



فعالية أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تقييم الأداء الشامل بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية بمجمع صيدال  
**The effectiveness of modern management control tools in evaluating the overall performance of economic institutions, an applied study in Saidal complex.**

مبروكي مروة\*، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، مخبر مالية وبنوك وإدارة الأعمال،

marwa. mabrouki@univ-biskra.dz

جودي محمد رمزي، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)، ramzi.djoudi@univ-biskra.dz

تاريخ الارسال: 2023/04/02	تاريخ القبول: 2023/06/08	تاريخ النشر: 2023/06/19	المؤلف المرسل: مبروكي مروة
---------------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------------

### الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تقييم الأداء الشامل بالمؤسسات الاقتصادية، وقد ركزنا على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي من أحدث الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء الشامل، إذ تعمل على مقارنة مستهدفات المؤسسة بما أنجزته لتصحيح الانحرافات، وأن مجمع صيدال يحتوي على جميع المقومات اللازمة لتطبيق البطاقة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المجمع بطاقة الأداء المتوازن المستدامة التي ترتبط مباشرة باستراتيجيته.

الكلمات المفتاحية: مراقبة التسيير، بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، تقييم الأداء الشامل، مجمع صيدال.

### Abstract:

This study aims to shed light on the role of modern management control tools in evaluating the overall performance of economic institutions, We have focused on a sustainable balanced scorecard , In order to answer the problem posed, the descriptive approach was relied on in the theoretical side and the case study approach in the applied side.

One of the most important findings of the study is that the sustainable balanced scorecard is one of the most recent tools used in evaluating comprehensive performance, as it compares the organization's objectives with what it has achieved to correct deviations,

And that the Saidal complex contains all the necessary ingredients for the implementation of the card. The study recommended the need for the complex to adopt a sustainable balanced scorecard performance card that is directly related to its strategy.

**Keywords:** Management control, Sustainable balanced scorecard, Comprehensive performance appraisal, Saidal complex.

\* المؤلف المرسل: مبروكي مروة

## 1. مقدمة:

في ظل اقتصار أدوات مراقبة التسيير التقليدية على المقاييس المالية فقط، وفي ظل اشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، وبرز العديد من الدراسات التي نادى بضرورة تضمين المقاييس غير المالية في قلب استراتيجية المؤسسة، برزت بطاقة الأداء المتوازن لأول مرة بأبعادها الأربعة (البعد المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية)، وتم تطبيقها على العديد من المؤسسات الاقتصادية وأثبتت نجاعتها وفعاليتها في قياس وتقييم الأداء في العديد من المؤسسات، وتم تطويرها سنة 2001 بدمج البعد البيئي والاجتماعي، إذ تبين أن إدماج الاعتبارات البيئية والاجتماعية ضرورة ملحة لزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ولتعظيم أرباحها وتحقيق الجودة وأيضا تحسين صورتها أمام المجتمع، وبرزت العديد من الطرق لدمج البعد البيئي والاجتماعي، منها من اقترح إنشاء بطاقة الأداء المتوازن البيئية التي تختص فقط بالبعد البيئي، وأيضا يوجد من اقترح إضافة بعدين جنب الأبعاد الأربعة للبطاقة، ومنهم من اقترح إدراج مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، ومجمع صيدال كغيره من المؤسسات الاقتصادية التي تبنت بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بجوانبها (المالي، العملاء، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، البيئي، الاجتماعي) في قياس وتقييم الأداء الشامل، بما يمكنها من تصحيح مسارها مقارنة مع ما خططت له وذلك لاكتشاف الانحرافات وتصويبها.

**1.1 مشكلة الدراسة:** تتمثل مشكلة البحث في تقييم الأداء في مجمع صيدال بالاعتماد على الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير مجسدة في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، وبناء على ما سبق تتحدد إشكالية هذه الدراسة من خلال السؤال الجوهري التالي:

**كيف تساهم أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تقييم الأداء الشامل بمجمع صيدال؟**

**2.1. الأسئلة الفرعية:** يندرج تحت الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما الجديد الذي أتت به الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير؟ وما هي مبررات اللجوء إلى استخدامها؟
- هل تتوفر في مجمع صيدال جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة؟
- هل يولي مجمع صيدال اهتماما بالبعد البيئي والاجتماعي؟
- هل يعتمد مجمع صيدال على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم أدائه الشامل؟
- ما هو دور بطاقة الأداء المتوازن المستدامة في تقييم الأداء الشامل بمجمع صيدال؟

**3.1. فرضيات الدراسة:** للإجابة على إشكالية الدراسة سنتطلق الدراسة من الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية:** تساهم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة باعتبارها من أحدث أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء الشامل بمجمع صيدال من خلال إعطاء صورة شاملة عن وضعية المجمع.

### الفرضيات الفرعية:

- يتوفر في مجمع صيدال جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.
- يعتمد مجمع صيدال على الأدوات التقليدية في تقييم أدائه.
- لا يولي مجمع صيدال اهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي.

**4.1. أهمية الدراسة:** تأتي أهمية الدراسة نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت أدوات مراقبة التسيير الحديثة لذا حاولت دراستنا التركيز على أحدث الأدوات ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن المستدامة، إذ تعتبر من أنجح أدوات مراقبة التسيير في قيادة أداء المؤسسات في ظل البيئة المتغيرة التي تشهدها المؤسسات وإبراز دورها في قيادة وتقييم الأداء الشامل.

### 5.1. أهداف الدراسة: تحاول الدراسة تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز مفهوم مراقبة التسيير.

- التعرف على أحدث النماذج المستخدمة في مراقبة التسيير ألا وهي بطاقة الأداء المتوازن المستدامة.
- محاولة تصميم نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمجمع صيدال.
- التعرف على الأبعاد الخمسة لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمجمع صيدال.
- دراسة العلاقة بين مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والأداء الشامل.

**6.1. منهجية الدراسة:** من أجل معالجة إشكالية الدراسة تم استخدام كل من المنهج الوصفي ومنهج دراسة حالة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي لغرض تحليل العلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والتنمية المستدامة، أما في الجانب التطبيقي استخدمنا منهج دراسة الحالة لغرض محاولة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بمجمع صيدال.

### 7.1. دراسات سابقة:

دراسة: ( Fabienne Guerra، 2007)، المعنونة ب :

#### **pilotage stratégique de l'entreprise le rôle de tableau de bord prospectif**

هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار شامل للعناصر التي يكون لها تأثير على نظام القيادة في المؤسسة، وخلصت إلى أن بطاقة الأداء المستدامة أداة جيد لقيادة الأداء الشامل وربطها بالتنمية المستدامة بدمج المؤشرات البيئية والاجتماعية في بعد اضافي للبطاقة.

دراسة: (الشعباني أمين، 2017)، المعنونة ب : مقترح لتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الأداء في ظل التنمية المستدامة: دراسة تطبيقية على معمل اسمنت حمام العليل، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقديم مقترح لتطوير نموذج بطاقة الأداء المتوازن في ظل التنمية المستدامة، وتوصلت الدراسة إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تعمل على جلب انتباه

الإدارة الى المناطق الحرجة لأنشطة المؤسسة في أبعادها المختلفة وأن التفاعل في تلك الأبعاد قائم على علاقة السبب والنتيجة لتصب نتائج التفاعل في المنظور المالي.

دراسة: (كواشي مراد، 2017)، المعنونة ب: نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل بالمؤسسات الاقتصادية، هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج للربط بين طاقة الأداء المتوازن المستدامة والمقارنة المرجعية، وتوصلت إلى أن بطاقة الأداء المتوازن تركز إلى جانب المقارنة المرجعية على تقييم الأداء الشامل للمؤسسة الذي بدوره يؤثر على قيمة المؤسسة المستدامة، وتسمح بتحسين كل العمليات من جميع النواحي.

اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حول امكانية ادراج العد البيئي والاجتماعي إلى جانب الأبعاد الأربعة لبطاقة، ودمج الجوانب البيئية والاجتماعية في قلب استراتيجية المؤسسة، أما عن نقاط الاختلاف فقد اختلفت بيئة تصميم البطاقة إذ حاولنا اختيار مؤسسة ناشطة في قطاع الأدوية على خلاف المؤسسات الأخرى، بالإضافة لذلك اختلفت فترة الدراسة حاولنا الاعتماد على الفترة (2017-2020)، أيضا ركزت دراسة (Fabienne Guerra، 2007) على سبل واجراءات مجمع البعد البيئي والاجتماعي نظريا فقط دون محاولة تطبيقها.

**8.1. خطة البحث:** للإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى محورين حيث تضمن المحور الأول عرض الإطار المفاهيمي لعملية مراقبة التسيير وعملية تقييم الأداء الشامل، أما المحور الثاني حاولنا اسقاط ما تطرقنا له في الجاني النظري على أرض الواقع من خلال تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن لمجمع صيدال.

## 2. الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير وعملية تقييم الأداء الشامل.

إن موضوع أدوات مراقبة التسيير من أهم المواضيع التي لاقت اقبال واسع من قبل الباحثين، لذا سنسعى من خلال هذا العنصر إلى تحديد مفهوم عملية مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية، وعرض أهميتها وأدواتها، مع التركيز على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة وربطها بعملية تقييم الأداء الشامل.

### 1.2. ماهية عملية مراقبة التسيير:

**1.1.2 مفهوم عملية مراقبة التسيير:** عرف أنطوني مراقبة التسيير على أنها: " سيرورة تسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد المتاحة قد تم استغلالها بكفاءة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن مراقبة التسيير هي المسار الذي يقوم من خلاله المسيرون بالأثير على أعضاء التنظيم". (هاشيم، 2023، صفحة: 95)، وتعرف أيضا على أنها: " نظام شامل للمعلومات يساعد في عملية اتخاذ القرار وتسمح بالتدخل قبل وأثناء وبعد التنفيذ، من خلال تلخيص وتفسير مجموعة معلومات التي تمثل أداء كل نشاط أو وحدة داخل المؤسسة". (مرنيش و باشا، 2020، صفحة 290)

إذن نستنتج أن مراقبة التسيير هي إحدى الوظائف الإدارية التي تهتم بمراقبة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة وتحديد المسؤوليات.

### 2.1.2 أهمية عملية مراقبة التسيير: تتمثل أهمية مراقبة التسيير في النقاط التالية: (مباركي، 2020، صفحة 286)

- تساعد على اكتشاف الانحرافات وتسعى الى تصحيحها: وذلك من خلال البحث عن الأسباب التي أدت لوجودها وإيجاد السبل لمعالجتها قبل تفاقمها.
  - تمكن من متابعة تنفيذ الخطة: وذلك من أجل معرفة مدى تحقيق الأهداف المسطرة، والتأكد من أن الأداء يسري وفق ما خططت له.
  - قياس الأداء: وذلك وفقا لمعايير مالية وغير مالية محددة مسبقا.
  - التوفيق بين استراتيجية مراقبة التسيير وعملية مراقبة التسيير وتصحيح الانحرافات.
- إن الهدف الأساسي لوظيفة مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية هو التأكد من أن الأداء يسري وفق ما خططت له، والكشف عن مختلف الانحرافات ومعرفة أسبابها واقتراح مختلف الحلول التي من الممكن أن تساعد بالنهوض بالأداء الكلي للمؤسسة، بما يضمن لها استمرارها.

### 3.1.2 أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية: أدوات مراقبة التسيير عديدة ومتنوعة سنذكر البعض منها:

- الموازنة التقديرية: هي مجموعة التقديرات للأنشطة والعمليات التي تتوقع الإدارة إنجازها خلال الفترة القادمة وفي ضوء التنبؤ بالأحداث المحتملة في هذه الفترة". (علوطي و هاجر ، 2016، صفحة: 92)
- تحليل التكاليف: إن الهدف منه هو تقدير تكاليفها المستقبلية للوصول الى تحديد التكاليف الحقيقية. (العونية ، 2019، صفحة 2015)
- تحليل الانحرافات: هي أداة من أدوات مراقبة التسيير وتعمل على أساس خوارزمية حسابية. (بريش و يجاوي، 2012، صفحة 34)
- لوحة القيادة: هي مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تعطي المديرين في الإدارة العليا صورة واضحة عن أداء المؤسسة. (بوخرص و علوطي ، 2018، صفحة: 02)
- التحليل المالي: هو عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة عن المؤسسة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسة في الماضي وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل. (بن عمر، 2013، صفحة 121)
- بطاقة الأداء المتوازن: تعتبر من أحدث أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية تعمل على ترجمة استراتيجية المؤسسة الى مجموعة من الأهداف الاستراتيجية. (غالم، بن خليف، و مروش، 2022، صفحة 448)

أما عن دراستنا سنركز على بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسات الاقتصادية بشيء من التفصيل.

## 2.1. بطاقة الأداء المتوازن المستدامة كأداة حديثة من أدوات مراقبة التسيير بالمؤسسات الاقتصادية.

1.2.1. مفهوم بطاقة الأداء المتوازن: بطاقة الأداء المتوازن المستدامة هي: " نموذج تم تصميمه لتجاوز القصور الذي برز في بطاقة الأداء المتوازن من خلال دمج الجوانب البيئية والاجتماعية فيه يتم صياغته كنظام هرمي للأهداف الاستراتيجية من أربعة وجهات نظر رئيسية: المالية، التعلم والنمو، العمليات الداخلية، العملاء، يتم استخدامه لتقييم الأداء، ويستخدم كاستراتيجية أو أداة إدارية أساسية لزيادة الوعي بمسؤولية المؤسسة". (Abdlrazek, 2019, p. 952)، تم اشتقاق مفهوم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من مفهوم بطاقة الأداء المتوازن التقليدية التي جمعت بين وجهات النظر الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وأبعاد الاستدامة لتضمن الاهتمامات البيئية أو الاجتماعية أو الأخلاقية بشكل صريح بما في ذلك الأهداف المتعلقة بالاستدامة ومقاييس الأداء، قد تكون بطاقة الأداء المتوازنة أداة قابلة للتطبيق لتلبية مجموعة من احتياجات إدارة الاستدامة وهي مساعدة المؤسسات في عملية تنفيذ استراتيجية مستدامة وتعزيز معايير إدارة الاستدامة، واتخاذ القرارات وإعداد التقارير وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة. (Mio, costantini, & panfilo, 2021, p. 3)

من خلال ما سبق نستطيع تعريف بطاقة الأداء المتوازن المستدامة على أنها نظام إداري شامل لقياس وتقييم الأداء في المؤسسات الاقتصادية، تأخذ بعين الاعتبار الجوانب البيئية والاجتماعية، وتعزز تنفيذ استراتيجية المؤسسة، تتضمن خمسة أبعاد تتميز بالترابط والتكامل مع بعضها البعض.

2.2.1. أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة: تتضمن خمسة أبعاد تتميز بالتكامل والترابط فيما بينها وذلك وفق ما يلي:

- **البعد المالي (Financial Perspective):** يهتم هذا الجانب بالأبعاد بعيدة المدى للمؤسسة ويشير إلى مدى إسهام تنفيذ استراتيجية المؤسسة في التحسين المستمر لأهدافها وعملياتها وتحقق الأهداف المالية بمستوى الأرباح المحققة، وتستند هذه الأهداف إلى نمو العائد وتخفيض التكلفة. (عثماني و عمران، 2018، صفحة 371)
- **بعد العميل (Customer Perspective):** يركز على استراتيجية خلق القيمة للعميل وكيف تبدأ المؤسسة من منظور العميل. (عبد الرحيم، 2014، صفحة 7)
- **بعد العمليات الداخلية (Learning and Growth):** يعمل هذا البعد على قياس العمليات التي يكون فيها انعكاس على رضا الزبائن، وتوفير جملة المتطلبات لذلك، ويركز كذلك على العمليات الداخلية كالإجراءات التشغيلية التي تمكن المؤسسة من التميز وبالتالي تحقيق رغبات العملاء بكفاءة وفعالية، وأيضا تحقيق نتائج مالية مرضية للمساهمين. (بن عمر، المائدة، و البشير، 2021، صفحة 170)

- بعد التعلم والنمو (**Learning and Growth Perspective**): يرتكز هذا المحور على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستوياتهم ومهاراتهم ونظم المعلومات والإجراءات الإدارية ومحاوله مواكبتها للعصر، والعمل على رضا العاملين والمحافظة عليهم ورفع معنوياتهم وزيادة الانتاجية. (جودي، 2015/2014، صفحة 153)
- بعد البيئة والمجتمع (**Environmental & community Perspective**): يرى بعض الباحثين ومنهم lap & Salterio & ضرورة اضافة بعد آخر وهو بعد البيئة والمجتمع حيث تشكل الوحدة الاقتصادية جزءا هاما من المجتمع الذي تعمل فيه مما يتطلب منها أن تسهم في تحقيق رفاهية ذلك المجتمع، من خلال توفير منتجات ذات جودة عالية وخدمات بأسعار معقولة فضلا عن حماية سلامة البيئة والمحافظة على صحة المواطنين المحيطين بها والعاملين فيها من خلال تجنب مخاطر التلوث فضلا عن تحسين أداء العاملين من خلال سد احتياجاتهم وبالتالي تعزيز دور المؤسسات من الإيفاء بمتطلبات المجتمع المحيط بها من خلال استحداث بعد خامس. (خلف و اسماعيل، 2020، صفحة 168)

### 3.2.1. مؤشرات أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المستدامة: لأبعاد بطاقة الأداء المتوازن مجموعة من المؤشرات موضحة في

الجدول الموالي:

#### الجدول(01): مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن المستدامة

البعد الاقتصادي والمالي	البعد البيئي	البعد الاجتماعي
معدل عتبة المردودية	معدل استهلاك الطاقة مصنفة حسب نوع الطاقة المستعملة	معدل تغيب العمال
معدل تطور رقم الأعمال	معدل حصة الفضلات والمهملات المعاد تدويرها	معدل استقطاب اليد العاملة ذات كفاءة
معدل انخفاض تكاليف الإنتاج	معدل استهلاك المواد والمستلزمات المستعملة في العملية الانتاجية	معدل العمال ذوي الاحتياجات الخاصة نسبة إلى مجموع العمال
معدل تطور الهامش التجاري	عدد أيام التكوين المخصصة لعمالها لحماية البيئة المخصصة	تطور عدد حوادث العمل
معدل تطور مردودية الأموال الخاصة		معدل تطور النزاعات ذات الطابع الاجتماعي
معدل العائد على الرأسمال المستثمر		عدد الاتفاقيات التي أجرتها مع الشركاء الاجتماعيين
معدل حجم الاستثمار إلى رأس المال المستثمر		حجم الميزانية المخصصة للنشاطات الاجتماعية
معدل حجم الاستثمار إلى رقم الأعمال		عدد أيام العمليات التطوعية التي قامت بها

المؤسسة		
عدد العمليات التي قامت بها المؤسسة للقضاء على أشكال المنافسة غير النزيهة		معدل مصاريف البحث والتطوير إلى رقم الأعمال
عدد الاتفاقيات المبرمة مع شركاء اجتماعيين		معدلات نسب السيولة
قياس عدد حوادث العمل مقسمة حسب طبيعتها		معدل الحصة السوقية
معدل الكتلة الأجرية المخصصة للتكوين العمال		معدل دوران العملاء
		نسبة الديون المشكوك فيها
		معدل رضا الزبائن
		معدل عدد عمليات الشراء غير المطابقة لشروط العقد
		عدد الموردين الذين يهتمون شروط العقد
		عدد عمليات الشراء غير مطابقة لشروط العقد
		معدل شكاوي الزبائن

المصدر: (العايب ، 2010-2011، الصفحات 179-181)

3.2. علاقة بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بعملية تقييم الأداء الشامل: اتسع مفهوم الأداء وتطور مع بروز التنمية المستدامة والمسؤولية الاجتماعية، فأصبح أكثر شمولية للأبعاد الاجتماعية والبيئية تحت مسمى الأداء المستدام والذي يعرف على أنه: " قدرة المؤسسة على خلق القيمة للأطراف ذات المصلحة، ومدى قدرتها على تحقيق توازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (Saint, 2007, p. 17) ، كما يعرف Figge الأداء الشامل على أنه: " هدف متعدد الأبعاد: اقتصادي، اجتماعي، بيئي، أي يتعلق بجميع النتائج الاقتصادية والاجتماعية والبيئية". (Figge, 2002, p. 03)، وأيضا يعرف على أنه الأداء الذي يأخذ بعين الاعتبار مطالب مختلف فئات أصحاب المصالح، العمال، الموردين، الزبائن، المحيط المجتمعي، حيث أنه يبحث عن ارضائهم بطريقة أكثر توازنا وعدالة، وذلك من دون اهمال نمو المؤسسة وتطورها خدمة للملاك والمساهمين. (كواشي ، 2017 ، صفحة 179)

3. مقترح لكيفية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بمجمع صيدال لتقييم الأداء الشامل:

سنحاول من خلال هذا المحور إسقاط ما تعرضنا له في الجانب النظري على أرض الواقع قد اخترنا مجمع صيدال كعينة للدراسة، إذ يعتبر من المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الأدوية في الجزائر.



**1.3. تقديم عام لمجمع صيدال:** تعتبر صناعة الأدوية في الجزائر من الصناعات الاستراتيجية الهامة لتعلقها بالأمن الدوائي الوطني، إذ يعد مجمع صيدال من أهم المؤسسات المتخصصة في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.

● **تعريف مجمع صيدال:** هو أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجنسية في الجزائر، تأسس المجمع سنة 1982 لتلبية حاجة إقامة صناعة صيدلانية محلية قادرة على توفير الأدوية للمواطنين، يبلغ رأسمالها 500.000.000.2 دينار جزائري، 80% من رأسمالها ملك للدولة وال 20% المتبقية ملك للمستثمرين من المؤسسات والأشخاص. (<https://www.saidalgroup.dz/ar>، 2022)

● **منهجية الدراسة:** اعتمدنا في الجانب التطبيقي على التقارير المالية المتحصل عليها من الموقع الإلكتروني لمجمع صيدال حيث تم الاطلاع عليها بتاريخ 2022/03/03، واعتمدنا أيضا على إجراء دراسة ميدانية بالمجمع، وركزنا على البيانات للفترة الممتدة من 2017 الى 2020، وتم الاستعانة ببرنامج EXCEL في حساب النسب المالية.

**2.3. تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بمجمع صيدال:** سنقوم بتصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمجمع صيدال من خلال الاعتماد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية لكل بعد من أبعاد البطاقة، وذلك وفق المراحل التالية:

**1.2.3 مرحلة تحديد رؤية ورسالة المجمع:** خلال هذه المرحلة سنقوم بتحديد رؤية ورسالة المؤسسة وتحديد استراتيجياتها.

- **رؤية مجمع صيدال:** تتمثل رؤيته في تعزيز مكانتها كرائد في صناعة الأدوية الجنسية في الجزائر، وأن تصبح مرجعا أساسيا وشريكا في منطقة إفريقيا والشرق الأوسط، وتحقيق أهدافها التنموية ووضع نفسها كممثل رئيسي في تنفيذ السياسة الوطنية للدواء، وأيضا تطوير نشاطها من خلال السعي المستمر لإثراء قائمة منتجاتها عن طريق ادراج منتجات ذات قيمة مضافة عالية لتحسين القدرة التنافسية لأدويتها وتكثيف خبراتها مع احتياجات السوق، ضف إلى ذلك تسعى تكثيف الشراكات التي تسمح لها باكتساب المعرفة من خلال نقل التكنولوجيا، وأيضا إقامة شراكات موثوقة ومتينة ودائمة قائمة على أساس الاحترام والثقة والمشاركة. (<https://www.saidalgroup.dz/ar>، 2022)

- **رسالة المجمع:** تتمثل رسالة مجمع صيدال في تبني سياسة تسعيرية تناسب أقسام واسعة من المجتمع، وتطوير الصناعات الصيدلانية الوطنية، تلبية احتياجات المرضى، وأيضا تقليل الواردات والانفتاح على الأسواق الخارجية، بالإضافة إلى ترويج القواعد الأخلاقية والمهنية التي تهدف إلى تطهير وتنظيم سوق الأدوية، وأيضا إنتاج منتجات عالية الجودة مع الاهتمام المستمر بالفعالية والسلامة. (<https://www.saidalgroup.dz/ar>، 2022)

- **استراتيجية مجمع صيدال:** تتمثل استراتيجية مجمع صيدال في تطوير أدوية جنسية جديدة قبل الشروع في تصنيعها، وأيضا تجهيز مراكز البحث بمختبرات ومعدات بحث متطورة، وأيضا تطوير منشآت الصناعية وإجراء أنشطتها الإنتاجية بالامتثال الصارم بالممارسات التصنيعية الجيدة، ضف إلى ذلك تطوير الصناعة الصيدلانية الوطنية، وتوسيع نطاق منتجاتها وإدخال أقسام علاجية جديدة وجزئيات مبتكرة، وإنشاء وحدات إنتاج جديدة.

(<https://www.saidalgroup.dz/ar>، 2022)

### 2.2.3 مرحلة تحديد الأهداف الاستراتيجية: انطلاقاً من رؤية ورسالة المؤسسة واستراتيجياتها نستطيع ترجمتها على شكل

أهداف استراتيجية، والجدول التالي يوضح الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال:

#### الجدول(02): الأهداف الاستراتيجية لمجمع صيدال

المقاييس	الأهداف الاستراتيجية	البعد
معدل دوران الأصول	الاستغلال الأمثل للأصول	البعد المالي
معدل تطور المردودية	تحسين المردودية	
تكلفة انتاج الوحدة الواحدة	التحكم في التكاليف	
نسبة رأس المال العامل /مجموع ديون قصيرة الأجل	توفير السيولة	
رفع معدل القيمة المضافة	النمو	
تطور كمية المبيعات	زيادة حجم المبيعات	بعد العملاء
تطور الحصة السوقية	زيادة الحصة السوقية	
تطور تكاليف التسويق	رفع قيمة الخدمات المقدمة للزبائن	
قيمة الخدمات المقدمة للزبائن إلى إجمالي رقم الأعمال	رفع معدل استقطاب العامل	
تطور معدل التأطير	رفع مستوى التأطير	بعد التعلم والنمو
تطور عدد العمال	كسب رضا العاملين	
تطور نسبة تدريب العمال	رفع نسبة التدريب العمال	
معدل اشراك العاملين	اشراك العاملين	
معدل تطور نفقات التدريب	تطوير مهارات العمال	
معدل دوران المخزون	تخفيض التكاليف	بعد العمليات الداخلية
معدل الأداء اليومي للعامل	رفع معدل الأداء اليومي للعامل	
تطور النتيجة التشغيلية	تحسين الكفاءة الإدارية	
تطور النتيجة المالية	تحسين كفاءة عمليات الإدارة المالية	
تطور عدد الوحدات المنتجة للعامل	رفع انتاجية العمال	
نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الكهرباء	تخفيض حصة استهلاك الكهرباء	البعد البيئي والاجتماعي
متوسط نصيب الفرد من مصاريف العاملين	رفع نصيب العامل من مصاريف العاملين	
نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الماء	تخفيض حصة استهلاك الماء	
تطور معدل ترشيد الاستهلاك	خفض معدل الاستهلاك	

المصدر: من إعداد الباحثين انطلاقاً من رؤية واستراتيجية المجمع

## 3.2.3. مرحلة تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة بمجمع صيدال: انطلاقاً من الأهداف الاستراتيجية التي يسعى

المجمع لتحقيقها، حاولنا اختيار مجموعة من المؤشرات لكل بعد من أبعاد البطاقة، إذ حسب كابلان ونورتن فإن عدد المؤشرات يكون محصور بين 18 و25 مؤشر، لذا قمنا باختيار من أربعة إلى خمسة مؤشرات لكل بعد من أبعاد البطاقة.

– مؤشرات البعد المالي: تسعى أغلب المؤسسات الاقتصادية لتحقيق أداء مالي جيد لضمان بقاءها، وتستخدم بذلك مجموعة من المؤشرات لقياس أدائها المالي وصولاً لمقارنة مدى تحقيق استراتيجيتها المالية، ومن ضمن هذه المؤشرات نجد:

## الجدول(03): مؤشرات البعد المالي لمجمع صيدال للفترة (2017-2020)

البيان	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال	10265897771	1031757775	9392750935	9809929760
مجموع الأصول	48318944590	39574343961	40434178877	40687550476
معدل دوران الأصول	0.2124	0.2607	0.2322	0.2411
تطور معدل دوران الأصول	-	0,227	-0,1093	0,3832
رأس المال العامل	7290874200	1409354275	3424098916	2085975475
ديون قصيرة الأجل	7068715920	6806609953	6193189703	6398017799
نسبة رأس المال العامل إلى الديون قصيرة الأجل	1.0314	2.070	5.5288	3.260
تطور نسبة رأس المال العامل إلى الديون قصيرة الأجل	-	1,006	1,67	-0,41
النتيجة الصافية	1376295647	1174214390	793514004	1899362341
الأموال الخاصة	27931531057	19796410396	21776278416	22234554786
معدل المردودية المالية	0.0492	0.0593	0.0364	0.0854
معدل تطور المردودية المالية	-	0.2052	0.386-	1.3461
القيمة المضافة	4949152809	4898058445	4787033868	4918339020
معدل تطور القيمة المضافة	-	-0,0103	-0,0226	0,0242

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2017-2020)

من الجدول أعلاه نلاحظ وجود تذبذب في معدل دوران الأصول خلال سنوات الدراسة، إذ بلغت قيمته 21.24% سنة 2017، ليرتفع سنة 2018 إلى 26.07%، مما يدل على انتهاء المجمع استراتيجية لاستغلال أصوله بكفاءة لتوليد مبيعات، لتتخفف هذه النسبة سنة 2019 و 2020 إلى 23.22% و 24% على التوالي، ويمكن تبرير سبب انخفاض معدل دوران الأصول للسنتين 2019 و 2020 بسبب ارتفاع قيمة الأصول التي لم يرافقها نفس الارتفاع في المبيعات، وعليه يتوجب على المجمع استغلال كافة أصولها أو بيع جزء منها، وهناك تذبذب في نسبة رأس المال العامل إلى الديون قصيرة الأجل إذ ارتفعت إلى 100.6% سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، لترتفع مجددا إلى 167% سنة 2019، وتتنخفض سنة 2020 إلى 41%، ويعود سبب التذبذب إلى انخفاض حجم الهامش الناتج من تمويل الاستخدامات الثابتة بواسطة الموارد الدائمة، كما نلاحظ معدل تطور المردودية المالية قد انخفض سنة 2019 إلى 38.6% بسبب انخفاض النتيجة الصافية، ليرتفع إلى 134.61% سنة 2020 بسبب ارتفاع نتيجة المجمع إلى الضعف إذ يفضل أن تكون نسبة المردودية كبيرة لكي تستطيع المؤسسة جذب المستثمرين، كما حقق مجمع صيدال انخفاضا كبيرا في معدل القيمة المضافة خلال سنوات الدراسة من 2017 إلى 2019، وسجل تراجعا حادا في نشاطه الانتاجي، بينما خلال سنة 2020 ارتفع معدل القيمة بـ 2.72% عن سنة 2019.

– مؤشرات بعد العملاء: يمكن قياس منظور العملاء في بطاقة الأداء المتوازن المستدامة من خلال ما يلي:

**الجدول (04): مؤشرات بعد العملاء لمجمع صيدال للفترة (2017-2020)**

البيان	2017	2018	2019	2020
كمية المبيعات	108986	104867	120148	97341
معدل تطور كمية المبيعات	-	0.037-	0.1457	0.1898-
صافي المبيعات	10265897771	10317577775	9392750935	9809929760
معدل تطور الحصة السوقية	-	0.899-	8.1036	0.0444
تكاليف التسويق	89795	133780	287553	448139
معدل تطور تكاليف التسويق	-	0.4898	1.14	0.5574
قيمة الخدمات المقدمة للزبائن	89795	133780	287553	448139
رقم الأعمال	10265897771	10317577775	9392750935	9809919760
معدل استقطاب الزبائن	8.74	1.29	3.06	4.87
تطور معدل استقطاب الزبائن	-	-0,8524	1,37	0,5915

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2017-2020)

من الجدول أعلاه نلاحظ تذبذب في حجم المبيعات بين السنوات، إذ نجد انخفاض حجم المبيعات سنة 2018 إلى 3.7% عن سنة 2017، ليرتفع حجم المبيعات إلى 120148 مليار وحدة سنة 2019 لينخفض مجددا إلى 97341 مليار وحدة سنة 2020 لذا لا بد على المجمع مراجعة سياسته التسويقية، كما نلاحظ تذبذب معدل تطور الحصة السوقية خلال سنوات الدراسة، إذ انخفض معدل تطور الحصة السوقية إلى 8.910% خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 وذلك بسبب اكتساح مجمع بيوفارم سوق الأدوية، ليرتفع إلى 4.44% عن سنة 2019، وذلك بسبب قيام المجمع خلال سنة 2020 بفتح خط إنتاج جديد لإنتاج الهلام الكحولي المائي بأشكال مختلفة وأيضاً إنتاج مختلف الأقنعة إذ بذلك ارتفعت صافي مبيعاته، وأيضاً نلاحظ ارتفاع معدل تطور تكاليف التسويق خلال سنوات الدراسة، إذ ارتفعت إلى 114% سنة 2019 مقارنة بسنة 2018، ليرتفع سنة 2020 إلى 55.74% مما يدل على اهتمام المجتمع بالترويج لمنتجاته نظير حجم المنافسة في السوق، ونلاحظ ارتفاع معدل استقطاب العملاء بين سنوات الدراسة من 2017 إلى 2020، مما يدل على مدى اهتمام المجمع بعملائه وسعيه إلى استقطابهم من خلال تبني حملات ترويجية.

– بعد التعلم والنمو: يمكن قياس منظور التعلم والنمو من خلال المؤشرات الموضحة فيما يلي:

#### الجدول (05): مؤشرات بعد التعلم والنمو

البيان	2017	2018	2019	2020
عدد العمال	3099	3210	3094	3093
تطور عدد العمال	-	0,0358	-0,036	-3,23
عدد الإطارات	1173	1231	1206	1218
عدد العاملين	3099	3210	3094	3093
معدل التأطير	0.3785	0.3834	0.3897	0.3937
تطور معدل التأطير	-	0.0129	0.0164	0.0102
عدد المتدربين	702	714	998	423
عدد العمال	3099	3210	3094	3093
نسبة التدريب	0.2265	0.2224	0.3225	0.1367
تطور نسبة التدريب	-	-0,0181	0,45	-0,5761
نفقات التدريب	23111	26579	19099	16256
معدل نفقات التدريب	-	0.15	-0.2814	-0.1488
نتيجة صافية	1376295647	1174214390	793514004	189936341
مصاريف المستخدمين	2866108087	3329762210	3514951683	3609396024
مؤشر اشراك العاملين	0.4801	0.3526	0.2257	0.0526

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2017-2020)

من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض معدل تطور العمال بمجمع صيدال إلى 3.6% سنة 2019 عن سنة 2018 وذلك بسبب انقضاء أجال عقود العمال، بينما بقيت النسبة تقريبا ثابتة سنة 2020 بالمقارنة مع سنة 2019، أما معدل التأطير شهدا ارتفاعا خلال السنوات محل الدراسة، إذ ارتفع الى 1.64% إلى سنة 2019 عن سنة 2018، ليرتفع مجددا الى 1.02% خلال سنة 2020، مما يدل على مدى اهتمام المجمع بترقية عماله، وأيضا نسبة تدريب العمال قد شهدت تذبذبا خلال سنوات الدراسة، إذ بلغت نسبة التدريب 22.65% خلال سنة 2017، لتتخفف إلى 22.24% خلال سنة 2018، لتعاود الارتفاع إلى 32.25% سنة 2019 إذ بلغ عدد المتدربين 998 عامل، بينما انخفضت إلى 13.67%، ومن الملاحظ من نسب التدريب أنه خلال سنة 2020 سجلت أقل نسبة تدريب بسبب تأثير أزمة كوفيد 19 مما اضطر مجمع صيدال إلى توقيف تدريب العمال بسبب الاجراءات الصحية التي اتخذها من ضمنها توقيف العمال لفترة ثلاث أشهر، نلاحظ تذبذب معدل نفقات التدريب خلال سنوات الدراسة، إذ انخفض إلى 14.28% مقارنة بسنة 2018، لينخفض مجددا سنة 2020 إلى 14.88%، كما نجد مؤشر اشراك العاملين في انخفاض مستمر خلال سنوات الدراسة حيث بلغت نسبته 48.01% خلال سنة 2017، لينخفض إلى 35.26% خلال سنة 2018، في حين سنة 2019 أيضا شهدت انخفاضا في المعدل إلى 22.57% ويستمر الانخفاض سنة 2020 ليصل الى 5.26%. وذلك يعود لارتفاع مصاريف المستخدمين خلال السنوات محل الدراسة.

- بعد العمليات الداخلية: يمكن قياس منظور العمليات الداخلية من خلال المؤشرات الموضحة فيما يلي:

#### الجدول (06): مؤشرات بعد العمليات الداخلية

2020	2019	2018	2017	البيان
8244580	8783092	9255015	7995453	تكلفة المبيعات
6818992077	6587901286	5585708480	1608828136	متوسط المخزون
1.20	1.33	1.65	4.96	معدل دوران المخزون
-0,0977	-0,1939	-0,6673	-	تطور معدل دوران المخزون
112227	121893	124404	109647	عدد الوحدات المنتجة
240	314	322	320	عدد أيام السنة
467	388.19	386.34	342.64	معدل الأداء اليومي للعامل
0,203	0,0047	0,1275	-	معدل الأداء اليومي للعامل
329421601	995109063	1293874389	1480241680	النتيجة العملياتية
0.6689-	-0.2308	0,12-	-	تطور معدل تحسين الكفاءة الإدارية
234370276	721550810	54938599-	1268762	نتيجة مالية
0.675-	14.13-	44.30-	-	تطور معدل تحسين كفاءة الإدارة المالية

112247	121893	124404	109647	عدد وحدات منتجة
3093	3094	3210	3099	عدد عمال إجمالي
36.29	39.39	38.75	35.38	معدل انتاجية العامل
-0,078	0,016	0,095	-	تطور معدل انتاجية العامل

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية لمجمع صيدال للفترة (2017-2020)

من الجدول أعلاه نلاحظ انخفاض معدل دوران المخزونات خلال سنوات الدراسة، إذ انخفض معدل دوران المخزون من 4.96 خلال سنة 2018، إلى 1.665 خلال سنة 2018، ليواصل في الانخفاض إلى 1.33 سنة 2019، وبمعدل 1.20 سنة 2020 لذا على المجمع تدارك الوضع، كما نلاحظ ارتفاع الأداء اليومي للعامل خلال سنوات الدراسة، إذ بلغ معدل الأداء اليومي 342.64 وحدة سنة 2017، ليرتفع سنة 2018 إلى 386.34 وحدة، ليرتفع مجددا سنة 2019 إلى 388.19 وحدة، ويستمر في الارتفاع إلى 467 وحدة سنة 2020 والجدير بالذكر فإن مجمع صيدال انخفضت انتاجيته خلال سنة 2020 في الأشهر مارس، أبريل، ماي، بسبب منحه عطلة مدفوعة الأجر لعماله بسبب تفشي الفيروس مما أثر على انتاجيته، كما نجد انخفاض معدل تحسين الكفاءة الإدارية خلال السنوات محل الدراسة من 2017 إلى غاية 2020، وذلك ارتفاع الأعباء التشغيلية، كما نجد معدل تحسين كفاءة الإدارة المالية قد سجل انخفاضا خلال سنوات الدراسة ما عدا سنة 2020، وذلك راجع لارتفاع الأعباء المالية وانخفاض المنتوجات المالية من جراء التوظيف والاستثمارات المالية المتزايدة، أيضا نلاحظ تذبذب انتاجية العمال بين السنوات، إذ سنة 2017 بلغ معدل انتاجية العامل 35 مليار وحدة، ليرتفع إلى 38 وحدة سنة 2018، ليستمر في الارتفاع سنة 2019 وتصبح 39 مليار وحدة بينما نجد سنة 2020 انخفضت إلى 36 مليار وحدة.

- البعد البيئي والاجتماعي: يمكن قياس البعد البيئي والاجتماعي من خلال المؤشرات الموضحة فيما يلي:

#### الجدول(07): مؤشرات البعد البيئي والاجتماعي

البيان	2017	2018	2019	2020
حجم استهلاك الكهرباء(دج)	9402573	11262172	10496940	9445157
حجم انتاج الأدوية (10 <sup>3</sup> )	109647	124404	121893	112227
نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	85.75	90.52	86.11	84.16
تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء	-	0,0556	-0,0487	-0,02264
تكلفة استهلاك الغاز (دج)	109846	261879	193501	266981

112227	121893	124404	109647	حجم انتاج الأدوية (10 <sup>3</sup> )
2.37	1.5874	2.1050	1.0018	نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز
0,5	-0,247	1,1	-	تطور نصيب الوحدة المنتجة من تكاليف استهلاك الغاز
3582307	4105617	4829141	3285122	استهلاك المواد الأولية
-0.1274	0.1498	0.4700	-	معدل ترشيد الاستهلاك
3609396024	3514951683	3329762210	286610808 7	مصاريف العمال الاجمالية
3093	3094	3210	3099	عدد العمال الإجمالي
1166.95	1136.05	1036.74	924.84	متوسط نصيب الفرد من مصاريف العاملين
0,02719	0,095	0,1209	-	معدل تطور متوسط نصيب الفرد من مصاريف العاملين

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على التقارير المالية للمجمع للفترة (2017-2020) بالإضافة إلى معلومات مقدمة من

قسم المالية والمحاسبة

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تطور نصيب مليار وحدة منتجة من تكاليف استهلاك الكهرباء كانت متذبذبة خلال السنوات محل الدراسة، إذ بلغ 85.75 دج لمليار وحدة سنة 2017، ليرتفع إلى 90.52 دج لمليار وحدة سنة 2018، لينخفض سنة 2019 إلى 86.11 دج، واستمر سنة 2020 في الانخفاض إلى 84 دج، كما نلاحظ تذبذب معدل نصيب مليار وحدة منتجة من تكاليف استهلاك الغاز خلال السنوات محل الدراسة، إذ بلغ سنة 2017 معدل نصيب مليار وحدة منتجة من تكاليف استهلاك الغاز 1.00 دج، ليرتفع إلى 2.1050 دج سنة 2018، بينما خلال سنة 2019 انخفض إلى 1.58 دج، ليعاود إلى الارتفاع سنة 2020 ويصل إلى 2.37 دج، كما نلاحظ تذبذب معدل الاستهلاك خلال سنوات الدراسة، إذ بلغت نسبته 47% خلال سنة 2018، لينخفض إلى 14.9% سنة 2019، لينخفض مجدداً إلى 12.74% سنة 2020، مما يدل على قدرة المجمع على استغلال موارده بكفاءة عالية، كما نجد ارتفاع متوسط نصيب الفرد من مصاريف العاملين خلال سنوات الدراسة، مما يدل على أن مجمع صيدال يولي أهمية كبيرة لعماله من أجل كسب رضاهم.

#### 4.2.3 مرحلة تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن المستدام: بعدما قمنا باختيار وحساب المؤشرات التي سنعتمد عليها في

تصميم بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمجمع صيدال الموضحة في الجدول التالي:



الجدول(08): النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمجمع صيدال للفترة (2018-2020)

النتيجة النهائية			النتيجة المستهدفة			النتيجة المحققة			البيان		
2020	2019	2018	2020	2019	2018	2020	2019	2018	الوزن	المؤشرات	الأبعاد
0,0556	-0,003	0,0825	0,4263	0,075	0,3755	0,383	-10,9	0,2274	%5	معدل دوران الأصول	البعد المالي
0,0756	-0,002	0,250	2,036	0,016	1,03	1,346	-0,38	0,2052	%5	معدل تطور المردودية	
-0,0091	0,082	0,0810	0,075	2,75	1,63	-0,41	1,67	1,006	%5	نسبة رأس المال العامل /مجموع ديون قصيرة الأجل	
0,1368	-0,036	-0,06	0,075	0,016	0,012	0,027	-0,02	-0,01	%5	معدل القيمة المضافة	
<b>0,258</b>	<b>0,043</b>	<b>0,354</b>	<b>2,6123</b>	<b>2,857</b>	<b>3,0475</b>	<b>1,346</b>	<b>-9,66</b>	<b>1,4286</b>	<b>%20</b>	<b>أداء المحور المالي</b>	
0,0039	0,0943	0,016	-0,015	0,275	-0,012	0,18-	0.145	-0.037	%5	تطور كمية المبيعات	بعد العملاء
0,107	0,063	-0,0006	0,0952	10,23	0,012	0,044	8,103	-0,899	%5	تطور الحصة السوقية	
0,055	0,1500	0,069	0,6214	1,47	0,6852	0,557	1,14	0,4898	%5	تطور تكاليف التسويق	
0,05671	0,072	-0,0007	0,67	1,985	0,012	0,591	1,37	-0,852	%5	قيمة الخدمات المقدمة للزبائن إلى إجمالي رقم الأعمال	
<b>0,223</b>	<b>0,379</b>	<b>0,0847</b>	<b>1,3716</b>	<b>13,96</b>	<b>0,6972</b>	<b>1,193</b>	<b>10,61</b>	<b>-1,261</b>	<b>%20</b>	<b>أداء محور العملاء</b>	

فعالية أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تقييم الأداء الشامل بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية بمجمع صيدال

مبروكي مروة، جودي محمد رمزي

0,1003	0,0760	0,155	0,0256	0,0312	0,0502	0.010	0.016	0.0129	%4	تطور معدل التأطير	بعد التعلم والنمو
						2	4				
0,0526	0,013	-0,015	-4,25	-0,012	-0,014	-3,23	-0,03	0,0358	%4	تطور عدد العمال	
0,0140	0,0437	0,0475	-0,203	0,4925	-0,021	-0,57	0,450	-0,018	%4	تطور نسبة تدريب العمال	
0,055	0,0499	0,0477	0,0726	0,282	0,4213	0.052	0.225	0.3526	%4	معدل اشراك العاملين	
0,0322	0,020	0,0546	-0,12	-0,142	0,205	0.14-	0.28-	0.15	%4	معدل تطور نفقات التدريب	
<b>0,2545</b>	<b>0,203</b>	<b>0,2901</b>	<b>-4,4748</b>	<b>0,6517</b>	<b>0,641</b>	<b>-3,80</b>	<b>0,414</b>	<b>0,0176</b>	<b>%20</b>	<b>أداء محور التعلم والنمو</b>	
0,0286	0,021	0,026	-0,07	-0,102	-0,442	-0,09	-0,19	-0,667	%4	معدل دوران المخزون	بعد العمليات الداخلية
0,059	0,0584	0,0459	0,3014	0,007	0,1466	0,203	0,004	0.006	%4	معدل الأداء اليومي للعامل	
0,0178	0,020	0,027	-0,301	-7,14	-30,44	-0.67	-14.1	-44.30	%4	تطور النتيجة المالية	
0,03049	0,0537	0,0042	-0,06	0,0222	0,0100	-0,07	0,016	0,095	%4	تطور عدد الوحدات المنتجة للعامل	
0,0314	0,0298	0,032	-0,5266	-0,172	-0,10	-0.66	0.23-	-0,125	%4	تطور النتيجة العملياتية	
<b>0,1678</b>	<b>0,1834</b>	<b>0,1366</b>	<b>-0,6562</b>	<b>-7,385</b>	<b>-0,295</b>	<b>0,026</b>	<b>-0,17</b>	<b>-0,570</b>	<b>%20</b>	<b>أداء بعد العمليات الداخلية</b>	
0,03621	0,2052	0,037	-0,0164	-0,2	0,0413	-0,02	-0,04	0,0556	%5	نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الكهرباء	البعد البيئي

فعالية أدوات مراقبة التسيير الحديثة في تقييم الأداء الشامل بالمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية بمجمع صيدال

مبروكي مروة، جودي محمد رمزي

0,0577	0,0514	0,0555	0,0314	0,0985	0,1344	0,027 1	0,095 7	0,1209	%5	متوسط نصيب الفرد من مصاريف العاملين	والاجتماعي
0,0362	0,0352	0,0447	0,362	-0,174	0,985	0,5	-0,24	1,101	%5	نصيب الوحدة الواحدة من تكاليف الغاز	
0,0401	0,0454	0,0404	-0,1022	0,1362	0,38	0.12-	0.149	0.4700	%5	تطور معدل ترشيد الاستهلاك	
<b>0,1702</b>	<b>0,3373</b>	<b>0,177</b>	<b>0,2748</b>	<b>-0,139</b>	<b>1,540</b>	<b>0,504</b>	<b>-0,20</b>	<b>1,277</b>	<b>%20</b>	أداء البعد البيئي والاجتماعي	
<b>1,075</b>	<b>1,147</b>	<b>1,04</b>							<b>%100</b>	الأداء الكلي	

المصدر: (محاد، 2011، صفحة:129)

من الجدول أعلاه نلاحظ أن عدد المؤشرات قد بلغ 23 مؤشرا ويمكننا تفسير الجدول وفق ما يلي: (العجلة، 2018، صفحة 130)

الغاية: تمثل الهدف الذي يسعى المجمع لتحقيقه، الوزن: لكل مؤشر من مؤشراتنا لبطاقة وزن يختلف عن بقية الأبعاد وذلك حسب أهمية كل مؤشر في تحقيق استراتيجية المجمع، النتائج المنجزة فعلا: أي ما حققه المجمع فعلا، النتائج النهائية: (وزن القياس\* ما تم إنجازه فعلا) / الغاية.

### تحليل نموذج بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لمجمع صيدال:

بالنسبة للمحور المالي لمجمع صيدال فقد توصلنا إلى أن الأداء المالي للمجمع مقبول نوعا ما، فمن خلال تحليل معدل دوران الأصول وجدنا تذبذب فيه طيلة فترات الدراسة، مما يتوجب على المجمع اتخاذ إجراءات استغلال أصولها بكفاءة أو اللجوء لبيع جزء منها، أما بخصوص معدل المدروية المالية فقد ارتفع المعدل طيلة الأربع سنوات الأخيرة وهذا مؤشر جيد من شأنه استقطاب المستثمرين، في حين عند متابعة تطور معدل القيمة المضافة وجدنا انخفاضه خلال السنوات 2018/2017/2019 مما يدل على التراجع الحاد في النشاط الانتاجي، بينما سجل سنة 2020 ارتفاعا، بالنسبة لمعدل التحكم في التكاليف فقد شهد تذبذبا، إذ ارتفع حجم الانتاج خلال الثلاث سنوات الأولى لينخفض سنة 2020 بسبب انخفاض حجم الانتاج نتيجة توقف العمال عن العمل وارتفاع مصاريف العمل.

أما بخصوص محور العملاء من خلال تطور حجم المبيعات لاحظنا تذبذب الكمية المباعة خلال فترة السنوات 2017 و2018، لترتفع الكمية المباعة سنة 2019، وتعاود الانخفاض سنة 2020 بسبب تذبذب سلسلة التوزيع، ومن خلال تحليل معدل الحصة السوقية وجدنا انخفاض حجم الحصة السوقية للمجمع سنتي 2017 و2018 بسبب اكتساح مجمع بيوفارم سوق الأدوية، ليتبنى المجمع سياسة تسويقية جديدة سنة 2019 و2020، وقام أيضا بفتح خط انتاج جديد لإنتاج الهلام الكحولي، في حين تتبع تطور تكاليف التسويق فقد ارتفعت خلال السنوات الأربعة مما يدل على مدى اهتمام المجمع بالترويج لمنتجاته، أيضا عند تحليل معدل استقطاب الزبائن لاحظنا ارتفاعه خلال أغلب سنوات الدراسة مما يدل على أن مجمع صيدال يسعى لكسب رضا زبائنه واستقطابهم.

في حين عند تحليل مؤشرات بعد التعلم والنمو لاحظنا ارتفاع عدد عمال مجمع صيدال سنة 2018 عن سنة 2017 بينما انخفض عدد عمالهم سنة 2019 بسبب انقضاء أجال عقود العمال، في حين عند مقارنة معدل تطوير التدريب بين السنوات لاحظنا أن المجمع يولي اهتمام كبير بتطوير مهارات عماله، وتحليل معدل تدريب عماله وقفنا على مدى اهتمام المجمع بتدريب عماله من خلال ارتفاع عدد العمال المتدربين، ما عدا سنة 2020 فقد انخفضت النسبة بسبب أزمة كوفيد،

أما بخصوص معدل اشراك العاملين في تحقيق نتيجة صافية فقد انخفضت خلال السنوات محل الدراسة بسبب ارتفاع مصاريف المستخدمين.

أما بخصوص محور **العمليات الداخلية** فمن خلال تحليل معدل دوران المخزون لاحظنا انخفاضه خلال مجمل سنوات الدراسة، وتحليل نسبة الأداء اليومي للعامل خلال أغلب السنوات فلاحظنا ارتفاعه مما يدل على كفاءة أداء العمال، ولاحظنا أيضا انخفاض معدل انخفاض الكفاءة الإدارية بسبب ارتفاع مصاريف تشغيلية وأيضا انخفاض معدل الكفاءة المالية بسبب ارتفاع حجم المصاريف المالية جراء التوظيف والاستثمارات المالية المتزايدة.

في حين عند تحليل مؤشرات **البعد البيئي والاجتماعي** توصلنا إلى أن الأداء البيئي والاجتماعي للمجمع مقبول، إذ عند تحليل معدل متوسط استهلاك الكهرباء كان تقريبا ثابتا خلال سنوات الدراسة، ما عدا سنة 2018 ارتفع حجم استهلاك الكهرباء بسبب ارتفاع حجم الكمية المنتجة من الأدوية، على العموم حجم استهلاك الكهرباء كان في المستوى المقبول نفس الشيء بالنسبة لمصاريف استهلاك الغاز، بالنسبة لمعدل ترشيد الاستهلاك فقد انخفض خلال السنوات 2017 و2019 و2020، ما عدا سنة 2018 فقد شهدت ارتفاعا بسبب ارتفاع الكمية المنتجة، إذ هناك عقلاية نوعا ما في تسيير المواد الأولية من قبل المجمع، وعند تتبع معدل نصيب الفرد من مصاريف العاملين، وجدناه مرتفع خلال أغلب السنوات مما يعني أن مجمع صيدال يولي أهمية كبيرة لعماله من أجل كسب رضاهم والحفاظة عليهم.

وعلى العموم فإن الأداء الكلي لمجمع صيدال جيد على العموم وأكبر من النسبة المعيارية 100%.

#### 4. الخاتمة:

إن بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة شاملة لتقييم الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية، إذ تقوم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من الأهداف وذلك حسب كل بعد من أبعاد البطاقة، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

#### 1.4 نتائج الدراسة: توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- تعتبر بطاقة الأداء المتوازن المستدامة أداة لقياس الأداء الشامل في المؤسسات الاقتصادية وأداة تعزز عملية تنفيذ الاستراتيجية.
- تساهم بطاقة الأداء المتوازن في قياس التأثير الذي تحدثه سياستها البيئية والاجتماعية على المجتمع.
- من المزايا التي تتمتع بها البطاقة هو تكامل أبعادها بما يمكن المؤسسة من تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها وبلوغ مختلف أهدافها، وأداة تستخدم في توفير المعلومات لمتخذي القرارات، وتقديم صورة مختصرة عن الأداء الشامل للمجمع.

- يعتمد المجمع على الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير متمثلة في المحاسبة العامة والتحليلية، بالإضافة الى جداول القيادة، وهي غير كافية لفهم وضعية المؤسسة والوقوف على التهديدات التي تواجهها.

#### 2.4 اختبار صحة الفرضيات:

- اختبار الفرضية الأولى: تتوفر جميع المقومات اللازمة لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمجمع صيدال إذ استطعنا تصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن المستدامة للمجمع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- اختبار الفرضية الثانية: يعتمد مجمع صيدال على المقاييس المالية فقط في قياس وتقييم أدائه رغم المزايا المتأتية من أدوات القياس الحديثة، وعليه الفرضية صحيحة.
- اختبار الفرضية الثالثة: لا يولي مجمع صيدال اهتمام بالبعد البيئي والاجتماعي، إذ من خلال ما سبق توصلنا إلى أن المجمع قد سعى المجمع لتخفيض حجم استهلاك الموارد الطبيعية حفاظ على حقوق الأجيال القادمة، وأيضا استطاع المجمع القيام بالعديد من المبادرات التي تصب في خدمة المجتمع، وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

#### 3.4 توصيات الدراسة: توصي الدراسة بما يلي:

- على المؤسسات الاقتصادية مراجعة رسالتها ورؤيتها بين الفترة والأخرى، وذلك للوقوف على مختلف التغيرات التي تواجهها، وفي سعيها لضمان استمرارها وتحقيق أرباح كافية، لا بد أن تدمج الجوانب البيئية والاجتماعية في صميم استراتيجيتها لضمان تحقيق الاستدامة وكسب صورة حسنة.
- على المؤسسات الاقتصادية الانفتاح على مختلف أدوات مراقبة التسيير الحديثة والتدريب على كيفية استخدامها للاستفادة من مزاياها، وضرورة تبني بطاقة الأداء المتوازن المستدامة لما لها من أهمية في توفير جميع المعلومات التي يحتاجها المستخدمون في الوقت المناسب بما يمكنها من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب قبل تفاقمها.

#### 5. قائمة المراجع:

##### 1.5. قائمة المراجع باللغة العربية:

- بريش السعيد ، ويجاوي نعيمة، (2012). أهمية التكامل بين أدوات مراقبة التسيير في تقييم اداء المنظمات وزيادة فعاليتها دراسة حالة ملبة الأوراس، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (01)، مقال صادر عن جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.
- خالد بن عمر خالد، (2013)، تكامل التحليل المالي والتحليل التقني لتطوير إجراءات الكشف المبكر للفشل المالي، مجلة دراسات اقتصادية (22)، مقال صادر عن مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية، الجزائر.

- بوخرص عبد العزيز، وعلوطي أمين، (2018)، العمل على انشاء نظام مبكر للإزمات بالاستعانة بمقاييس ومؤشرات لوحدة القيادة المستقبلية دراسة تحليلية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، 14 (09)، مقال صادر عن جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- جودي محمد رمزي، (2015)، أثر تطبيق معايير التقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات الجزائرية المعيار الدولي 01 عرض القوائم المالية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عبد الرحمان العايب، (2011)، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر.
- عثمان أحسن، وعمران الزين، (2008)، أثر إدارة المعرفة على الأداء الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن من الجيل الثالث، مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، الجزائر، 04 (01)، مقال صادر عن جامعة ميله، الجزائر.
- علوطي أمين، و تزغوين هاجر، (2016)، آليات بناء نظام مراقبة التسيير في المؤسسات البنكية دراسة حالة وكالة القرض الشعبي الوطني الجزائري المدية، مجلة الادارة و التنمية للبحوث والدراسات، 12 (10)، مقال صادر عن جامعة بليدة 02، الجزائر.
- العونية زكوة، (2019)، أهمية مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الجزائرية للمياه، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، 04 (02)، مقال صادر عن جامعة ميله، الجزائر.
- غالم كمال، بن خليف طارق، و يوسف مروش يوسف، (2022)، دور بطاقة الأداء المتوازن في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية مسيلة. مجلة أبعاد اقتصادية، 05 (01)، مقال صادر عن جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- كواشي مراد، (2017)، الحوكمة في الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بابل، 25 (01)، مقال صادر عن جامعة بابل، العراق.
- مباركي سليمة، (2020)، استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 11 (03)، مقال صادر عن جامعة يحيى فارس بالمدية، الجزائر.
- مرنيش حمدي، و حمدي نادية باشا، (2020)، التكامل بين أدوات مراقبة التسيير لتعزيز الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات. مجلة الابداع، 10 (01)، مقال صادر عن جامعة بليدة 02، الجزائر.
- هاشيم مريم نبيلة، (2023)، أدوات مراقبة التسيير ودورها في استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابتكار والتسويق، 10 (01)، مقال صادر عن جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، الجزائر.

## 2.5. قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

Figge, F. (2002). The Sustainability Balanced Scorecard: Theory and Application of a Tool for ValueBased Sustainability Management. paper presented at the Greening of Industry Network Conference "Corporate Social Responsibility – Governance for Sustainability", p. 270.

Nan Chai. (2009). Sustainability performance Evaluation System In Government. london: National Audit office.

Onge Sylvie Saint .(2007) .Gestion des performances au travail Bilan des connaissances .Paris: Edition de Boeck supérieur.

Ahmed fathi Abdlrazek :sustainability balanced scorecard: a comprehensive tool to measure sustainability performance. International journal of social science and economic research ،04(02) 2019.

//www.saidalgroup.dz/ar (consulté le03 /08 /2022), 12:04.