القيمة العظمى} - \text{القيمة الصغرى})} \times 100$$

### 3.3 عرض النموذج المقترن لبطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات لسنة 2021

بعد معالجة مكونات بطاقة الأداء المتوازن باستخدام برمجية "BSC Designer", سيتم عرض النموذج النهائي لبطاقة الأداء المتوازن المقترنة لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة لسنة 2021.

شكل رقم(03): النموذج المقترن لبطاقة الأداء المتوازن مناجم الفوسفات بتتبسة خلال سنة 2021

Name	@	Performance	Performance (Chart)	Progress	Value	Value (Chart)	Baseline	Target	Measure	Weight	Progress YTD	Value YTD
بطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة		147.60 %	<div style="width: 147.60%;"></div>	467.68 %	467.68 %	<div style="width: 467.68%;"></div>			%		-467.68 %	
البعد المالي		129.42 %	<div style="width: 129.42%;"></div>	152.76 %	152.76 %	<div style="width: 152.76%;"></div>	0	100	%	30	152.76 %	129.42
بعد الزرائب		214.22 %	<div style="width: 214.22%;"></div>	386.86 %	386.86 %	<div style="width: 386.86%;"></div>	0	100	%	20	386.86 %	214.22
البعد الاجتماعي		104.68 %	<div style="width: 104.68%;"></div>	326.47 %	326.47 %	<div style="width: 326.47%;"></div>	0	100	%	10	326.47 %	104.68
البعد البيئي		142.69 %	<div style="width: 142.69%;"></div>	96.02 %	96.02 %	<div style="width: 96.02%;"></div>	0	100	%	10	96.02 %	142.69
بعد العقليات الداخلية		174.15 %	<div style="width: 174.15%;"></div>	-4218.57 %	-4218.57 %	<div style="width: 174.15%;"></div>	0	100	%	15	-4218.57 %	174.15
بعد المفهوم والعلم		100.51 %	<div style="width: 100.51%;"></div>	-2.32 %	-2.32 %	<div style="width: 100.51%;"></div>	0	100	%	15	-2.32 %	100.51

"BSC Designer PRO"

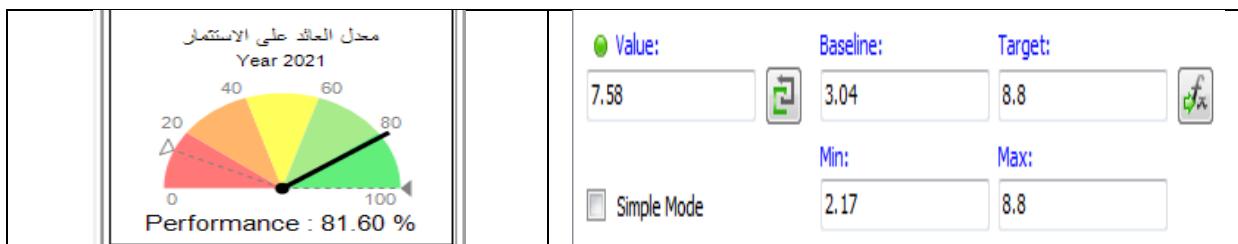
4. تحليل مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن لشركة مناجم الفوسفات لسنة 2021 انطلاقاً من بطاقة الأداء المتوازن المعدّة لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتتبسة، والتي تم تصميمها بناءً على النتائج الفعلية لسنة 2021، يمكن تقديم نتائج ودلائل المؤشرات المختارة لكل بعـد من أبعـاد البطـاقـة المقـترـنة باـستـخدـام أحـد الأـشكـال الـبـيـانـيـة الـتـي تـتـيـحـها بـرـمـجـيـة "BSC Designer".

#### 1.4 الـبعـد الـمـالـي

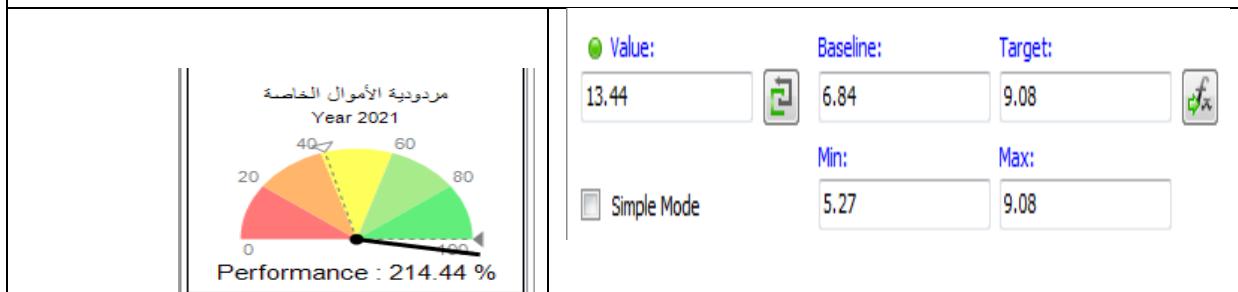
يركـزـهـذاـبعـدـعـلـىـقـيـاسـأـلـدـاءـالـمـالـيـلـشـرـكـةـمـنـاجـمـالـفـوـسـفـاتـ،ـإـلـهـارـالـنـتـائـجـالـمـالـيـةـلـلـعـمـلـيـاتـ وـمـخـتـلـفـالـأـنـشـطـةـبـالـشـرـكـةـوـذـلـكـبـالـاعـتـمـادـعـلـىـمـؤـشـرـاتـأـلـدـاءـأـلـاتـ

شكل رقم(04): تحليل مؤشرات قياس أداء الـبعـد الـمـالـي لـشـرـكـةـمـنـاجـمـالـفـوـسـفـاتـ بتتبـسةـخلـالـسـنـةـ2021ـ





يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل العائد على الاستثمار المحقق، حيث بلغت نسبته (7.58) % سنة 2021، وهي أقل مما حدّدته كهدف لنفس السنة بنسبة (8.80) %، وهذا بسبب انخفاض النتيجة الصافية للدورة بنسبة (1.10) % صاحبها انخفاض أكبر في صافي الأصول بنسبة (14.86) % عما كان متوقعاً سنة 2021، كما أنّ المعدل المحقق سنة 2021 قد ارتفع كذلك مقارنة بالمعدل المحقق سنة 2020 والمحدد بنسبة (3.04) %. وهذا بسبب ارتفاع النتيجة الصافية للدورة بنسبة (62.13) % صاحبها ارتفاع أقل في صافي الأصول بنسبة (5.63) %. وإلى جانب ذلك، واستناداً إلى معطيات سابقة فقد حدّدت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (8.80) %، أمّا القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (2.17) %. وعليه فقد بلغ معدل أداء مؤشر العائد على الاستثمار للشركة نسبة (81.60) %.



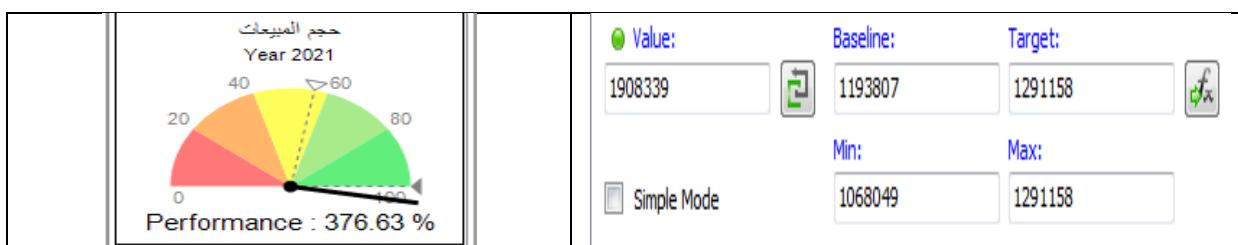
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر مردودية الأموال الخاصة المحقق، حيث بلغت نسبته (13.44) % سنة 2021، وهي أعلى مما حدّدته كهدف لنفس السنة بنسبة (9.08) %، وهذا بسبب ارتفاع النتيجة العادية قبل الضرائب بنسبة (45.18) % صاحبها ارتفاع أقل في حجم الأموال الخاصة بنسبة (18.85) % عما كان متوقعاً سنة 2021، كما أنّ المعدل المحقق سنة 2021 قد ارتفع كذلك مقارنة بالمعدل المحقق سنة 2020 والمحدد بنسبة (6.84) %، وهذا بسبب ارتفاع النتيجة العادية قبل الضرائب بنسبة (52.48) % صاحبها ارتفاع أقل في حجم الأموال الخاصة بنسبة (6.65) %. وإلى جانب ذلك، واستناداً إلى معطيات سابقة فقد حدّدت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (9.08) %، أمّا القيمة الصغرى له فقد حدّدت بـ (5.27) %. وعليه فقد بلغ معدل أداء مؤشر مردودية الأموال الخاصة نسبة (214.44) %. وهو معدل عالٍ جداً بالنسبة للشركة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برمجية "BSC Designer PRO"

## 2.4 بعد الزبائن

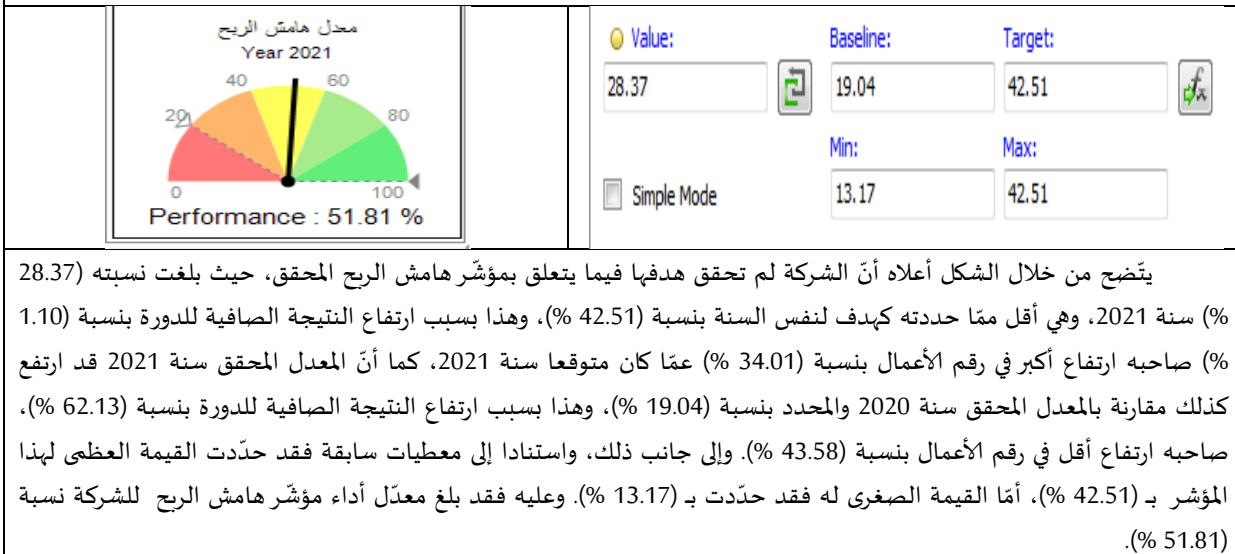
يعتبر الزبائن محور العملية الإنتاجية لشركة مناجم الفوسفات وحجر الأساس فيها، حيث تسعى للمحافظة على زبائنها الحاليين وكسب زبائن جدد وذلك من خلال الاعتماد على مؤشرات الأداء الآتية:

شكل رقم(05) : تحليل مؤشرات قياس أداء بعد الزبائن لشركة مناجم الفوسفات بتيسة خلال سنة 2021



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر حجم المبيعات المحقق، حيث بلغت قيمته (1908339) طن) سنة 2021، وهي أكبر مما حدّدته كهدف لنفس السنة بقيمة (1291158 طن)، وهذا بسبب ارتفاع الكمية المطلوبة من

المنتج من قِبَل الزبائن بنسبة (32.34 %) عَمَّا كَانَ متوقعاً سنة 2021، كَمَا أَنَّ حجم المبيعات المحقق سنة 2021 قد ارتفع كَذَلِكَ مقارنة بالمعدل المحقق سنة 2020 والمحدد بقيمة (1193807 طن) وهذا بسبَب ارتفاع الكمية المطلوبة من المنتج من قِبَل الزبائن بنسبة (37.44 %) وإلى جانب ذلك، واستناداً إلى معطيات سابقة فقد حَدَّدَت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (1291158 طن)، أَمَّا القيمة الصغرى له فقد حَدَّدَت بـ (1068049 طن). وعليه فقد بلغ مُعَدَّل أداء مؤشر حجم المبيعات نسبة (376.63 %). وهو مُعَدَّل مرتفع جَدًّا بالنسبة للشركة.

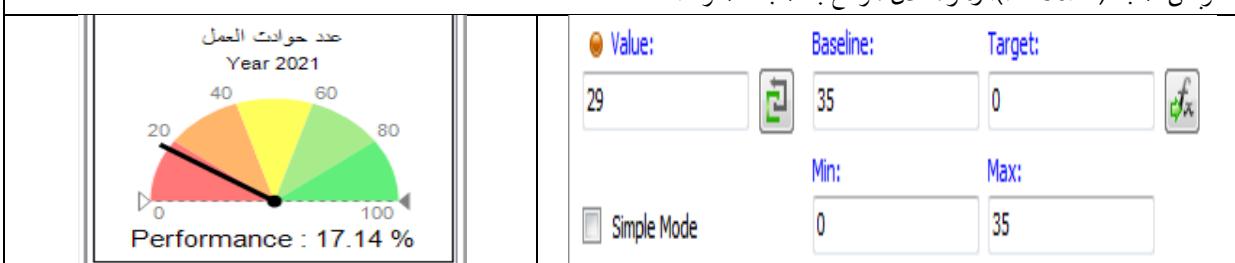


المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برمجية "BSC Designer PRO"

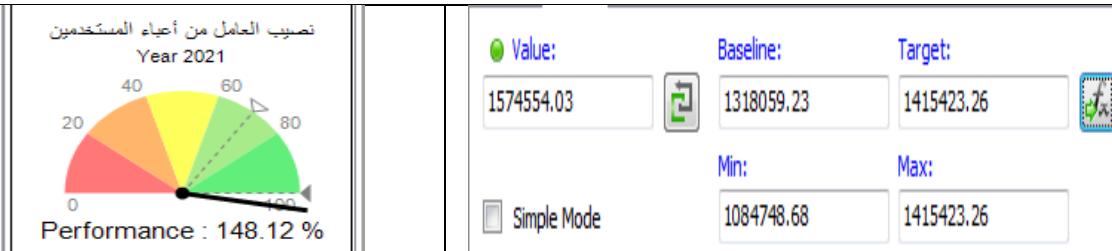
### 3.4 البعد الاجتماعي

يحدَّد هذا البعد مدى التزام الشركة بمسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تنشط فيه، ومدى احترامها لصورة المؤسسة المواطنَة، وسيتم تحليل نتائجه بالاعتماد على مؤشرات الأداء الآتية:

شكل رقم(06) : تحليل مؤشرات قياس أداء البعد الاجتماعي لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة خلال سنة 2021



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر عدد حوادث العمل المحقق، حيث بلغت قيمته 29 حادثا) سنة 2021، وهي أكبر مما حددته كهدف لنفس وهو عدم وجود أي حادث؛ أي أن العدد ارتفع بنسبة (100 %)، وهذا بسبب التقصير من قبل بعض العمال، بالإضافة إلى ارتفاع معدل الأخطاء المهنية المرتكبة في مجال العمل عما كان متوقعا سنة 2021، كما أن العدد المحقق سنة 2021 قد انخفض مقارنة بالعدد المحقق سنة 2020 والمحدد بقيمة (35 حادثا)، وهذا بسبب التزام العمال بتطبيق التعليمات الخاصة بالأمن والسلامة أثناء القيام بالعمل. وإلى جانب ذلك، واستنادا إلى معلومات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر ب (35 حادثا)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت ب (0 حادث). وعليه فقد بلغ معدل أداء مؤشر الخدمات المقدمة للزيارات نسبة (17.14 %). وهو معدل ضعيف بالنسبة للشركة.



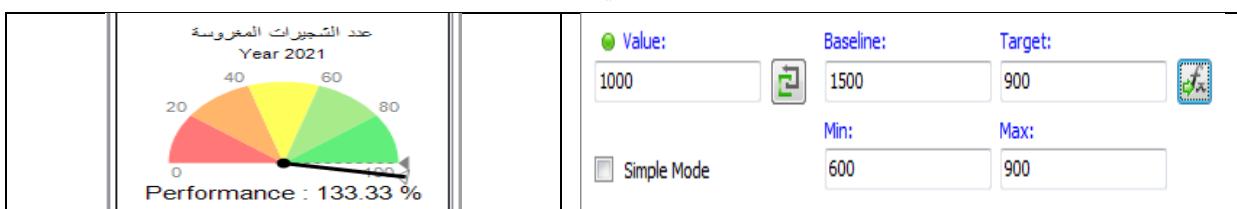
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر متوسط نصيب العامل من أعباء المستخدمين المحقق، حيث بلغت قيمته (1574554.03) درجة (Deg) سنة 2021، وهي أكبر مما حددته كهدف لنفس السنة بقيمة (1415423.26 درجة)، وهذا بسبب ارتفاع أعباء المستخدمين بنسبة (14.48 %) صاحبه ارتفاع أقل في عدد العمال الإجمالي بنسبة (4.87 %) عما كان متوقعا سنة 2021، كما أن المتوسط المحقق سنة 2021 قد ارتفع كذلك مقارنة بالمتوسط المحقق سنة 2020 والمحدد بقيمة (1318059.23 درجة). وهذا بسبب ارتفاع أعباء المستخدمين بنسبة (16.41 %) صاحبه ارتفاع طفيف في عدد العمال الإجمالي بنسبة (0.15 %)، واستنادا إلى معلومات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر ب (1415423.26 درجة)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت ب (1084748.68 درجة). وعليه فقد بلغ أداء مؤشر متوسط نصيب العامل من أعباء المستخدمين نسبة (148.12 %). وهو معدل مرتفع جدا بالنسبة للشركة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية "BSC Designer PRO"

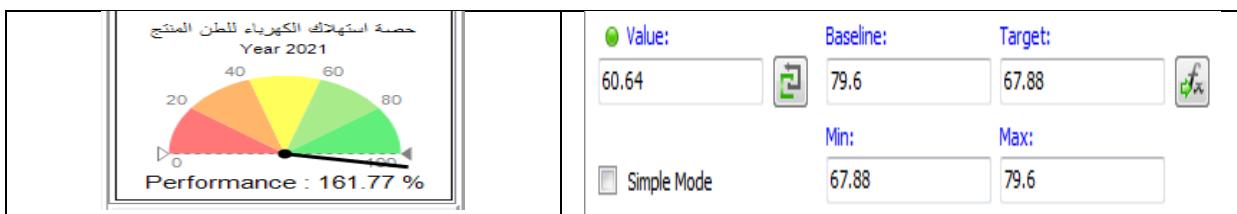
#### 4.4 البعد البيئي

يحدد هذا البعد مدى إسهامات الشركة في جهود التنمية المستدامة، من خلال المحافظة على بيئتها ومحيطها من المخاطر التي تحدق بها، وسيتم تحليل نتائجه بالاعتماد على مؤشرات الأداء الآتية:

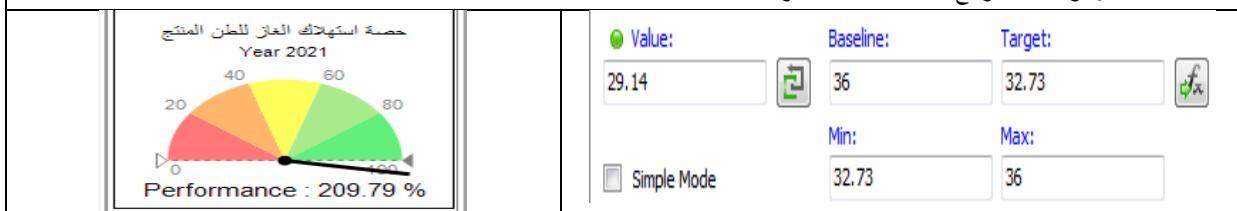
شكل رقم(07) : تحليل مؤشرات قياس أداء البعد البيئي لشركة مناجم الفوسفات بتيسة خلال سنة 2021



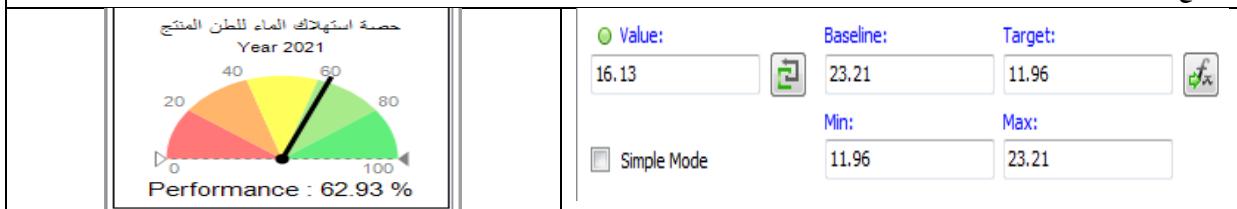
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر عدد الشجيرات المغروسة المحقق في إطار السياسة البيئية للشركة، حيث بلغت قيمته (1000) شجيرة) سنة 2021، وهي أكبر مما حددته كهدف لنفس السنة بقيمة (900 شجيرة)، وهذا بسبب ارتفاع عدد حملات التثبيط الراامية لحماية البيئة بنسبة (11.11 %) عما كان متوقعا سنة 2021، غير أن العدد المحقق سنة 2021 قد انخفض مقارنة بالعدد المحقق سنة 2020 والمحدد بقيمة (1500) شجيرة). وإلى جانب ذلك، واستنادا إلى معلومات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر ب (900 شجيرة)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت ب (600 شجيرة). وعليه فقد بلغ أداء مؤشر عدد الشجيرات المغروسة نسبة (133.33 %). وهو معدل مرتفع بالنسبة للشركة.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر حصة استهلاك الكهرباء للطن الواحد من الفوسفات المحقق، حيث بلغت قيمته (60.64 دج) سنة 2021، وهي أقل مما حدده كهدف لنفس السنة بقيمة (67.88 دج)، وهذا بسبب ارتفاع تكلفة استهلاك الكهرباء الإجمالية بنسبة (21.29 %) صاحبها ارتفاع أكبر في كمية الفوسفات المنتجة بنسبة (29.68 %) عما كان متوقعاً سنة 2021، كما أن الحصة المحققة سنة 2021 قد انخفضت مقارنة بالحصة المحققة سنة 2020 والمحددة بقيمة (79.60 دج)، وهذا بسبب ارتفاع تكلفة استهلاك الكهرباء الإجمالية بنسبة (12.67 %)، صاحبها ارتفاع أكبر بكثير في كمية الفوسفات المنتجة بنسبة (33.47 %). وإلى جانب ذلك، واستناداً إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (79.60 دج)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت بـ (67.88 دج). وعليه فقد بلغ أداء مؤشر حصة استهلاك الكهرباء للطن الواحد من الفوسفات نسبة (161.77 %). وهو معدل مرتفع جداً بالنسبة للشركة.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر حصة استهلاك الغاز للطن الواحد من الفوسفات المحقق، حيث بلغت قيمته (29.14 دج) سنة 2021، وهي أقل مما حدده كهدف لنفس السنة بقيمة (32.73 دج)، وهذا بسبب ارتفاع تكلفة استهلاك الغاز الإجمالية بنسبة (21.01 %) صاحبها ارتفاع أكبر في كمية الفوسفات المنتجة بنسبة (29.68 %) عما كان متوقعاً سنة 2021، كما أن الحصة المحققة سنة 2021 قد انخفضت مقارنة بالحصة المحققة سنة 2020 والمحددة بقيمة (36.00 دج)، وهذا بسبب ارتفاع تكلفة استهلاك الغاز الإجمالية بنسبة (17.81 %)، صاحبها ارتفاع أكبر بكثير في كمية الفوسفات المنتجة بنسبة (33.47 %). وإلى جانب ذلك، واستناداً إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (36.00 دج)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت بـ (32.73 دج). وعليه فقد بلغ أداء مؤشر حصة استهلاك الغاز للطن الواحد من الفوسفات نسبة (209.79 %). وهو معدل مرتفع جداً بالنسبة للشركة.



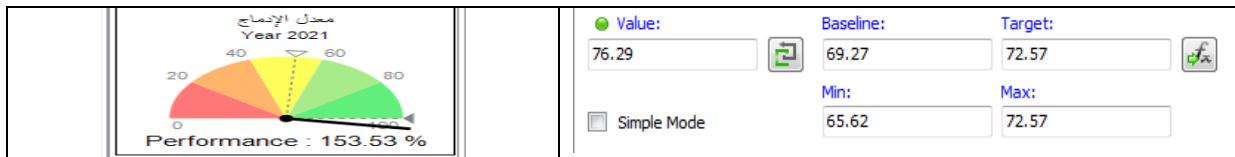
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر حصة استهلاك الماء للطن الواحد من الفوسفات المحقق، حيث بلغت قيمته (16.13 دج) سنة 2021، وهي أكبر مما حدده كهدف لنفس السنة بقيمة (11.96 دج)، وهذا بسبب ارتفاع تكلفة استهلاك الغاز الإجمالية بنسبة (54.48 %) صاحبها ارتفاع أقل في كمية الفوسفات المنتجة بنسبة (38.61 %) عما كان متوقعاً سنة 2021، كما أن الحصة المحققة سنة 2021 قد انخفضت مقارنة بالحصة المحققة سنة 2020 والمحددة بقيمة (23.21 دج)، وهذا بسبب ارتفاع تكلفة استهلاك الغاز الإجمالية بنسبة (4.25 %)، صاحبها ارتفاع كبير جداً في كمية الفوسفات المنتجة بنسبة (33.47 %). وإلى جانب ذلك، واستناداً إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (23.21 دج)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت بـ (11.96 دج). وعليه فقد بلغ أداء مؤشر حصة استهلاك الماء للطن الواحد من الفوسفات نسبة (62.93 %). وهو معدل متوسط بالنسبة للشركة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برمجية "BSC Designer PRO"

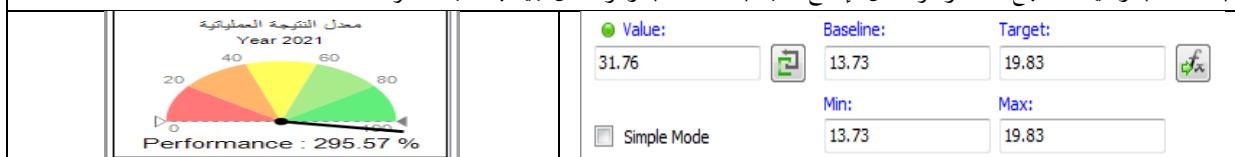
5.4 بعد العمليات الداخلية

يحدد هذا البعد مسعي الشركة في التحسين والتطوير المستمر في مختلف أنشطتها وعملياتها الممارسة، وسيتم تحليل نتائجه بالاعتماد على مؤشرات الأداء الآتية:

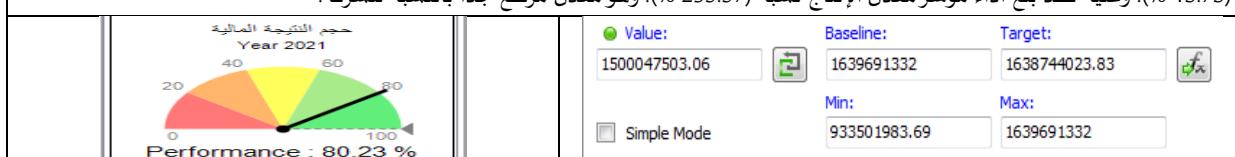
شكل رقم(08) : تحليل مؤشرات قياس أداء بعد العمليات الداخلية لشركة مناجم الفوسفات بتيسة خلال سنة 2021



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل الإدماج، حيث بلغت نسبته (76.29) % سنة 2021، وهي أعلى مما حدده كهدف لنفس السنة بنسبة (72.57)، وهذا بسبب ارتفاع القيمة المضافة بنسبة (33.02) % صاحبها ارتفاع أقل في حجم إنتاج الدورة بنسبة (29.59) % عما كان متوقعاً سنة 2021، كما أن المعدل المحقق سنة 2021 كذلك ارتفع مقارنة بالمعدل المحقق سنة 2020 والمحدد بنسبة (69.27)، وهذا بسبب ارتفاع القيمة المضافة بنسبة (46.85) % صاحبها ارتفاع أقل في حجم إنتاج الدورة بنسبة (41.46) %. وإلى جانب ذلك، واستناداً إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر ب (72.57) %، أما القيمة الصغرى له فقد حددت ب (65.62) %. وعليه فقد بلغ أداء مؤشر معدل الإنتاج نسبة (153.53) %. وهو معدل جيد بالنسبة للشركة.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل النتيجة العملياتية المحقق، حيث بلغت نسبته (31.29) % سنة 2021، وهي أعلى مما حدده كهدف لنفس السنة بنسبة (19.83) %، وهذا بسبب ارتفاع النتيجة العملياتية المحقق بنسبة (66.02) % صاحبها ارتفاع أقل في رقم الأعمال بنسبة (45.59) % عما كان متوقعاً سنة 2021، كما أن المعدل المحقق سنة 2021 كذلك ارتفع مقارنة بالمعدل المحقق سنة 2020 والمحدد بنسبة (13.73) %، وهذا بسبب ارتفاع النتيجة العملياتية بنسبة (75.62) % صاحبها ارتفاع أقل في رقم الأعمال بنسبة (43.58) %. وإلى جانب ذلك، واستناداً إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر ب (19.83) %، أما القيمة الصغرى له فقد حددت ب (13.73) %. وعليه فقد بلغ أداء مؤشر معدل الإنتاج نسبة (295.57) %. وهو معدل مرتفع جداً بالنسبة للشركة.



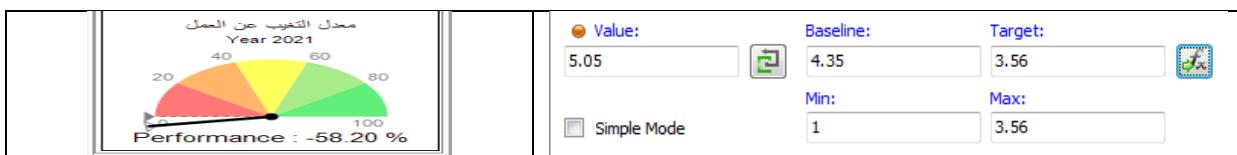
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر النتيجة المالية المحقق، حيث بلغت قيمته (1500047503.06) دج سنة 2021، وهي أصغر مما حدده كهدف لنفس السنة بقيمة (1638744023.83) دج، وهذا بسبب انخفاض المنتوجات المالية بنسبة (- 9.82) % صاحبها انخفاض كبير جداً في الأعباء المالية بنسبة (- 134.73) % عما كان متوقعاً سنة 2021، كما أن الحجم المحقق سنة 2021 قد انخفض كذلك مقارنة بالحجم المحقق سنة 2020 والمحدد بقيمة (1639691332) دج، وهذا بسبب انخفاض المنتوجات المالية بنسبة (- 10.26) % صاحبها انخفاض كبير جداً في الأعباء المالية بنسبة (- 216.18) %. وإلى جانب ذلك، واستناداً إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر ب (1639691332) دج، أما القيمة الصغرى له فقد حددت ب (933501983.69) دج. وعليه فقد بلغ أداء مؤشر النتيجة المالية للشركة نسبة (80.23) %.

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على برمجية "BSC Designer PRO"

## 6.4 بعـد النـمو وـالـتـعـلـم

يحدد هذا البعد مقدرة الشركة على تكوين مواردها البشرية وتنمية معارفهم ليكونوا قادرين على الإبداع والابتكار، وسيتم تحليل نتائجه بالاعتماد على مؤشرات الأداء الآتية:

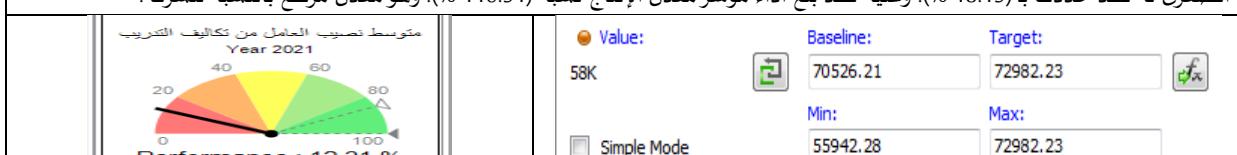
شكل رقم(09) : تحليل مؤشرات قياس أداء بعد النمو والتعلم لشركة مناجم الفوسفات بتيسة خلال سنة 2021



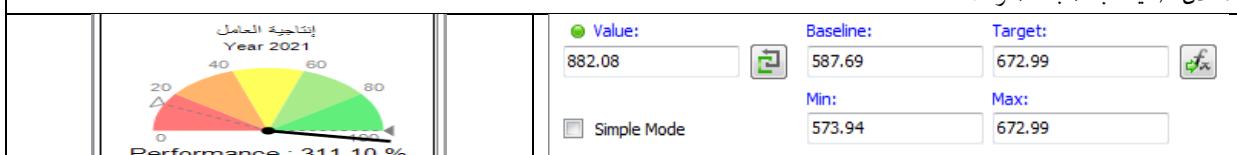
يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل التغيب عن العمل المحقق، حيث بلغت نسبته (5.05) سنة 2021، وهي أعلى مما حدده كهدف لنفس السنة بنسبة (3.56%)؛ أي أن معدل الغياب ارتفع بنسبة (29.50%)، كما أن مؤشر معدل التغيب عن العمل المحقق سنة 2021 نسبته أيضا أعلى من المعدل المحقق سنة 2020 والمحدد بنسبة (4.35%)؛ أي أن معدل الغياب ارتفع بنسبة (13.86%)، والسبب في ذلك قد يرجع لارتفاع معدل حوادث العمل والأخطاء المهنية المرتكبة في العمل. وإلى جانب ذلك، واستنادا إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (3.56%). أما القيمة الصغرى له فقد حددت بـ (1.00%). وعليه فقد بلغ أداء مؤشر معدل التغيب نسبة (- 58.20%). وهو معدل سيئ جدا بالنسبة للشركة.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر معدل العمال المتدربين المحقق، حيث بلغت نسبته (40.65%) سنة 2021، وهي أعلى مما حدده كهدف لنفس السنة بنسبة (38.44%)، وهذا بسبب ارتفاع عدد العمال المتدربين بنسبة (10.77%) صاحبه ارتفاع أقل في العدد الإجمالي للعمال بنسبة (5.64%) عما كان متوقعا سنة 2021، كما أن المعدل المحقق سنة 2021 كذلك ارتفع مقارنة بالمعدل المحقق سنة 2020 والمحدد بنسبة (20.09%)، وهذا بسبب ارتفاع عدد العمال المتدربين بنسبة (50.66%) صاحبه ارتفاع طفيف جدا في العدد الإجمالي للعمال بنسبة (0.15%). وإلى جانب ذلك، واستنادا إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (38.44%). أما القيمة الصغرى له فقد حددت بـ (18.19%). وعليه فقد بلغ أداء مؤشر معدل الإنتاج نسبة (110.91%). وهو معدل مرتفع بالنسبة للشركة.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة لم تحقق هدفها فيما يتعلق بمؤشر نصيب العامل من تكاليف التدريب، حيث بلغت قيمته (58039.52 دج) سنة 2021، وهي أصغر مما حدده كهدف لنفس السنة بقيمة (72982.23 دج)، وهذا بسبب ارتفاع تكاليف التدريب بنسبة (6.78%) صاحبه ارتفاع كبير جدا في عدد العمال المتدربين بنسبة (25.87%) عما كان متوقعا سنة 2021، كما أن المعدل المحقق سنة 2021 كذلك انخفض مقارنة بالمعدل المحقق سنة 2020 والمحدد بقيمة (70526.21 دج)، وهذا بسبب ارتفاع تكاليف التدريب بنسبة (40.04%) صاحبه ارتفاع أكبر في عدد العمال المتدربين بنسبة (50.66%). وإلى جانب ذلك، واستنادا إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (72982.23 دج)، أما القيمة الصغرى له فقد حددت بـ (55942.28 دج). وعليه فقد بلغ أداء مؤشر معدل الإنتاج نسبة (12.31%). وهو معدل ضعيف بالنسبة للشركة.



يتضح من خلال الشكل أعلاه أن الشركة حققت هدفها فيما يتعلق بمؤشر إنتاجية العامل المحقق، حيث بلغت قيمته (882.08 طن) سنة 2021، وهي أكبر مما حدده كهدف لنفس السنة بقيمة (672.99 طن)، وهذا بسبب ارتفاع حجم الإنتاج بنسبة (25.45%) صاحبه ارتفاع طفيف في عدد العمال الإجمالي بنسبة (2.29%) عما كان متوقعا سنة 2021، كما أن الحجم المحقق سنة 2021 ارتفع أيضا مقارنة بالحجم المحقق سنة 2020 والمحدد بقيمة (587.69 طن)، وهذا بسبب ارتفاع حجم الإنتاج بنسبة (33.47%) صاحبه ارتفاع طفيف جدا في عدد العمال الإجمالي بنسبة (0.15%). وإلى جانب ذلك، واستنادا إلى معطيات سابقة فقد حددت القيمة العظمى لهذا المؤشر بـ (672.99 طن)، وعليه فقد بلغ أداء مؤشر معدل الإنتاج نسبة (311.10%). وهو معدل مرتفع جدا بالنسبة للشركة.

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على برمجية "BSC Designer PRO"

## 5. عرض مكونات الأداء الشامل لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة لسنة 2021

بناءً على الأبعاد الثلاثة المكونة للأداء الشامل (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد البيئي) سيتم عرض مكونات كل بعد كما في الآتي:

### 1.5 الأداء الاقتصادي

يضم البعد الاقتصادي كل من الأبعاد الثلاثة (البعد المالي، بعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية).

أ. البعد المالي: هو محصلة تحقيق الأهداف الثلاثة (تعظيم حجم الأرباح الصافية، الاستغلال الأمثل للأصول، وتحسين المردودية المالية).

ب. بعد الزبائن: هو محصلة تحقيق الهدفين (الرفع من الحصة السوقية، وتحسين المردودية التجارية).

ج. بعد العمليات الداخلية: هو محصلة تحقيق الأهداف الثلاثة (تحسين كفاءة الإنتاج، تحسين كفاءة الاستغلال، وتحسين كفاءة الإدارة المالية).

2.5 الأداء الاجتماعي: يضم البعد الاجتماعي كل من البددين (بعد النمو والتعلم، والبعد الاجتماعي).

أ. بعد النمو والتعلم: هو محصلة تحقيق الأهداف الثلاثة (تحسين بيئة العمل، تطوير مهارات العاملين، وتحسين إنتاجية العمل).

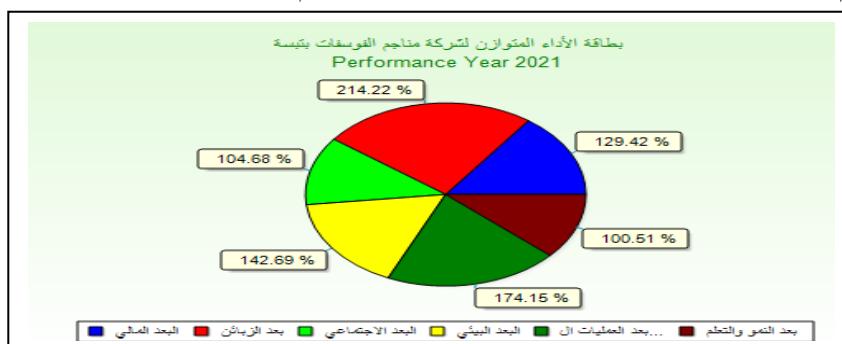
ب. البعد الاجتماعي: هو محصلة تحقيق الأهداف الثلاثة (تعزيز المساهمة الاجتماعية، تحسين مستوى الرضا الوظيفي، وضمان صحة وسلامة العمال).

3.5 الأداء البيئي: يُعدُّ البعد البيئي من أحدث أبعاد الأداء الشامل، وهو يعبر عن محصلة تحقيق الهدفين (حماية البيئة من التلوث، ترشيد استهلاك موارد الطاقة).

6. عرض مؤشرات أبعاد الأداء الشامل لشركة مناجم الفوسفات بتيسة لسنة 2021

يمكن عرض مؤشرات أبعاد الأداء الشامل لشركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بالاعتماد على نتائج مكوناته المذكورة آنفاً من خلال الشكل أدناه.

شكل رقم(10) : مؤشرات أبعاد الأداء الشامل لشركة مناجم الفوسفات بتيسة خلال سنة 2021



المصدر: برمجية "BSC Designer PRO"

6. تحليل مؤشرات أبعاد الأداء الشامل لشركة مناجم الفوسفات لسنة 2021

حققت شركة مناجم الفوسفات "SOMIPHOS" بتتبسة أداءً شاملًا سنة 2021 بمعدل (147.60 %)، حيث أنّ مؤشر أداءً بعد الاقتصادي الذي يشمل كلّ من أداءات (البعد المالي، وبعد الزبائن، وبعد العمليات الداخلية) بلغ معدّله المتوسّط نسبة (136.08 %)، وهو معدّل جيد، أمّا مؤشر أداءً بعد الاجتماعي الذي يشمل كلّ من أداءات (بعد التموّل والتّعلم، وبعد الاجتماعي) بلغ معدّله المتوسّط نسبة (102.59 %)، وهو أيضًا معدّل جيد، في حين بلغ معدّل مؤشر أداءً بعد البيئي نسبة (142.69 %)، وهو معدل كذلك جيد. وعليه، يمكن القول بأنّ الشركة قد حقّقت أداءً جيّدًا لسنة 2021 في ظل الأهداف التي تمّ وضعها حسب أبعاد بطاقة الأداء المقترنة، وأيضاً تبعاً للأوزان النّسبية المطّأة لأبعادها وكذا للأهداف ومؤشرات قياسها.

### III- الخاتمة

تُعدُّ بطاقة الأداء المتوازن من أهمّ أدوات مراقبة التسيير الحديثة في قياس وتقدير الأداء بصورة شاملة ومتكمّلة من خلال أبعادها، وقد تمّ من خلال هذه الدراسة تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن باستخدام برمجية "Designer BSC" لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة لسنة 2021، والغرض من ذلك معرفة مستوى أدائها المحقق وفقاً لاستراتيجية عملها المتّبعة. وعليه، وبعد الحصول على النتائج النّهائية للدراسة يمكن مناقشة فرضياتها في الآتي:

**أ. الفرضية الأولى:** تعتمد شركة مناجم الفوسفات بتتبسة في تقدير أدائها على أدوات تقليدية تقدّم مؤشرات مالية بحثة، كالمحاسبة المالية، والمحاسبة التحليلية ومراقبة الميزانيات وجدال القيادة البسيطة في تقدير أدائها، كما تعتمد على بعض التقارير فيما يتعلق بالجانب البيئي، وهذه الأدوات لا يمكن من خلالها تتبع الأهداف المسطّرة على المدى البعيد، بالإضافة إلى أنّ هذه الأدوات تقدّم معلومات مالية غير كافية لمتّخذ القرار ولا تستجيب لمتطلبات البيئة الداخلية للشركة فضلاً عن بيتها الخارجية خاصة فيما يتعلق ب أصحاب المصلحة. وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

**ب. الفرضية الثانية:** تمتلك شركة مناجم الفوسفات بتتبسة إمكانيات مالية معتبرة لسنة 2021، حيث بلغ رأس مالها ما قيمته (1600000000.00 دج)، في حين بلغ رقم أعمالها ما قيمته (12613934771.21 دج)، بالإضافة إلى امتلاكها طاقة بشرية لا يأس بها تقدّر بـ (2054 عامل) منها (835 عامل) استفادوا من عمليات التكوين السنوية؛ أي أنّ هذه المقومات والمؤهلات المالية والبشرية كفيلة بتطبيق بطاقة الأداء المتوازن والاستفادة من الخدمات التي تقدّمها في تقدير وقياس الأداء الشامل بالشركة محل الدراسة. وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

ج. الفرضية الثالثة: بطاقة الأداء المتوازن أداة إبلاغية سمحت بتقديم معلومات عن الأداء المالي لشركة مناجم الفوسفات بتتبسة بدقة وشفافية وفي الوقت المناسب، بالإضافة إلى عرضها لمعلومات عن الأداء الاجتماعي والبيئي. وهذا يسمح على تحسين عملية الإفصاح ليصبح إفصاحاً شاملًا بأبعاده الثلاثة (اقتصاديًّا، اجتماعيًّا وبيئيًّا) لمساعدة الشركة على اتخاذ قرارات صائبة وفورية؛ وعليه تُعدّ بطاقة الأداء المتوازن الأداة الأنسب في تقييم الأداء الشامل، ومن ثم تحسينه وتطويره بالشركة محل الدراسة. وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

من خلال ما جاء في موضوع الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي تم استخلاص بعض النتائج، والتي يمكن التطرق لأهمها في النقاط الآتية:

شركة مناجم الفوسفات بتتبسة هي إحدى المؤسسات الاقتصادية العمومية التي لا تزال ضمن الرقابة المركزية للدولة، فإذا بها خاضعة للتسهيل المركزي الذي يكبح الإبداع والابتكار؛ وبالتالي عدم القدرة على مسيرة التطورات والتغيرات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة؛

يتسم نظام مراقبة التسيير بشركة مناجم الفوسفات بتتبسة بالبساطة والروتينية في عمله؛ فهو نظام رقابي كلاسيكي يعتمد على أدوات تقليدية تقدم معلومات ذات طبيعة مالية تستخدم في قياس وتقييم الأداء المالي على المدى القصير، ولا تستجيب لاحتياجات ومطالب أصحاب المصلحة؛

ضعف اطلاع مسؤول مراقبة التسيير على مستوى الشركة بالأدوات الحديثة التي تستخدم في قياس وتقييم الأداء المؤسسي وفي مقدمتها بطاقة الأداء المتوازن؛

إمكانية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بشركة مناجم الفوسفات بتتبسة في قياس وتقييم أدائها نظراً للإمكانيات المادية والبشرية التي تملكها في هذا الشأن؛

أظهرت المؤشرات التي قدمتها بطاقة الأداء المتوازن المصممة للشركة محل الدراسة خلال سنة 2021 عن نتائج إيجابية في جميع أبعاد البطاقة؛ وهذا ما يفسّر تحقيق مستوى جيد للأداء الكلي بالشركة في الفترة المدروسة.

عطفاً على ما سبق، يمكن اقتراح بعض الاقتراحات المفيدة للشركة محل الدراسة في النقاط الآتية:

► ضرورة إطلاع مسؤولي شركة مناجم الفوسفات على التقنيات وأساليب الحديثة في مجال إدارة الأعمال وأدوات تقييم وقياس الأداء التي تتلاءم مع بيئة الأعمال الراهنة؛

► دعم الإدارة العليا في الشركة لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن، وتأهيل كوادرها البشرية وتدريبها على كيفية استخدامها، وإشراك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية في عملية التصميم والتنفيذ؛

► ضرورة الاستفادة من تجارب وخبرات الشركات الرائدة في تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

#### IV- قائمة المراجع

- ❖ M. Cherkaoui Benslimane, & M. El Ansari: La performance globale : Mesure et Pilotage : Une revue de littérature, Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit , 04 (02), 2020.
  - ❖ K. Frikh, K. Oubal, & B. Ouhbi: De la performance uni-dimensionnelle à la performance globale: Une exploration théorique, Revue Internationale du chercheur , 03 (01), 2022.
  - ❖ L. Hamdani: De la performance financière à la performance globale: Quels outils de mesure?, La Revue Marocaine de Contrôle de Gestion , 08, 2019.
  - ❖ M, Išoraitė: The Balanced Scorecard Method: From Theory To Practice, Intellectual Economics , 03 (01), 2008.
  - ❖ C. Lahlou, & A. Toubache, RSE: De La Performance Financière à La Performance Globale, Revue algérienne d'économie et gestion , 07 (02), 2014.
  - ❖ Letsina Magloire, J. N., Douanla, & G. Omenguele, R: Evaluation de la Performance Globale des Etablissements de Microfinance par le Balanced Scorecard: Une Etude Empirique en Contexte Camerounais, Global Journal Of Management And Business Research: D: Accounting And Auditing , 19 (05), 2019.
  - ❖ C. Nathalie, & C. Didier, V: Le pilotage et la mesure de la performance globale de l'entreprise. Quelques pistes d'adaptation des outils existants, Humanisme et Entreprise , 02 (297), 2010.
  - ❖ R.Oubal: Mesure de la performance globale dans une entreprise socialement responsable : une synthèse de la littérature, International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing , 04 (01), 2022
  - ❖ N. Rherib, O. El Amili, & H. Ellioua: Le pilotage de la performance globale de l'entreprise et le Balanced Scorecard: Une revue de littérature, Revue Internationale du Chercheur, 02 (01), 2021.
- ❖ صبيحة قاسم هاشم، و علي رزاق جياد العابدي، أثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة: دراسة تطبيقية في الشركة العامة للاسمント الجنوبية في الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (01)، 2010.