

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم مالية ومحاسبة

مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الطور الثاني

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم مالية ومحاسبة

التخصص: مالية مؤسسة

بعنوان:



دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي

للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مطاحن SPA جديع - تقرت - 2016-2019

إشراف الدكتورة

د. كيجلي سلمى عائشة

من إعداد الطالبتين:

بالخير راوية

طاجين راضية أحلام

السنة الجامعية 2020/2019

الشكر

الشكر لله أولا وأخيرا، فله الحمد والمنة ألا بفضل الله تتم الصالحات وبعد نتوجه بجزيل الشكر والامتنان وأسمى عبارات التقدير والاحترام للأستاذ المشرف "كبحلي سلمى عائشة" على توجيهاتها ونصائحها المتواصلة وحرصها على إنجاز هذه المذكرة أسأل الله أن يجعلها ممم قال فيه النبي صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكره الله" والشكر موصول إلى السيد "جديع عبد القادر" مدير مطاحة SPA جديع وكل موظفيها ونخص بالذكر السيد المطوطر "عزيزي علي" على البيانات الضرورية للدراسة والمعلومات القيمة وحسن المعاملة طيلة فترة التبرص إلى كل من مدنا بمداد العون لإنجاز هذا العمل المتواضع .

(رأوية)

الآهداء

" الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله "

أهدي ثمرة جهدي :

إلى من لا يمكنه للكلمات أن توفي حقيقتها إلى من لا يمكنه للأرقام أن تحصى فضائلها

إلى والديا العزيزين أدامهما الله لنا إلى كل أفراد عائلتي كبيرهم وصغيرهم إلى كل

من علمنا حرفا طيلة فترة الدراسة من التعليم الابتدائي إلى الجامعي أساتذتي الكرام

إلى كل الأصدقاء والزلاء في الدراسة إلى كل طالبي العلم

(رأوية)

الإهداء

الحمد لله الذي ينور بكتابه القلوب فأستنارت بنورها العقول أحمده أن جعل
الحمد فاتحة أسراره وخاتمة تصريفه وأقداره أما بعد أهدي ثمرة هذا العمل إلى
من بلغ الرسالة وأدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين
إلى من كلفه الله بالعبية والوقار... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... إلى من
أحمل اسمه بكل افتخار... أرجو من الله أن يمد في عمرك لئلا تمارا قد حان
قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهدي بها اليوم وفي الغد وإلى
الأبد... أبي الغالي

إلى ملاكي في الحياة... إلى معنى الحب ومنبع الحنان... إلى بسملة الحياة وسر
الوجود... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.... أمي
الحبيبة

إلى من هم أغلى علي فؤادي... إلى من تحلوا بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء
إلى من معهم سعرت وبرفتهم في دروب الحياة سرت... إخوتي الأعزاء كل
واحد باسمه

إلى أعز الناس... إلى رفيق دربي ونور عيوني... زوجي المستقبلي عبد التواب
إلى كل الإخوة والأخوات إلى كل الأقارب... إلى من كانوا معي على طريق النجاح
والخيد إلى أساتذتي الأعزاء إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم
... إلى كل من ساعدني في هذا العمل..... إلى كل أصدقائي الأوفياء

راضية أحلام

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على بطاقة الأداء المتوازن وإبراز دورها في تحسين الأداء المالي باعتبارها أداة حديثة وفعالة لقياس وتطوير الأداء في المؤسسة كما حاولنا إبراز أهمية استخدام هذه الأداة لمراقبة التسيير ومن أجل اعطاء أكثر فعالية لتقييم أداء المؤسسة, واعتمدنا على دراسة الحالة والمقابلة وفق المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أن بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأساليب التي تساعد المؤسسات على تطبيق الإستراتيجية وتحسين الأداء كما تعتمد على تقييم الأداء من جوانب متعددة.

الكلمات المفتاحية: بطاقة أداء المتوازن, أداء مالي، قياس وتحسين أداء المالي.

Abstract

The study aimed to identify the Balanced scorecard and highlight its role in improving Financial performance as a modern and effective tool for measurement and development of performance in the organization. We also tried to highlight the importance of using this tool to monitor management and in order to give more effective evaluation of the organization's performance. Descriptive analytical method. The results showed that the balanced scorecard is one of the latest methods that help organizations implement strategy and improve performance, as well as rely on evaluating performance from multiple aspects.

Key Words: Balanced scorecard, financial performance, measuring and improving Financial performance.

الفهرس

I.....	الشكر
II.....	الإهداء
.....	الإهداء
.....	الملخص
IV.....	الفهرس
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال
VII.....	قائمة الرموز والاختصارات
VII.....	قائمة الملاحق
ب.....	المقدمة:

الفصل الأول : بطاقة الاداء المتوازن وتحسين الاداء المالي

2.....	تمهيد :
3.....	المبحث الأول : الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن
3.....	المطلب الأول: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن
3.....	أولا : المفهوم :
4.....	ثانيا : أهمية بطاقة الأداء المتوازن :
5.....	ثالثا : أهداف بطاقة الأداء المتوازن :
5.....	رابعا : خصائص بطاقة الأداء المتوازن :
6.....	المطلب الثاني : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
6.....	أولا : البعد المالي
7.....	ثانيا: بعد العملاء
7.....	ثالثا: بعد العمليات الداخلية
8.....	رابعا: بعد التعلم والنمو
9.....	المطلب الثالث : نماذج وتصميم بطاقة الأداء المتوازن

9	أولا : مكونات بطاقة الأداء المتوازن
11	ثانيا : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن
12	ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية
14	رابعا: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات
15	المبحث الثاني : الأداء المالي وتحسين الأداء المالي
15	المطلب الأول : مدخل للأداء المالي
15	أولا : مفهوم الأداء المالي
15	ثانيا : أهمية الأداء المالي
16	ثالثا : العوامل الداخلية الإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي
17	المطلب الثاني : معايير ومؤشرات الأداء المالي
17	أولا : معايير تقييم الأداء المالي
17	ثانيا: مؤشرات قياس الأداء المالي
19	المطلب الثالث: تحسين الأداء المالي
19	أولا: مفهوم تحسين الأداء
19	ثانيا: تشخيص وتحسين الأداء
20	ثالثا: أساليب تحسين الأداء المالي
20	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
20	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
22	المطلب الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
23	المطلب الثالث: تفريغ الدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل:

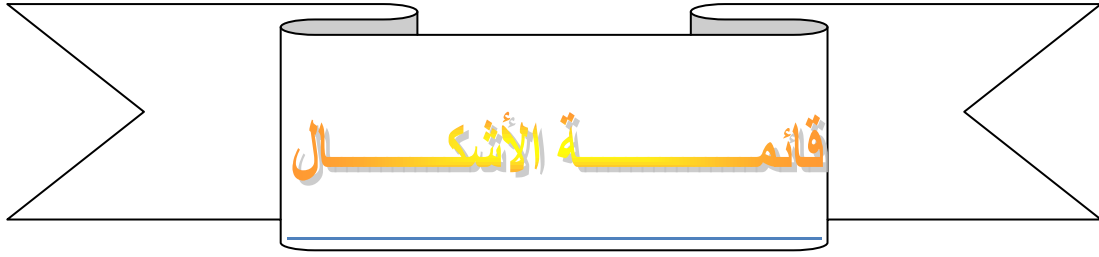
الفصل الثاني: دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي لمطاحن SPA جديع تقرت

26	تمهيد:
27	المبحث الأول: توظيفة عامة حول مطاحن SPA جديع تقرت

27.....	المطلب الأول: نشأة مطاحن SPA جديع تقرت
28.....	المطلب الثاني: أهداف ووضائف مطاحن SPA جديع
28.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمطاحن SPA جديع تقرت
31.....	المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة مطاحن SPA جديع
31.....	المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمطاحن SPA جديع
31.....	أولاً: تحليل البيئة
32.....	ثانياً: تحديد رسالة ورؤية مطاحن جديع
32.....	ثالثاً: تحديد إستراتيجية مطاحن جديع والأهداف الإستراتيجية وفق كل بعد من أبعاد البطاقة
33.....	المطلب الثاني: مقياس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية في البطاقة وفق كل بعد
38.....	المطلب الثالث: تحديد الأوزان والأهداف لكل بعد في بطاقة الأداء المتوازن
38.....	أولاً: تحديد وزن (أهمية) كل بعد في بطاقة الأداء المتوازن:
41.....	ثالثاً: تحليل وشرح نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت 2016-2019
43.....	خلاصة الفصل:
45.....	الخاتمة:
48.....	قائمة المراجع باللغة العربية
51.....	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
33	معدل دوران الأصول	01
34	معدل العائد على الاستثمار	02
34	معدل نمو الأرباح	03
35	معدل نمو المبيعات	04
35	معدل نمو العملاء	05
36	معدل إنتاجية العامل	06
36	تطور التحسين في الإنتاجية	07
37	معدل التأخير	08
37	معدل التوظيف	09
38	معدل رضا العاملين	10
40	يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمطاحن SPA جديد تقرت	11



الصفحة	الشكل	الرقم
10	يبيّن مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن	01
12	خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن	02
13	يبيّن نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية	03
29	جديع تقرت SPA الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن	04

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
01	ميزانيات المؤسسة الاقتصادية لسنوات 2019,2018,2017,2016
02	جداول حسابات النتائج لسنوات 2019,2018,2017,2016

حقائق

المقدمة:

توفر مخرجات أو نتائج تقييم الأداء المالي نظاما متكاملًا من المعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة الشركات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة مسبقًا.

وقد أصبحت هناك رغبة ملحة في تعزيز الاستقرار المالي في أعقاب الأزمة المالية العالمية، مما استدعى ضرورة تقييم وتطوير الأداء المالي على أفضل نحو، بحيث تبين وجود قصور في محتوى المؤشرات المالية التقليدية خاصة فيما يتعلق بالمعلومات غير المالية والخاصة بالأداء الاجتماعي والبيئي والاستدامة. فتلبية متطلبات أصحاب المصالح وكسب رضاهم في المؤسسات من المعلومات غير المالية ذات البعد الاستراتيجي يستلزم من المؤسسة ممارسة نشاطها الدوري وهو استغلال مختلف عوامل الإنتاج وكذا دراسة المحيط العملي لها، الذي يشمل كافة المعلومات المتعلقة بالمفاهيم البيئية والأخلاقية والاقتصادية والاجتماعية هذا ما يساعد على خلق فرص استثمارية جديدة وزيادة قيمة الشركات في الأجلين القصير والطويل كما يقود إلى تحقيق الأهداف والبقاء والاستمرارية.

ونظرا للأهمية المتزايدة والفائدة التي يحققها تقييم وتطوير الأداء المالي وغير المالي لفئات عديدة من أصحاب المصالح؛ كان لا بد البحث عن أداة حديثة لتقييم هذا المحتوى وتمثلت هذه الأداة في بطاقة قياس الأداء المتوازن "Balances Scorecard" التي هي أحد أهم الأدوات الإدارية الحديثة التي تساعد الشركات في تطبيق وتقييم الإستراتيجية التي تتبناها بحيث حقق تطبيقها لبعض الشركات نجاحا ملفتا للانتباه. فهي تمكّن من صياغة استراتيجيات الشركات وترجمتها إلى أهداف وقياسات إستراتيجية.

وأكثر ما يميز البطاقة أنها لا تركز على قياس البعد المالي فقط؛ بل تحقق التوازن من خلال تركيزها على أربعة أبعاد أساسية وهي البعد المالي والزبائن والعمليات الداخلية والتعلم والنمو مما من شأنه يقود ويوجه أداء الشركات إلى التحسن والتطور.

1- إشكالية البحث:

مما سبق يمكن حصر إشكالية البحث في السؤال التالي:

كيف تساهم بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي في مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت؟

من خلال هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ✓ ماهي بطاقة الأداء المتوازن وماهي آلية عملها؟
- ✓ هل تعتمد مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتحسين الأداء؟
- ✓ هل يمكن لبطاقة الأداء المتوازن توجيه الأداء المالي لمؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت؟

2-الفرضيات:

للإجابة على اشكالية الأطروحة يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1 - بطاقة الأداء المتوازن هي أداة إدارية حديثة تساعد على تطبيق الإستراتيجية وتطوير الأداء من خلال الاهتمام بالجانب المالي وغير المالي.
- 2 - تعتمد مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت بطاقة الأداء المتوازن لقياس وتحسين الأداء.
- 3 - يعتبر نموذج بطاقة الأداء المتوازن البديل الأفضل لتقييم وتحسين الأداء في مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت.

3-أهمية الدراسة:

- التعرض لمفهوم بطاقة الأداء المتوازن ومحاولة إظهار قدرتها في مواكبة التطلعات المستقبلية للمؤسسة على المدى الطويل -وإبراز أهميتها كنموذج لتحسين الأداء المالي.
- إبراز دور بطاقة الأداء المتوازن لتحقيق التحسين المستمر في أداء المؤسسة.

4-أهداف الدراسة:

- توعية المؤسسات الاقتصادية لتبني نموذج بطاقة الأداء المتوازن.
- بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن في مطاحن SPA جديع من أجل المساعدة في تحسين الأداء المالي.
- دراسة الأبعاد الأساسية التي تركز عليها البطاقة وتحديد المنافع المتأتية من استخدامها.

5-سبب اختيار الموضوع:

- علاقة الموضوع بالتخصص (مالية المؤسسة).
- تشجيع الأستاذ المشرف للموضوع.
- الرغبة في هذا النوع من الدراسات، قصد كسب معارف حديثة من أجل متابعة وتطوير أداء المؤسسة.

6-منهج الدراسة:

يهدف الفهم الأدق للدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع البيانات والحقائق عن ظاهرة معينة، من خلال تحليل خصائصها والعوامل المؤثرة فيها للوصول إلى ابداء الاقتراحات بشأن الموقف موضوع الدراسة، وذلك بالاعتماد على الكتب وبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع.

أما الجانب التطبيقي اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة، بجمع المعلومات اللازمة من أجل محاولة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن داخل مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت وتفسير النتائج المتحصل عليها.

7-حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت .

-الحدود الزمنية: بهدف الإمام بالموضوع قمنا بتربص لمدة شهر في مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت حيث تنصب الدراسة في الفترة الممتدة من سنة 2016 إلى سنة 2019 وهي الفترة اللازمة للحصول على المعلومات الكافية لتقييم أداء المؤسسة وتطبيق النموذج عليها.

8- صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في البحث:

- ✓ تفشي جائحة كورونا مما أدى إلى التأخر في إنجاز المذكرة.
- ✓ صعوبة الفهم العملي للموضوع.
- ✓ ضعف تدفق الانترنت من أجل الحصول على المراجع.

9- هيكل الدراسة:

تم تقسيم البحث من أجل الإجابة على الإشكالية والتأكد من الفرضيات إلى فصلين:

الفصل الأول بعنوان بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث سنتطرق في المبحث الأول إلى الاطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن مفهوم أهمية وخصائص, أما المبحث الثاني خصص لعرض تحسين الأداء المالي والمبحث الثالث عرض للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني يتمثل في الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت بحيث اشتمل مبحثين يحتوي المبحث الاول التعريف بالمؤسسة والمبحث الثاني تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة.

الفصل الأول

بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي

تمهيد :

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق الأهداف المسطرة وتعظيم الأرباح ويظهر ذلك في القوائم المالية السنوية, وراجع هذا إلى مراقبة أدائها وتحسينه بتطبيق أدوات مراقبة التسيير من بينها بطاقة الأداء المتوازن.

على ضوء ذلك يناقش هذا الفصل الإطار العام لبطاقة الأداء المتوازن والأداء المالي من خلال تقسيم الدراسة إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن .

المبحث الثاني مدخل للأداء المالي وتحسينه .

المبحث الثالث عرض الدراسات السابقة.

المبحث الأول : الإطار النظري لبطاقة الأداء المتوازن

سننتقل في هذا المبحث إلى توطئة عامة لبطاقة الأداء المتوازن مفهوم, أهمية وأهداف, خصائص.

المطلب الأول: عموميات حول بطاقة الأداء المتوازن

أولا : المفهوم :

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن بداية التسعينات من القرن الماضي في أمريكا الشمالية على يد الأستاذ روبرت كابلان والمستشار دافيد نورتن وذلك عندما قاما بإجراء دراسة على 12 مؤسسة من مجالات مختلفة في كل من كندا والولايات المتحدة الأمريكية, وهذا من أجل تقييم الأداء لهذه المؤسسات, وانطلقت الدراسة من فرضية مفادها أن الاعتماد على المقاييس المالية فقط في النظام الإداري غير كاف للحكم على الأداء وجودته. وقد دامت الدراسة سنة كاملة وكان عنوانها " قياس الأداء في مؤسسة المستقبل " 1 .

وقد تم تعريف بطاقة الأداء المتوازن من طرف العديد من الباحثين وأبرز هذه التعريفات هو:

• تعريف كل من "R. Kaplan" و "Nolan Norton" حيث عرفا بطاقة الأداء بأنها مجموعة من المقاييس المالية وغير مالية التي تسمح للإدارة العليا في المؤسسة بتتبع أدائها وتحسينه في المستقبل, من خلال أربعة أبعاد مهمة يجب إعدادها للإجابة على أربعة أسئلة أساسية :

- كيف ينظر لنا الزبائن ؟ (بعد الزبائن) ؟

- ما الذي يجب أن تتفوق فيه ؟ (بعد العمليات الداخلية)؛

- هل يمكننا أن نواصل في التحسن وخلق الثروة ؟ (بعد التعلم والنمو) ؟

- كيف ننظر إلى حملة الأسهم ؟ (المنظور المالي) 2 .

• كما عرفها نفس الباحثان سنة 1996 بأنها نظام يقدم مجموعة متماسكة من الأفكار والمبادئ وخرائط مسار شمولي للشركات لتتبع ترجمة الرؤية في مجموعة مترابطة لمقاييس الأداء، تساهم هذه المقاييس في إنجاز الأعمال , ووضع إستراتيجية الأعمال واتصال الاستراتيجية بالأعمال , والمساعدة في التنسيق بين الأداء الفردي والتنظيمي وصولا إلى أهداف المنظمة 3 .

¹ لويزة سعادة, بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, شهادة ماجستير, تخصص أنظمة المعلومات ومراقبة التسيير, ورقلة, جامعة قاصدي مرباح, سنة 2012/2013, ص17.

² لطرش وليد, دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي, أطروحة دكتوراه, تخصص علوم تجارية, مسيلة, جامعة محمد بوضياف, سنة 2017/2018, ص21.

³ ريم الواعر, دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية, شهادة ماستر, تخصص محاسبة ومالية, أم البواقي, جامعة العربي بن مهيدي, سنة 2015, ص43.

• كما عرفتها Claude Alazard و Sabine Sépari على أنها مجموعة مؤشرات في لوحة قيادة توفر إطارا شاملا للمديرين لترجمة مشروع مستقبلي إلى مؤشرات أداء، حيث تختص هذه الأخيرة بالجوانب المالية، العملاء، العمليات الداخلية وجانب التعلم والنمو¹.

• كما تم الإشارة إلى بطاقة الأداء المتوازن بأنها " عبارة عن عمل على ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أعمال تشغيلية، أخذاً بعين الاعتبار الأبعاد الزمنية الثلاث (أمس، اليوم والغد) ". أي أنها تقوم ببناء خطة وإستراتيجية هذه البطاقة على أساس النظر في الماضي لتجنب ما حدث من أخطاء أو مشاكل ، أو ما يجب أن يتم في الحاضر وما يتوجب على الإدارة فعله مستقبلاً لتفادي الوقوع في الأخطاء، وكذلك تحديد الأهداف المراد التوصل إليها².

مما سبق نستنتج أن بطاقة الأداء المتوازن نظام يساعد الإدارة العليا للمؤسسة في رسم إستراتيجيتها وتقييم الأداء، فهي القائدة للوصول إلى الأهداف المسطرة في المستقبل من خلال أربعة مناظير مهمة .

ثانياً : أهمية بطاقة الأداء المتوازن :

تكمن أهمية بطاقة الأداء المتوازن فيما يلي³ :

- ✓ تزود الإدارة العليا في المؤسسات من الأداة التي تمكنهم من التوجه للنجاح التنافسي المستقبلي .
- ✓ تحدد بطاقة الأهداف الموزونة المعرفة، المهارات، والأنظمة التي سيحتاجها الموظفون (التعلم والنمو) لإبداع وبناء القدرات الإستراتيجية الصحيحة والكفاءات (العمليات الداخلية) التي تقدم قيمة خاصة للسوق (العميل)، التي ستقود في آخر المطاف لرفع قيمة المساهم (المالي).
- ✓ عند إعطاء الإدارة العليا معلومات من أربعة منظورات مختلفة، فإن بطاقة الأهداف الموزونة تقلل من حجم المعلومات المتاحة لمتخذ القرار عبر تحديد عدد المقاييس المستخدمة.
- ✓ تجمع في تقرير إداري واحد، عدة عناصر متباينة ومتفرقة لجدول أعمال المؤسسة التنافسي : تصبح متوجهة نحو العميل، تقليص زمن الاستجابة، تحسين الجودة، تعزيز فرق العمل، تقليص أوقات منتج جديد، وإدارة الأجل الطويل.
- ✓ تخلق نموذج شامل للإستراتيجية الذي يسمح لكل الموظفين من رؤية كيف يساهمون في النجاح التنظيمي، فبدون ربط الموظفون بالإستراتيجية، يمكن للأقسام والأفراد الوصول إلى أدائهم الأمثل، لكن دون المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ككل
- ✓ تركز جهود التغيير فإذا حددت الأهداف والمقاييس بشكل صحيح، فمن المحتمل أن يكون التنفيذ ناجح وإذا لم تحدد بشكل صحيح فالاستثمارات والمبادرات للتغيير ستكون مجرد تبديد للجهود والموارد.

¹ لواج عبد الرحيم، لطرش بلال، تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد الأول، ص77.

² باعري ربيعة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، شهادة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، أدرار، جامعة أحمد دراية، سنة 2016/2017، ص26.

³ شنين نبيل، استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، شهادة الماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، سنة 2012، ص43.

✓ تقضي ضد حالة اللأمثلية، من خلال إجبار الإدارات العليا على الأخذ بعين الاعتبار كل المقاييس التشغيلية المهمة معا، مما يسمح برؤية إذا ما كان التحسين في مجال ما يمكنه أن يتحقق على حساب مجالات أخرى .

✓ تمكن بطاقة الأهداف الموزونة المؤسسات من تعقب النتائج المالية بالإضافة إلى المراقبة الآنية للتقدم في بناء الكفاءات واكتساب الأصول غير الملموسة التي تحتاجها المؤسسة للنمو المستقبلي.

✓ بطاقة الأهداف الموزونة هي النظام الإداري الذي يمكنه تحفيز التحسينات في العديد من المجالات الحرجة مثل تطوير المنتج، تطوير العميل، وتطوير السوق. فهي تلفت الانتباه إلى الأنشطة الأساسية لخلق القيمة المبتكرة من خلال مهارة وتحفيز المشاركين التنظيميين.

ثالثا : أهداف بطاقة الأداء المتوازن :

يهدف استخدام بطاقة الأداء المتوازن إلى تحقيق عدة أهداف تتمثل فيما يلي¹ :

- ❖ تحدف البطاقة للربط بين الرقابة التشغيلية على المدى القريب مع توازن الرؤية الإستراتيجية على المدى البعيد؛
- ❖ مراقبة العمليات اليومية وأثرها في التطورات المستقبلية ؛
- ❖ تهيئة الإطار العملي لترجمة الإستراتيجية إلى مفاهيم تنفيذية؛
- ❖ دعم التواصل بين الإستراتيجية وتنفيذ العمليات والتأكد من توافر المتطلبات؛
- ❖ تمكين الإدارة من فحص الأداء وإجراء التعديلات أثناء تنفيذ الإستراتيجية حتى وإن كانت جوهرية؛
- ❖ تفسير رؤية وإستراتيجية الشركة من خلال وضعها في أهداف إستراتيجية خاصة؛
- ❖ مساعدة الشركة في تخطيط ووضع الأهداف وتوحيد أعمالها واستخدام عمليات وأنشطة عن طريق أهداف تقنية BSC أساسا لتخصيص الموارد وترتيب المبادرات الإستراتيجية؛
- ❖ تحفيز الإدارات في المستويات الدنيا بما فيها (المدراء والعاملون) للنظر في تفعيل فعالية الشركة وتحسينها.

رابعا : خصائص بطاقة الأداء المتوازن :

بطاقة الأداء المتوازن تتميز بخصائص نذكر منها :

- 1 المساعدة في توصيل وإعلام الإستراتيجية لكل أعضاء المؤسسة ويتم من خلال ترجمة الإستراتيجية إلى مجموعة مترابطة ومتصلة من الأهداف المقاسة والمفهومة. وعملا بطاقة الأداء المتوازن يتخذ المديرين والموظفين أفعالا وقرارات تحدف إلى تحقيق الإستراتيجية .
- 2 علاقات السبب والنتيجة في بطاقة الأداء المتوازن تقوم بطاقة الأداء المتوازن على مجموعة من مقاييس النواتج، ومحركات أداء تلك النواتج، الأمر الذي يعكس سلسلة علاقات السبب والنتيجة التي تتخلل الأبعاد الأربعة للبطاقة².

¹ صفاء إدريس عبودي، رياض أحمد محمد، إمكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للاسمنت الشمالية في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، عدد41، سنة 2018، ص375.

² لطرش وليد، مرجع سبق ذكره، ص27.

- 3 تتسم بطاقة الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية, انطلاقا من خاصية الرشد المحدود, وخاصية عدم إتاحة المعلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.
- 4 تقوم بطاقة الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية, بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كليا وماليا.
- 5 تتطلب بطاقة الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي, تتبع مباشرة مجلس الإدارة, وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي¹.

المطلب الثاني : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

تتضمن بطاقة الأداء المتوازن أربعة أبعاد رئيسية مكملتها بعضها البعض لتحقيق رؤية المؤسسة.

أولا : البعد المالي

يجيب المنظور المالي عن إشكالية : لتحقيق النجاح ماليا كيف يجب أن نظهر أمام مساهمينا وحملة الأسهم ؟ وذلك إجابة عن الأسئلة التالية²:

- هل حققت المؤسسة المنافع والنتائج التي ترضي المساهمين ؟
- ماهو موقف المؤسسة من سوق المال ؟
- كيف تبدو المؤسسة في أعين المساهمين ؟

يعد البعد المالي أحد محاور قياس وتقييم الأداء, حيث تمثل نتائج هذا البعد مؤشرات موجهة لبلوغ أهداف المؤسسة والوقوف على مستوى النتائج المحققة بإتباع إستراتيجيتها, كما تقدم المؤشرات المالية صورة واضحة عن الأداء المالي للمؤسسة تسمح بالتأكد من ما إذا كان تنفيذ الإستراتيجية يساهم فعلا في تحسين نتائج المؤسسة وبلوغ أهدافها المنشودة.

وباعتبار أن كل المؤشرات المدرجة ضمن بطاقة الأداء المتوازن لا بد أن تترجم رؤية وإستراتيجية المؤسسة, فإن تحديد الأهداف والمؤشرات المالية الملائمة يعتمد على مراحل دورة حياة المؤسسة التي تشمل ثلاث مراحل أساسية هي مرحلة النمو ومرحلة الاستقرار ومرحلة النضج³.

ضمن هذا المنظور يتم التركيز على مؤشرات الربحية والنمو وخلق القيمة باعتبار أن الهدف الأول للمؤسسة هو الربح, ومن هذه المؤشرات العوائد والأرباح والمصاريف وقيمة الموجودات وحقوق المساهمين. وتلعب القياسات المالية دورا مهما في تحديد الأداء

¹ معتمضم فضل عبد الرحيم عبد الحميد, وفتح الرحمن الحسن منصور, بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقويم الأداء بالصدوق القومي للمعاشات, مجلة العلوم الاقتصادية, عدد(2)16, سنة 2015, ص67.

² الوزيرة سعادة, مرجع سبق ذكره, ص27.

³ ريغة أحمد الصغير, تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن, مذكرة ماجستير, تخصص إدارة مالية, قسنطينة, جامعة قسنطينة2, سنة2013/2014, ص78.

المالي المتوقع من الإستراتيجية وتلاءم الأهداف مع الغايات والمقاييس في المنظورات الأخرى لبطاقة الأداء المتوازن¹, لذلك يؤكد كابلان ونورتن على ضرورة جعل كل مؤشر مختار ضمن البطاقة جزء من علاقة السبب والنتيجة التي تؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء المالي².

ثانيا : بعد العملاء

يحاول منظور العملاء الإجابة عن إشكالية : لتحقيق رؤية المؤسسة كيف يجب أن تظهر أمام عملائها؟, أي أن هذا المنظور يركز على العلاقة التي تربط العميل بالمؤسسة, حيث تسعى إلى إرضائه وتلبية حاجياته وتوقعاته. كما ويمكن المسؤولين من التحديد بدقة السوق المستهدفة من طرف المؤسسة وقياس مدى نجاحه فيه هذا بالاعتماد على جملة من المؤشرات الأساسية كرضاء العميل, المر دودية حسب أنواع العملاء, الحصة السوقية. وتبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن ودقة التسليم وجودة المنتجات ومطابقتها لاحتياجاتهم, وانعكاس ذلك على العلاقة الطيبة للعملاء وزيادة ولائهم وانتمائهم للمؤسسة³.

ثالثا : بعد العمليات الداخلية

يحاول منظور العمليات الداخلية الإجابة عن الإشكالية : لإرضاء المستثمرين والعملاء, ماهي العمليات الداخلية التي يجب أن تتميز بها المؤسسة؟ .

يحدد المديرون التنفيذيون جملة النشاطات التي تمثل العمليات الحرجة التي يجب على المؤسسة أن تتميز فيها والتي تحقق لها ميزة تنافسية في السوق, ومن هذه العمليات الداخلية نذكر تطوير المؤسسة من الداخل والمحافظة على مستوى الأداء, ويشمل هذا المنظور أهدافا مثل جودة المنتج, نسبة الفاقد من مواد الخام أثناء التصنيع, وقت التقدم في التصنيع, وسرعة تغيير الإنتاج من منتج إلى منتج آخر وجودة التصميم, والعلاقة مع الموردين, وتطوير أنظمة العمل الإدارية, واستخدام تقنية المعلومات, والتعاون بين الإدارات والأقسام المختلفة, وغير ذلك من المهام المتعلقة بالعمليات الداخلية.

وتشمل العمليات الداخلية ثلاثة أنواع من المؤشرات:

- الابتكار والتجديد: يهتم بخلق منتجات تتناسب واحتياجات الزبائن, ويركز على تحسين تقنية الإنتاج, تخفيض التكاليف ويشجع النمو;
- العمليات التشغيلية : يركز على تجميع وتسليم المنتجات للزبائن, تحسين الجودة, تخفيض آجال التسليم من خلال قياس معدل المددوات, معدل المعيب, آجال تسليم المنتجات للزبائن, الأجل المتوسط لإنتاج طلبيه;
- خدمات مابعد البيع : يكرس لتوفير الخدمات للزبائن بعد البيع أو عند التسليم, ويقاس أداء هذا الفرع من خلال المدة اللازمة لتعويض أو تصليح المنتجات المعيبة, الساعات الضرورية لتعليم الزبائن كيفية استعمال المنتج⁴.

¹ الويزة سعادة, المرجع السابق, ص28.

² ريغة أحمد الصغير, المرجع السابق, ص80.

³ الويزة سعادة, المرجع نفسه.

⁴ الويزة سعادة, نفس المرجع, ص28-29.

رابعاً : بعد التعلم والنمو :

يجيب منظور التعلم والنمو على إشكالية، لتحقيق رؤية المؤسسة ماهي سبل المحافظة على قدرات المؤسسة للتغيير والتحسين؟ .
ينصب اهتمام هذا المنظور على قدرة المؤسسة على تطوير منتجات جديدة وتعلم أو ابتكار تكنولوجيا متقدمة، وتطبيق مناهج إدارية حديثة، حيث يهدف هذا المنظور إلى جعل المؤسسة ككل تتجه نحو التطوير والتحسين سواء تعلق الأمر بالأفراد أو السياسات أو المناهج الإدارية المطبقة وهذا من أجل البقاء والمنافسة¹.

بالإضافة إلى هذه الأبعاد الأربعة، فإن كل بعد يتكون من أربعة أقسام، متكاملة فيما بينها ويختلف كل قسم من بعد لآخر وهذه الأقسام هي الأهداف، القياسات أو المؤشرات، المعايير أو المستهدفات، المبادرات.

📌 **توازن بطاقة الأداء المتوازن :** لقد اكتسبت بطاقة الأداء المتوازن هذه التسمية لكونها تعمل على الموازنة، وتتم هذه التوازنات بين²:

الأهداف طويلة وقصيرة الأمد فالتركيز على مقاييس الأداء قصيرة الأمد يعمل على تخفيض القيمة، نتائج وموجهات مقاييس الأداء وأسباب ونتائج الأهداف فإن نتائج قياس الأداء تعكس السبب والنتيجة في طبيعة البطاقة، مقاييس الأداء المالية وغير المالية فنتائج مقاييس الأداء غير المالية تعتبر مهمة في تحقيق نتائج المالية، كافة المستخدمين في المنظمة إن البطاقة تشكل حلقة فعلية حول إستراتيجية المنظمة فضلاً عن عملها على تمييز أصحاب المصالح المختلفة في المنظمة وبما يقدم إستراتيجية ناجحة.

📌 **علاقة بطاقة الأداء المتوازن بالأداء المالي :** ظهر تطور جديد في أسلوب الرقابة وتقييم الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن التي تجمع بين المقاييس المالية وغير المالية التي تتصف بالسهولة وبذلك نذكر منها بعض الإيجابيات والسلبيات³.

1 - الأثر الإيجابي:

- ربط أهداف العامة بأهداف القسم والأهداف الشخصية؛
- تسهيل الاتصال وفهم أهداف العمل؛
- مساعدة المدراء في اتخاذ القرارات؛
- تساعد على نشر ثقافة المؤسسة.

2 - الأثر السلبي:

- عدم وجود نظام خاص بوضع الأهداف؛
- صعوبة الحصول على البيانات المطلوبة في الوقت المناسب؛
- الربط غير الواضح بين المقاييس والقيمة المحققة؛

¹ الويزة سعادة ، مرجع سابق.

² عمر إقبال توفيق وآخرون، تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للوحدات الحكومية، مجلة الإدارة والاقتصاد، عدد10، ص195-196.

³ ريم الواعر، مرجع سابق ذكره، ص 56-57.

○ وضع مقاييس بدون الاعتماد على نظام البطاقة.

المطلب الثالث : نماذج وتصميم بطاقة الأداء المتوازن

أولا : مكونات بطاقة الأداء المتوازن

لبطاقة الأداء المتوازن مكونات أساسية تعتمد عليها في تركيبها بحيث كل مكون يكمل الآخر بهدف التحسين المستمر، فهي تضم عناصر أساسية تتبلور من خلالها آلية عمل البطاقة وهي¹:

1 - الرؤية المستقبلية : والتي تبين إلى أين تتجه المؤسسة، وماهي الهيئة المستقبلية التي ستكون عليها.

2 - الإستراتيجية : والتي تتألف من مجمل الأفعال والإجراءات المهمة لتحقيق الأهداف التي قامت المؤسسة بتحديدتها.

3 - المنظور : مكون يدفع باتجاه تبني إستراتيجية معينة وفق تحليل مؤشرات مهمة في هذا المنظور، ومن ثم العمل على تنفيذ هذه الإستراتيجية للوصول إلى المؤشرات الواردة في المنظور وهي المنظور المالي، العملاء، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والمنظور عنصر رئيسي في الإستراتيجية.

4 - الأهداف : إن الهدف بيان عرض (معنى) الإستراتيجية وهو يبين كيفية القيام بتنفيذ الإستراتيجية المعتمدة، ويعبر عنها بالمستويات المحددة والقابلة للقياس لتحقيق الإستراتيجية.

5 - المقاييس : تعكس قياس أداء التقدم باتجاه الأهداف، ويفترض أن يكون المقياس ذو طابع كمي، وتوصل القياسات إلى الأعمال المطلوبة لتحقيق الهدف، فالمقاييس ماهي إلا تنبؤات عن الأداء المستقبلي.

6 - المستهدفات: والتي تمثل البيانات والتصورات الكمية لمقاييس الأداء في وقت ما في المستقبل.

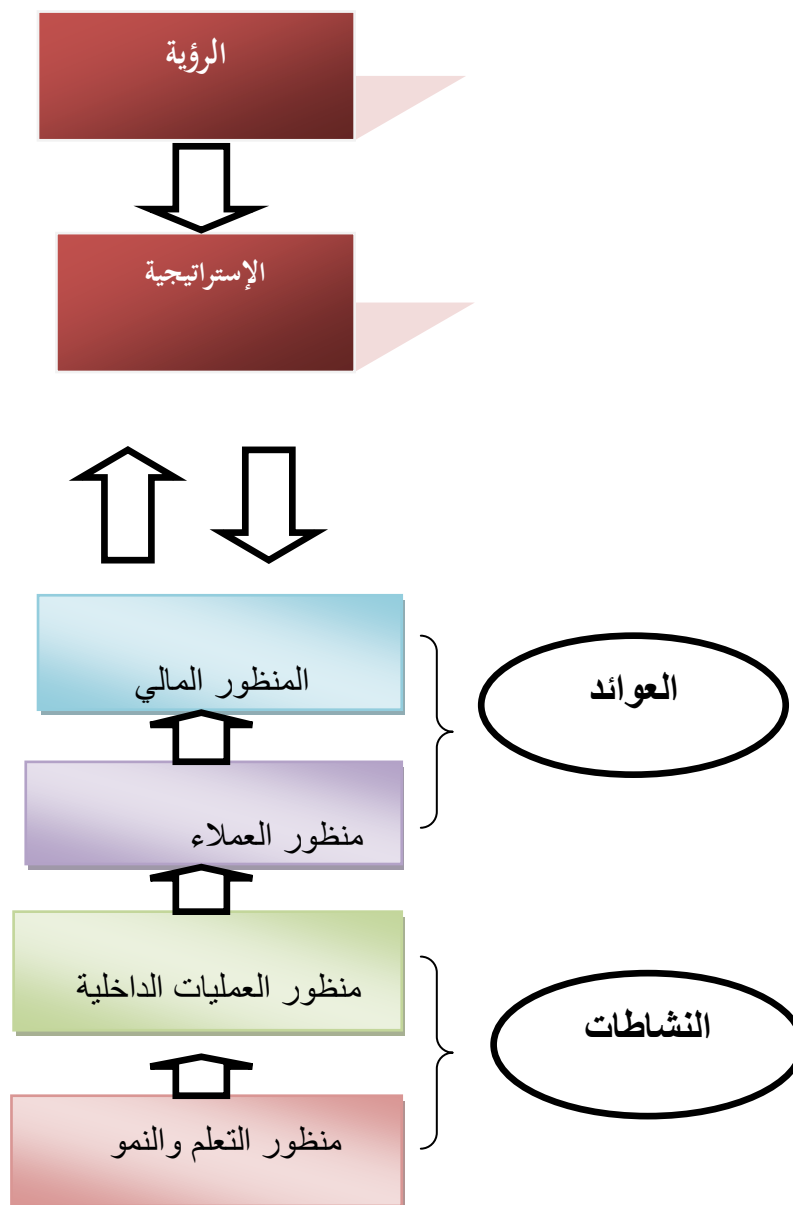
ارتباطات السبب والنتيجة: والتي تعبر عن علاقات الأهداف أحدهما بالآخر، ويتم في ظل هذه العلاقة تحديد مؤشر لقياس الهدف في ضوء المخرجات التي تمت كنتيجة للمجهود المبذول في أداء العمل المسبب في حدوث هذه النتيجة.

8 - المبادرات الإستراتيجية: هي برامج عمل توجه الأداء الإستراتيجي وتسهل عملية التنفيذ على المستويات التنظيمية الدنيا، حيث تسجل فيه الأشياء التي سنقوم بها لتحقيق الهدف فمثلا قد يكون الهدف زيادة رضا العملاء عن مستوى الخدمة فيكون المؤشر هو نتيجة استقصاء ربع سنوي (مثلا) يقيس رضا العملاء عن الخدمة، وقد تكون هناك مبادرة مثل تحسين مظهر العاملين أو تدريب العاملين على التعامل مع العملاء، إن مؤشرات الأداء لا يشترط أن تكون كمية بل تكون نوعية أو وصفية.

فأهداف المؤسسة العليا سيحاول الجميع الاشتراك في تحقيقها وبذل الجهود للوصول إلى الأهداف ومؤشرات الأداء المناسبة لإستراتيجية المؤسسة والشكل التالي يوضح مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن.

¹ عريوة محاد، دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، سطيف، جامعة فرحات عباس، سنة 2011، ص 72-73.

الشكل رقم (01): يبين مكونات مفهوم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: عريوة محاد, دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية, ص

.74.

ثانيا : خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن

إن عملية بناء بطاقة الأداء المتوازن تبدأ من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا في المؤسسة, بدءا بالرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة, حيث تترجم بطاقة الأداء المتوازن الإستراتيجية إلى أفعال ومقاييس وأهداف ملموسة تمثل توازنا بين مختلف الجوانب الموزعة عليها¹.

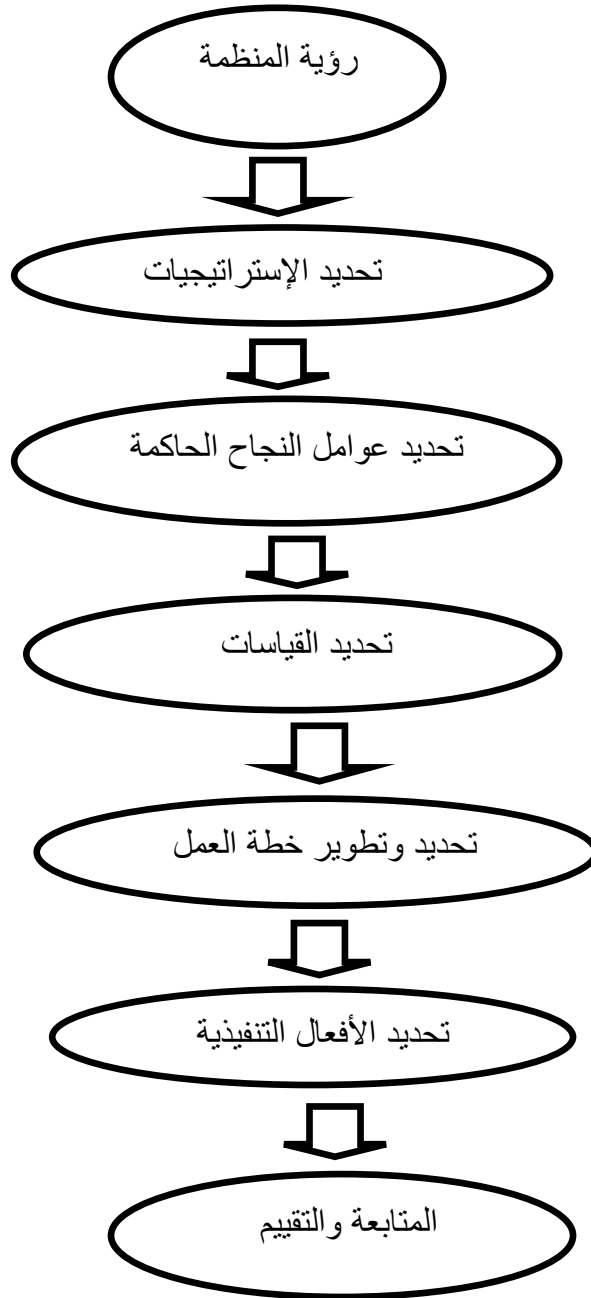
تحديد رسالة المؤسسة التي تعد الركيزة والمنطلق في عملية التصميم تليها تحديد رؤية المؤسسة التي تتم من خلال عقد مقابلات مع أفراد داخل المؤسسة وإشراك خبراء ومختصين بهدف الحصول على الصورة الأكثر موضوعية لوضعية المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية ثم صياغة الإستراتيجية من أجل إجراء الموازنات بين المتغيرات والضغوطات التي ترد من البيئة الخارجية والداخلية ثم تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف الإستراتيجية ضمن كل بعد ثم تحديد العوامل الحرجة للنجاح ثم تحديد المؤشرات المناسبة وبعدها تحديد وتطوير خطط العمل ثم الأفعال التنفيذية وأخيرا متابعة وتقييم البطاقة لضمان سلامة تطبيقها².

والشكل الموالي يعرض الخطوات المنهجية اللازمة لتصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

¹ صالح بلاسكة, قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, مذكرة ماجستير, تخصص إدارة إستراتيجية, سطيف, جامعة فرحات عباس, سنة 2012, ص 41.

² ريغة أحمد الصغير, مرجع سبق ذكره, ص 91 إلى ص 96.

الشكل رقم (02): خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: صالح بلاسكة, قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, ص, 41.

ثالثا: بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية والقدرة على المنافسة دوليا في ظل بيئة الأعمال حاليا تستخدم بطاقة قياس الأداء المتوازن كنظام للإدارة الإستراتيجية¹.

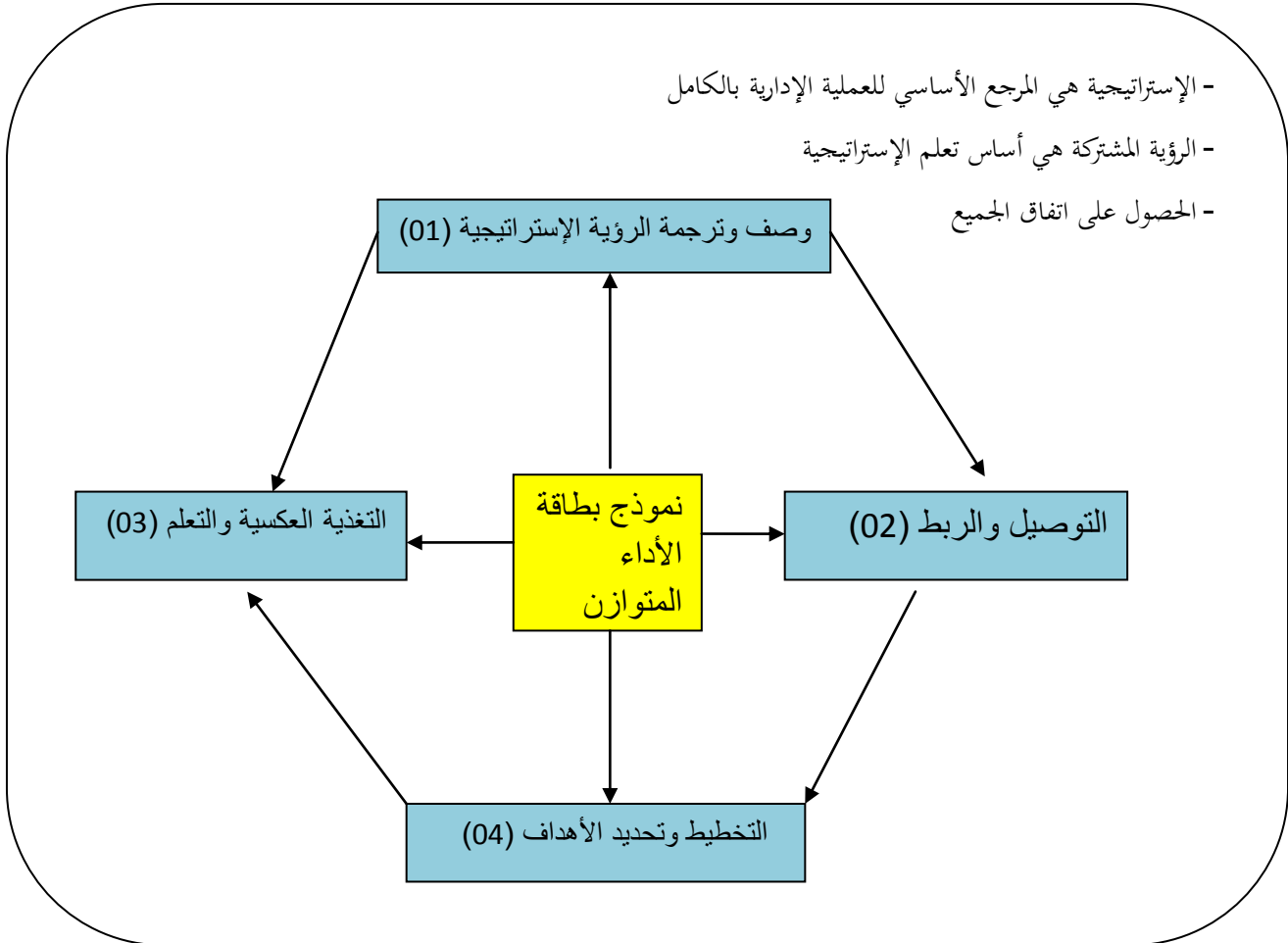
¹ عريوة محاد, مرجع السابق, ص 70.

ومن هنا فإن بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للقياس والتقييم تلعب دورا رئيسيا كأداة للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة, حيث يسمح بإدخال أربعة عمليات إدارية جديدة تسهم كل منها على حدة, أو استخدامها مع بعضها البعض في ربط الغايات الإستراتيجية طويلة الأجل مع الأعمال قصيرة الأجل وهي:

- 1 - توضيح وترجمة رؤية المؤسسة؛
- 2 - توصيل إستراتيجية المؤسسة لجميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي؛
- 3 - ربط الأهداف العامة للمؤسسة وإستراتيجيتها مع إستراتيجية وأهداف تلك المستويات؛
- 4 - التغذية العكسية.

ويمكن توضيح هذه العمليات الإدارية الأربعة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): يبين نموذج بطاقة الأداء المتوازن كأداة للإدارة الإستراتيجية



رابعاً: عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن والانتقادات

❖ عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، نذكر أهمها فيما يلي¹:

- يجب أن تتسم الثقافة والقيم التنظيمية بالقوة والتوجه المستقبلي، وتقبل التغيير وتسعى لاعتماد مقاييس بشكل دائم وفي جميع المجالات؛
- مساندة ودعم الإدارة العليا لبرامج تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن من أهم ضروريات نجاح تلك البرامج؛
- تميز فريق العمل بمشروع بطاقة الأداء المتوازن بالإبتكارية والإبداع وتقبل التحدي والحماس والرغبة في إثبات الذات والقدرة على استشراف المستقبل؛
- ضرورة صياغة الرؤية التنظيمية بشكل واضح ومفهوم بصورة معلنة لجميع العاملين بالمنظمة؛
- تدنيه الاهتمام بالأهداف الماضية والتركيز على الاهتمام بالمستقبل؛
- تقليل التركيز على المجالات المالية بمفردها دون مناقشة وتحليل المجالات الأخرى غير المالية؛
- الاهتمام بالأصول غير الملموسة ودراسة تأثيرها على نتائج المنظمة.

❖ انتقادات بطاقة الأداء المتوازن

مع تعدد المزايا التي يحققها نظام بطاقة الأداء المتوازن وانتشارها الواسع في جميع أنحاء العالم، إلا أنها لاقت العديد من الانتقادات وأوجه القصور ويتمثل ذلك في الآتي²:

- 1 - عدم وجود أسلوب تفصيلي يوضح كيفية اختيار مقاييس الأداء في كل مدخل؛
- 2 - لا يوجد مناقشة لكيفية وضع أهداف الأداء في نظام بطاقة الأداء المتوازن، أو كيفية حدوث مفاضلة بين الأهداف، أو حتى مستوى صعوبة تحقيق الهدف الذي قد يختلف من هدف لآخر؛
- 3 - صعوبات تتعلق بترتيب المقاييس بشكل يتناسب ويتسق مع الإستراتيجيات والأهداف التنظيمية، وهناك بعض المنظمات التي لا تمتلك مقاييس لأهدافها واستراتيجياتها؛
- 4 - معظم المكافآت التي تضعها الإدارة العليا مربوطة بالمقاييس المالية فقط. حيث تكون مكافآت العاملين بناء على تحقيقهم للأرباح المباشرة.

¹ صالح بلاسكة، مرجع سبق ذكره، ص 50 .

² معتصم فضل، مرجع سابق ذكره، ص 68.

المبحث الثاني : الأداء المالي وتحسين الأداء المالي

يُحظى الأداء المالي في الشركات والمؤسسات بكافة أنواعها باهتمام متزايد من قبل الباحثين والدارسين والإداريين والمستثمرين لأن الأداء المالي الأمثل هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار وتحسين الأداء بشكل عام , كما يعتبر الأداء المالي المرآة الكاشفة للوضع المالي للمؤسسة . وستتطرق في المبحث للأداء المالي وتحسينه .

المطلب الأول : مدخل للأداء المالي

أولاً : مفهوم الأداء المالي

يعرف الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة¹.
ويمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف, ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة, ويساهم في إتاحة الموارد وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم².
إن الأداء المالي يتحقق بتحصيل العوائد والإيرادات المتأتية من حيازة الأسهم المدرجة ضمن حصيلة الأرباح مما يساهم على نمو وتكاثر سعر البورصة³.

ثانياً : أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في انه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد قرارات المالية للمستخدمين.
وتتبع أيضاً بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء⁴.

كما يمكن للأداء المالي أن يحقق أهداف للمستثمرين :

1 - يمكن المستثمر من متابعة ومعرفة نشاط الشركة وطبيعته وكما يساعد على متابعة الظروف الاقتصادية والمالية.

¹ بقراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، بسكرة، جامعة محمد خيضر، سنة 2011، ص7.

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، عمان، دار حامد، سنة 2010، ص45.

³ دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، عدد4، سنة 2006، ص43.

⁴ محمد محمود الخطيب، نفس المرجع، ص 46-47.

2 - يساعد المستثمر في إجراء عملية التحليل والمقارنة وتفسير البيانات المالية وفهم التفاعل بين البيانات لاتخاذ القرار الملائم لأوضاع الشركات.

ثالثا : العوامل الداخلية الإدارية والفنية المؤثرة على الأداء المالي

وتتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي بالتالي¹:

✓ **الهيكل التنظيمي** : هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركات وأعمالها، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في الشركات والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية في الشركات أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل والانتشار الجغرافي من عدد الفروع والموظفين. ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي يجب القيام بها.

✓ **المناخ التنظيمي** : هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري ويقصد بوضوح التنظيم إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، وأما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها، وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، أما توجيه الأداء من مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء. حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذ القرارات لرسم صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات.

✓ **التكنولوجيا** : هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من أنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون وفقا للوصفات التي يطلبها المستهلك، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة. وعلى الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات والتي لا بد لها من التكيف مع التكنولوجيا واستيعاب وتعديل أدائها وتطويره بهدف الموائمة بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة والتنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

✓ **الحجم** : يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات إلى شركات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية. ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للشركات سلبا فقد يشكل عائقا لأداء الشركات حيث إن زيادة الحجم فان عملية إدارة الشركة تصبح

¹ محمد محمود الخطيب، نفس المرجع، ص 48 إلى 51.

أكثر تعقيدا ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية، وإيجابيا من حيث انه كلما زادا حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات وبينت أن العلاقة بينهما طردية.

المطلب الثاني : معايير ومؤشرات الأداء المالي

أولا : معايير تقييم الأداء المالي

يعرف المعيار أنه وسيلة للقياس يمكن الاستعانة بها في اتخاذ قرار حكم موضوعي على حالة معينة، وتتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعايير أهمها¹:

1 - المعايير التاريخية: تعتمد هذه المعايير على مجموعة المؤشرات المالية التاريخية لسنوات سابقة لنفس المؤسسة ومقارنتها مع النتائج الحالية وهي تعبر عن مجموعة المعايير المتولدة داخل المؤسسة والمقبولة من قبل المحلل للمقارنة.

2 - المعايير المستهدفة: وهي عبارة عن المعايير التي تعتمد على الخطط المستقبلية للمؤسسة والبيانات التي ترد فيها ويمكن للمحلل أن يقارن بين هذه المعايير التخطيطية مع المعايير المحققة فعلا لفترة زمنية ماضية، ويعبر تطبيق هذه المعايير عن مدى تنفيذ الخطط الموضوعية مسبقا.

3 - المعايير الصناعية: وهي عبارة عن معايير نمطية موضوعة في ضوء الظروف الطبيعية الجيدة والمقبولة لنشاط المؤسسة وقد تكون هذه المعايير ضمن الصناعة الواحدة محليا أو إقليميا أو دوليا تعبر من خلال مقارنتها مع ما تحقق عن الأداء المالي المقبول للمؤسسة محليا أو إقليميا أو دوليا في ضوء مؤشرات واضحة معيارية محددة.

ثانيا: مؤشرات قياس الأداء المالي

تتمثل مؤشرات قياس الأداء المالي في التالي :

● **المؤشرات التقليدية:** تعتمد هذه المؤشرات في قياسها بدرجة كبيرة على النسب المالية بالاعتماد على المعلومات المستخرجة من القوائم المالية للمؤسسة محل التقييم وكان الهدف منها هو قياس قدرة المؤسسة على تحقيق الربح. وهذه النسب كالاتي²:

1 - نسب السيولة : تهتم هذه النسب بقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية الجارية عند استحقاقها بما تملكه من أموال جاهزة وأصول أخرى يمكن تحويلها بسرعة إلى نقدية دون أن يؤدي ذلك إلى خسائر تؤثر سلبا على المركز المالي للشركة وتهدف هذه النسب إلى تقييم القدرة المالية للمؤسسة في الأجل القصير وتضم النسب التالية :

- نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

- نسبة السيولة السريعة = الأصول المتداولة - (المخزون السلعي + المصاريف المدفوعة سلفا) / الخصوم المتداولة

¹ بزقاري حياة، مرجع سابق ذكره، ص 23.

² رشيد حفصي، تقييم الأداء المالي، الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مذكرة دكتوراه، تخصص مالية الأسواق، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح، سنة 2015، ص 55 إلى 58.

- نسبة السيولة الفورية = (النقدية + أرصدة النقدية شبه جاهزة) / الخصوم المتداولة
- 2 - نسب النشاط أو التشغيل : تختص هذه النسب بتشغيل أصول المؤسسة من خلال تحويل النقد إلى الصناعة ثم إلى النقد مرة أخرى, وهذا يؤثر على ربحية المؤسسة وتضم النسب التالية
 - معدل دوران مجموع الأصول = صافي المبيعات / مجموع الأصول الصافية
 - معدل دوران مجموع الأصول الثابتة = صافي المبيعات / صافي الأصول الثابتة
 - معدل دوران مجموع الأصول المتداولة = صافي المبيعات / صافي الأصول المتداولة
 - معدل دوران مجموع الأصول المتداولة = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط رصيد المخزون
 - معدل دوران العملاء = صافي المبيعات الآجلة / متوسط رصيد المدين
 - معدل دوران الموردين = معدل رصيد الحسابات الدائنة / مشتريات الصافية
- 3 - نسب المديونية: تتعلق بإدارة المديونية في المؤسسة من خلال تقييم الأداء الخاص بهيكل رأس المال وذلك بتحديد مدى اعتمادها على أموال الآخرين في تمويل احتياجاتها, وأهم هذه النسب:
 - نسبة الديون إلى إجمالي الأصول = إجمالي الديون / إجمالي الأصول
 - نسبة ديون طويلة الأجل إلى حقوق الملكية = ديون طويلة أجل / حقوق الملكية
 - نسبة صافي الأصول الثابتة إلى حقوق الملكية = 100 * صافي الأصول الثابتة / حقوق الملكية
- 4 - نسب الربحية: تعتبر هذه النسب المحصلة النهائية لأداء المؤسسة فهي تبين قدرة المؤسسة على تحقيق الربح من خلال الأنشطة التي تقوم بها وتتضمن هذه النسب:
 - نسبة مجمل ربح العمليات = 100 * مجمل ربح العمليات / صافي المبيعات
 - نسبة الربح الصافي = 100 * صافي ربح العمليات بعد الفائدة والأعباء الأخرى والإيرادات والضريبة / صافي المبيعات
 - معدل العائد على حقوق الملكية = صافي ربح النشاط / حقوق الملكية
 - معدل العائد على الاستثمار = صافي ربح النشاط / مجموع الأصول الصافية
- 5 - نسب السوق: تهتم هذه النسب بتقييم السوق لأداء المؤسسة وتضم النسب التالية:
 - نسبة العائد على السهم = 100 * الربح بعد الضريبة وحقوق الأسهم الممتازة / عدد الأسهم العادية المصدرة
 - نسبة سعر السهم على عائد السهم = 100 * السعر السوقي للسهم / الربح على كل سهم
 - نسبة عائد التوزيع = 100 * حصة السهم من الأرباح الموزعة / سعر السهم السوقي

المطلب الثالث: تحسين الأداء المالي

أولاً: مفهوم تحسين الأداء

يعرف تحسين الأداء بأنه عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال تنفيذ جهود مستمرة لضبط وتحسين العمليات والبحث عن الأخطاء التي قد تقع أثناء العمل لتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وماهي عليه الآن، وهي عملية مستمرة ومنهجية ومنظمة لتقليص الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها¹.

ثانياً: تشخيص وتحسين الأداء

1 - مفهوم فجوة الأداء: عادة في مجال الأداء يوجد أداء مستهدف أي تم تخطيطه، وتحاول المؤسسة الوصول إليه وأداء فعلي هو الذي تحقق فعلياً. والفرق بين المستهدف والفعلي يعطي ما يسمى فجوة الأداء والتي تعرف على أنها التباين بين الأداء المستهدف والفعلي، كما أنها تعبر عن حالة عدم تحقق الأهداف المستهدفة. وتمثل ذلك الفارق بين ما هو مطلوب الوصول إليه وما تم الوصول إليه من نتائج.

$$\text{فجوة الأداء} = \text{الأداء الفعلي} - \text{الأداء المستهدف}$$

2 - تحسين وتطوير الأداء : تقوم فكرة تحسين الأداء على فكرة معالجة القصور، وهو يحاول معالجة عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط. في حين يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من الأداء لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية. فالمؤسسات تسعى لتنافس بنجاح في المستقبل، فهي تبني تشكيلة من مبادرات التحسين إدارة الجودة الشاملة، أنظمة الإنتاج والتوزيع في الوقت المحدد، بناء مؤسسة معتمدة على العميل، إدارة التكلفة على أساس الأنشطة، تمكين العاملين².

¹ بكوش لطيفة، مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة دكتوراه، تخصص محاسبة ونظم

المعلومات، بسكرة، جامعة محمد خيضر، سنة 2017، ص 48

² شنين نبيل، مرجع سابق ذكره، ص، ص، 11، 13.

ثالثا: أساليب تحسين الأداء المالي

توجد العديد من الأساليب الكمية التي تساعد المؤسسة في تحسين أدائها المالي, سنتعرف على أبرزها:

- 1 - أسلوب التخطيط المالي: يعد التخطيط المالي من أبرز الأساليب المستخدمة في تحسين الأداء المالي. وهو توقع العمليات التي ستقوم بها المؤسسة خلال الفترة قصيرة أو طويلة وتأثيرها على الوضع المالي للمؤسسة بهدف توفير مصادر التمويل لتطوير المؤسسة, وتلبية احتياجاتها والحفاظ على التوازن المالي وتحقيق الأهداف المالية ومجالات استعمالها.
- 2 - التنبؤ المالي: يعتبر دعامة أساسية للتخطيط المالي لأنه يعطي للمؤسسة صورة لما ستكون عليه الأرباح مستقبلا وعليه يساهم هذا الأخير في نوع من الرقابة المسبقة على الأحداث المالية قبل وقوع الأخطاء ليتسنى للمؤسسة القيام بالإجراءات التصحيحية.
- 3 - الموازنات التقديرية: هي ترجمة أهداف المؤسسة في خطة مستقبلية شاملة تتضمن تنبؤات وتقديرات للعمليات المستقبلية لجميع أوجه النشاط الذي يتم على أساس المتابعة والتنفيذ والرقابة وتقييم الأداء المالي.
- 4 - لوحة القيادة: تعتبر أداة تسيير تجمع النتائج والمعلومات على شكل مؤشرات تسمح بإعطاء نظرة شاملة عن كيفية تحسين الأداء المالي.¹

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث التطرق للدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها:

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

1. دراسات محلية:

1 - دراسة شنين نبيل 2010: بعنوان استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية, هدفت الدراسة لتبيين مدى إمكانية تطبيق بطاقة الأهداف الموزونة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وقد تم الاعتماد على دراسة الحالة وفق المنهج التحليلي الوصفي , وتمثلت عينتها في المؤسسة العمومية الاقتصادية للأقمشة الصناعية الجزائرية وكان من ابرز نتائجها أن في المؤسسة يتوفر المقوم الأول لتطبيق مدخل بطاقة الأهداف الموزونة وهو الاتجاه الاستراتيجي المتمثل في الرؤية والرسالة والأهداف, المقوم الثاني والذي يشير إلى واقع قياس وتحسين الأداء المنتهج داخل المؤسسة ومن خلال التحليل وجد المؤسسة لا تمتلك نظام واضح لقياس تحسين الأداء, كل ما تعتمد عليه هو نتائج التحليل المالي .

¹ عبد النور اودينة, أثر لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماستر, تخصص تدقيق ومراقبة التسيير, المسيلة, جامعة محمد بوضياف, سنة 2019, ص, ص, 19, 20.

ب- دراسة عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو 2015: بعنوان دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية، هدفت الدراسة إلى توضيح دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة النفطية وتمثلت عينتها في مؤسسة نفضال، كما اعتمدت الدراسة على المقابلة وفق المنهج التحليلي. كما توصلت الدراسة بأن المؤسسة تعتمد على محورين المحور المالي والعملاء بدرجة عالية مقارنة بمحوري العمليات الداخلية والتعلم والنمو بدرجة أقل.

2. دراسات عربية:

1 - دراسة ماهر موسى درغام، مروان محمد أبو فضة، سنة 2009: بعنوان أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الاستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة هدفت إلى معرفة أثر تطبيق أنموذج الأداء المتوازن المحددة ضمن جوانبه الأربعة في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي للمصارف الوطنية الفلسطينية العاملة في قطاع غزة واستخدمت دراسة ميدانية لجمع البيانات وفق المنهج الإحصائي الوصفي وكان من أبرز نتائجها أن المصارف الوطنية الفلسطينية يتوفر لديها الإدراك الجيد بأن نجاحها يتطلب العمل بشكل حثيث وجدي لتعزيز الأداء المالي الاستراتيجي كما تمتلك تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي ويمكن استخدام نموذج الأداء المتوازن بجوانبه الأربعة معا.

ب - دراسة زياد عبد الحليم الذبيبة سنة 2011: بعنوان مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة وبما تحويه من مقاييس أداء عديدة فيما يتعلق بطبيعة العمل في المصارف التجارية اليمنية وتمثلت عينتها في المصارف التجارية اليمنية واستخدمت استبانة لجمع البيانات وفق المنهج الاستقرائي وكان من أبرز نتائجها أن المصارف التجارية اليمنية تقوم بتطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة من خلال مقاييس ومعايير استراتيجية الأداء واستفادتها بتحقيق أهداف تطبيق النظام المتوازن.

ج - دراسة مريم شكري محمود نديم 2013: بعنوان تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التطبيق العملي لبطاقة الأداء المتوازن في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية وتمثلت عينتها في شركة طيران الخطوط الجوية الملكية الأردنية كما تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي واستخدمت المقابلات الشخصية. وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن الأربعة على مقاييس الأداء المبنية على الريح المحاسبي بمؤشراته كذلك وجود تأثير لتطبيق واستخدام مناظير البطاقة الأربعة على مقاييس الأداء الحديثة.

3. دراسة أجنبية:

دراسة Stan Davis, Tom Albright 2003 بعنوان: **An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on Financial Performance**، هدفت هذه الدراسة التجريبية التحقق في ما إذا كانت فروع البنك التي تنفذ بطاقة الأداء المتوازن تفوق فروع البنك في نفس المنظمة بشأن التدابير المالية الرئيسية، وعلى الرغم من أن البطاقة على اكتساب شعبية بين المديرين كأداة قياس الأداء توجد أدلة تجريبية صغيرة لإثبات المطالبات التي تقدمها لجنة التنسيق الإدارية التي تستوعب الأداء المالي المتفاعل للفروع التي تنفذ بطاقة الأداء في المقارنة مقابل الفروع التنفيذية غير المكتظة. كما توصلت للنتائج أن الفروع التي تستخدم البطاقة توفقت في تحسين الأداء المالي على الفروع غير متبينة لبطاقة الأداء.

المطلب الثاني: أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

مما سبق اشتركت الدراسات في:

- اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو تطبيق بطاقة الأداء المتوازن باستثناء دراسة عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو التي هدفت إلى توضيح دور البطاقة.؛
 - اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث تطبيق الدراسة على عينة من المصارف باستثناء دراسة مريم شكري محمود ندم ودراسة شنين نبيل التي طبقت على شركة طيران ومؤسسة اقتصادية ؛
 - استخدمت الدراسات السابقة أداة دراسة الحالة لجمع البيانات باستثناء دراسة زياد عبد الحلیم الذیبة حيث استخدمت استبانة ؛
 - وظفت الدراسات السابقة المنهج التحليلي الوصفي باستثناء دراسة زياد عبد الحلیم ذیبة التي استخدمت المنهج الاستقرائي
- مما سبق إن الدراسة عاجلت فجوة علمية متعددة الجوانب بتطرقها لموضوع بطاقة الأداء المتوازن وشمول عينتها لمؤسسة اقتصادية في القطاع الخاص واستخدامها دراسة الحالة وفق المنهج التحليلي الوصفي.

المطلب الثالث: تفرغ الدراسات السابقة

تفرغ الدراسات السابقة

الدراسة	المشكلة البحثية	العينة	المنهج	الأدوات	البلد	أبرز النتائج
دراسة 2009	هل تطبق إدارات المصارف إستراتيجية واضحة	مصارف وطنية	إحصائي وصفي	دراسة حالة	فلسطين غزة	تمتلك تصورا واضحا عن أبعاد الأداء المالي الاستراتيجي ويمكن استخدام النموذج بجوانبه الأربعة معا.
دراسة 2011	مامدى تطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة	مصارف تجارية	استبيان	استقراي	اليمن	تطبيق النظام المتوازن الأداء بأبعاده الأربعة من خلال مقاييس ومعايير إستراتيجية الأداء.
دراسة 2013	هل يوجد تأثير لتطبيق واستخدام محاور البطاقة على الأداء المالي	شركة طيران	الوصفي	المقابلة	الأردن	وجود تأثير لتطبيق واستخدام محاور بطاقة الأداء المتوازن على مقاييس الأداء المبنية على الربح.
دراسة 2010	إمكانية استخدام البطاقة كمدخل لقياس وتحسين الأداء	مؤسسة عمومية لصناعة الأقمشة	تحليلي وصفي	دراسة حالة	الجزائر	لا تمتلك نظام واضح لقياس تحسين الأداء كل ما تعتمد عليه هو نتائج التحليل المالي .
دراسة 2015	دور البطاقة في تقييم الأداء الإستراتيجي	مؤسسة نفضال	تحليلي	المقابلة	الجزائر	المؤسسة تعتمد على محورين المحور المالي والعملاء بدرجة عالية مقارنة بمحوري العمليات الداخلية والتعلم والنمو بدرجة أقل.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل حاولنا التعرف على بطاقة الأداء المتوازن التي ظهرت من قبل الباحثان كابلان ونورتن، والتي هي من الأساليب الحديثة لتقييم وتوجيه الأداء المالي للمؤسسة من خلال أربعة مناظير متكاملة بحيث تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية، وكما يمكن القول بأنها نظام إداري شامل ومتكامل في المؤسسة.

الفصل الثاني

دور بطاقة الأداء المتوازن في تحسين الأداء المالي

لمطاحن SPA جديد تقرت

تمهيد:

بعدها تم استعراض الجانب النظري للموضوع والذي تم فيه التطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن وتحسين الأداء المالي من خلال دراسة مختلف جوانب البطاقة وإبراز أثرها في تحسين الأداء المالي. حتى تتمكن من استخلاص نتائج تثبت صحة الفرضيات الموضوعية في إشكالية البحث دعمناه بدراسة ميدانية لإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة، على ضوء ذلك تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: توطئة عامة حول مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت.

المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت.

المبحث الأول: توطئة عامة حول مطاحن SPA جديع تقرت

مطاحن جديع نسبة لصاحب المؤسسة عبد القادر جديع حيث يركز نشاطها على تحويل الحبوب "القمح" بنوعيه الصلب واللين وإنتاج وتسويق المواد الغذائية المشتقة (سميد، فرينة، الكسكس، العجائن) وستعرف أكثر على المؤسسة في هذا لمبحث.

المطلب الأول: نشأة مطاحن SPA جديع تقرت

مجمع جديع من أبرز الشركات التي حققت نجاحا واسع في المجال الصناعي والتحويلي كما أنها أعطت النفس الثاني للاقتصاد المحلي ودفعه نحو التقليل من البطالة وندرة المواد الغذائية الأساسية، يندرج ضمن المجمع مصنع الأجرور والكرتون والبلاستيك وصنع الأكياس ووحدة تخزين الحبوب وكذا المطاحن التي تعتبر شعلة المجمع وبداية ميلاده. أنشئت مطاحن جديع في 2000/11/11 وكانت بداية نشاطها الفعلي في 2002/01/01 وهي شركة ذات مسؤولية محدودة متوسطة صناعية متخصصة في إنتاج الفرينة تم توسعتها وتطويرها سنة 2009 لتتضمن وحدة جديدة تمثلت في إنتاج الكسكس بالعلامة التجارية جديع .

تعرضت الوحدة الجديدة للعديد من التحديات والمعوقات على رأسها المادة الأولية التي لا تتوافق مع متطلبات الإنتاج لذا تم توقيفه بعد سنتين من بداية الإنتاج وإعادة الدراسة وإنشاء مطحنة أخرى لإنتاج مادة السميد لتموين وحدة الكسكس تم على أثرها تغيير الطابع القانوني للمؤسسة إلى شركة ذات أسهم بداية نشاطها سنة 2014 وبالعلامة التجارية المعروفة جهويا البهار حاليا أصبحت مؤسسة SPA DJEDEI تقوم بإنتاج مادة الفرينة والسميد ب:3 أنواع مختلفة ومادة الكسكس والعجائن كما تحتوي على قسم توزيع خاص بها لنقل السلع إلى كافة التراب الوطني كما لديها فرع تابع في ميلة انشأ سنة 2016.

- المقر الاجتماعي: الزاوية العابدية بتقرت؛
- رأس مال المؤسسة قدر ب: 450000000000 مليار؛
- أهم الشركاء يحملون لقب العائلة إخوة(عائلة)؛
- المواد الأولية المستعملة: تعتمد المطاحن في نشاطها على مادتي القمح الصلب والقمح اللين، حيث تقوم بشرائها من تعاونية الحبوب والخضر الجافة (CCLS)، وكذا المادة الكيميائية لصنع الأكياس.

● الموردین: تعاونية الحبوب.

- المنافسين: رياض سطيف فرع الأغواط، زربية الوادي مقرها بسكرة (منافسة في مادة السميد)، رياض سطيف تقرت (في مادة السميد)، عمر بن عمر (في مادة الكسكس).

الموارد المادية للمؤسسة:

تتمثل في العتاد الذي تمتلكه المؤسسة:

- + السيارات حوالي 7 سيارات نفعية وسياحية ؛
- + الشاحنات أكثر من 15 شاحنة من الحجم الثقيل والشاحنات المقطورة؛
- + الآلات الصناعية حوالي 9 آلات؛
- + الحواسيب حوالي 28 حاسوب.

الموارد البشرية للمؤسسة:

+ يبلغ عدد عمالها حوالي 219 عامل و11 اطار.

+ موقعها الإلكتروني: MOULINDJEDEI@GMAIL.COM

المطلب الثاني: أهداف ووضائف مطاحن SPA جديع**1 - الأهداف:**

- ✓ تهدف المؤسسة إلى تحقيق الاكتفاء جهويا في المواد الغذائية وكذا الاستحواذ على أكبر حصة سوقية وتعظيم الربح مما يساهم وينعكس على اقتصاد الولاية وتخفيض نسبة البطالة المحلية وكما تعتبر نموذجا يشجع الاستثمار ويستقطب المستثمرين في المنطقة.
- ✓ جودة ونوعية المنتج والمادة الأولية وجودة الخدمة والآلات.

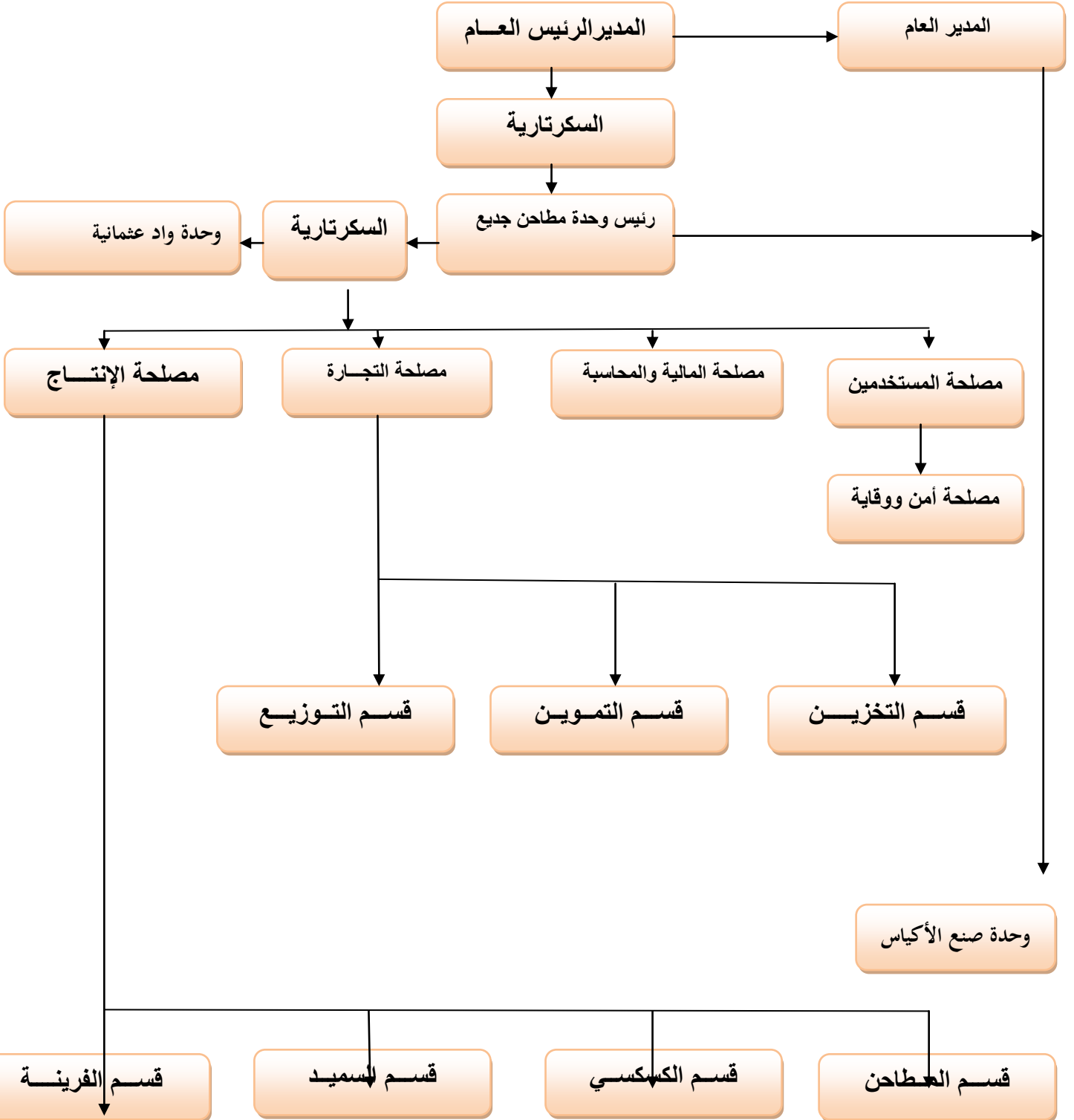
2 - الوضائف:

- ✓ أهم وضائف المؤسسة شراء وإنتاج وبيع وتوزيع.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمطاحن SPA جديع تقرت**1 - الهيكل التنظيمي**

من أجل السير الحسن وتبادل المعلومات داخل المؤسسة تم وضع هيكل تنظيمي يسهل عملية توزيع المهام بين مختلف مصالحها والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم(04): الهيكل التنظيمي لمطاحن جديع تقرت



المصدر: مؤسسة مطاحن جديع تقرت سنة

2 - التعريف بمصالح مطاحن جديع 2020

المدير الرئيس العام: وهو بطابع شريك مسير يقوم بأعداد البرامج والخطط التنموية للمجمع ككل.

المدير العام: هو بمثابة المنسق يقوم بتوزيع المهام والربط بين وحدات المجمع أي يشكل همزة الوصل بين المدير الرئيس العام ووحدات المجمع .

رئيس الوحدة: يقوم بالتخطيط العام للشركة وسيرورة النشاط والتسيير الأمثل للوحدة والسهر على التنفيذ الأحسن للبرامج والمخططات.

السكرتارية: تنظيم المعاملات الصادرة والواردة وتنظيم جداول المواعيد والمقابلات وتحويل الاتصال وكذلك المعاملات الصادرة من الفرع التابع لوحدة واد العثمانية في ميله.

مصلحة المالية والمحاسبة: تسجيل الحسابات وتقييد العمليات المحاسبية البيع والشراء والأجور والأعباء المختلفة الاستهلاكات وعمليات الجرد وجرد الممتلكات وإعداد القوائم المالية.

مصلحة التجارة: تختص في تسويق المواد المنتجة وذلك حسب الطلبات المقدمة، إعداد الفواتير والمصادقة عليها، كما تقوم بالتنسيق بين الطلبات وعمليات التوزيع وذلك بحكم أن مطاحن جديع تمتلك شاحنات ووسائل نقل خاصة بها.

✓ قسم التخزين: يتم على مستواها تسيير مختلف المخازن المتواجدة في المؤسسة وتطبيق آليات دخول وخروج المواد واعدد تقارير توضح مستوى المخزون من المواد الأولية وكذا المنتجات التامة

✓ قسم التموين: بناء على التقارير الصادرة من قسم التخزين يقوم بتقدم الطلبات على المواد الأولية وتتبع آلية المواد الأولية من مرحلة الشراء إلى مرحلة البيع.

✓ قسم التوزيع: يتكفل ببرمجة نقل السلع وحركة مركبات المؤسسة بما يتوافق مع قسمي التخزين والتموين.

مصلحة الإنتاج: يعتبر الجزء المهم في المؤسسة وينقسم إلى أقسام حسب طبيعة المنتج بحيث نجد فيه قسم الفرينة، قسم السميد، قسم الكسكسي والعجائن.

مصلحة المستخدمين: معالجة شؤون المستخدمين وكشوف الحضور والتصريحات وكذا تلبية حاجات المؤسسة من العمال المؤهلين على حسب الحاجة.

مصلحة أمن ووقاية: تتولى مهمة مراقبة دخول وخروج الأفراد والسلع وحماية المحيط الداخلي للمؤسسة.

وحدة صنع الأكياس: تقوم هذه الوحدة بإنتاج الأكياس الخاصة بالمنتج كسكسي والسميد.

المبحث الثاني: تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة مطاحن SPA جديع

في ظل التوسع الذي تسعى إليه مطاحن جديع, فإنها تعمل على تحديد رسالة ورؤية واضحة وأهداف محددة بدقة, وحتى تستطيع المطاحن من تحقيق هذا التوسع سنحاول في هذا المبحث تحديد خطوات تصميم وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مطاحن جديع.

المطلب الأول: خطوات تصميم بطاقة الأداء المتوازن لمطاحن SPA جديع

إن تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة يجب تحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن.

أولاً: تحليل البيئة

1 - تحليل البيئة الداخلية: تتمثل في نقاط القوة التي يمكن أن تركز عليها المؤسسة وهي كالاتي:

- ❖ خبرة الموظفين؛
- ❖ توفر وسائل النقل والتوزيع الخاصة بالمؤسسة؛
- ❖ دعم الدولة بأربع حصص من المادة الأولية في الشهر المتمثلة في القمح اللين والصلب.
- ❖ ونقاط الضعف تتمثل في:
- ❖ في المؤسسات الخاصة عدم مراقبة المصالح من طرف المسؤول؛
- ❖ ذوق المستهلك المختلف في المنطقة الواحدة أحد المعوقات التي تجعل من الصعب الهيمنة على السوق والحفاظ على الحصة السوقية في ظل استقرار نوعية المنتج؛
- ❖ مناخ المنطقة المعروف بالحرارة في فصل الصيف معوقاً في طريق المؤسسة يتسبب في خسائر على مستوى مخازن الإنتاج والمادة الأولية.

2 - تحليل البيئة الخارجية: تتمثل في الفرص وهي :

- ❖ الطلب على جميع المنتجات؛
- ❖ تشجيع الدولة من الإعفاء لبعض الضرائب لمدة خمس سنوات من بداية المشروع؛
- ❖ تشجيع الاستثمار من الدولة للمتعاملين الاقتصاديين.
- ❖ وتمثل التهديدات في:
- ❖ عزوف الزبائن عن منتج إلى منتج مؤسسة أخرى؛
- ❖ احتمال العرض أكبر من الطلب.

ثانيا: تحديد رسالة ورؤية مطاحن جديع

1 - تحديد رسالة مطاحن جديع

2 تتمثل رسالة المؤسسة في تسويق وتوزيع وبيع المنتج، تلبية حاجيات السوق المحلية، نوعية وجودة المنتج، التشجيع على الاستثمار والقضاء على البطالة.

2 - تحديد رؤية مطاحن جديع

- إرضاء الزبائن بتلبية احتياجاتهم وبأفضل منتج؛
- تصدير المنتج إلى الخارج؛
- المساهمة في التنمية الاقتصادية ومواكبة التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج والخدمات والتسيير.

ثالثا: تحديد إستراتيجية مطاحن جديع والأهداف الإستراتيجية وفق كل بعد من أبعاد البطاقة

1 - تحديد إستراتيجية مطاحن جديع

من خلال المقابلة الميدانية تبين لنا أن إستراتيجية مطاحن جديع متمثلة في:

- تقديم خدمات متفوقة للعملاء؛
- الاستحواذ على أكبر حصة في السوق؛
- التنوع في المنتج من خلال تسويقه بأفضل شكل.

2 - تحديد الأهداف الإستراتيجية لمطاحن جديع

يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل بعد من الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن من خلال ترجمة إستراتيجية مطاحن جديع.

+ الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي:

ترغب مطاحن جديع في تحقيق الأهداف المالية التالية:

- تعظيم الربح؛
- تحقيق أعلى عائد؛
- تخفيض التكاليف.

+ الأهداف الإستراتيجية لبعد العملاء:

- رفع الحصة السوقية؛
- جلب عملاء جدد والحفاظ على الحاليين؛
- إرضاء العملاء وتلبية الطلبات بالحجم المطلوب.

الأهداف الإستراتيجية لبعء العمليات الداخلية:

- تحسين جودة ونوعية منتج مطاحن جديع.
- صيانة الأجهزة والآلات.

الأهداف الإستراتيجية لبعء التعلم والنمو:

- وضع نظام تحفيزي للعمال.
- تكوين وترقية العمال.

المطلب الثاني: مقاييس الأداء المناسبة للأهداف الإستراتيجية في البطاقة وفق كل بعء

قمنا باختيار مؤشرات الأداء لكل بعء من الأبعاد الأربعة للبطاقة.

1 - مؤشرات الأداء للبعء المالي لمطاحن جديع

يعتمد في قياس الأداء لهذا البعء على عدة مؤشرات:

معدل دوران الأصول: يشير أن المؤسسة تستخدم موجوداتها بكفاءة عالية في تحقيق المبيعات ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل دوران الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول} * 100$$

الجدول رقم (01): يبين معدل دوران الأصول (الوحدة: دج)

السنوات	2016	2017	2018	2019
المبيعات	1291252261.60	1525820288.0	1544904182.50	1581443095.35
إجمالي الأصول	1263882055.09	2062731638.65	3052761959.49	2779041069.05
%معدل	102.16	73.97	50.60	56.90

المصدر: الميزانية، جدول حساب النتائج بالمؤسسة (2016-2019)، مصلحة المالية والمحاسبة.

نلاحظ أن معدل دوران الأصول في سنة 2016 كان مرتفع قدر ب 102.16% لارتفاع المبيعات وهذا راجع على قدرة المؤسسة من استغلالها لإجمالي الأصول في تحقيق المبيعات، بينما انخفض في سنتي 2017 و2018 بسبب الارتفاع في إجمالي الأصول، وقد ارتفع في سنة 2019 ب 56.90% بسبب انخفاض الأصول وارتفاع حجم المبيعات.

معدل العائد على الاستثمار: يقيس هذا المؤشر ربحية المؤسسة ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{إجمالي الأصول} * 100$$

الجدول رقم (02): يبين معدل العائد على الاستثمار (الوحدة: دج)

السنوات	2016	2017	2018	2019
صافي الربح	24066064.72	(8451913.75)	(94160457.10)	(195443996.44)
إجمالي الأصول	1263882055.09	2062731638.65	3052761959.49	2779041069.05
% المعدل	1.90	- 0.40	- 3.08	- 7.03

المصدر: الميزانية, جدول حساب النتائج بالمؤسسة (2016-2019), مصلحة المالية والمحاسبة.

نلاحظ أن معدل العائد على الاستثمار سنة 2016 قدر بـ 1.90% وقد انخفض في سنوات من 2017 إلى 2019 بسبب الخسارة المحققة في الأرباح.

تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية: يتم تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة الربح الصافي المحقق من طرف المؤسسة من سنة إلى أخرى ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل نمو الأرباح} = \text{نتيجة الصافية } n - \text{نتيجة الصافية } n-1 / \text{نتيجة الصافية } n-1 * 100$$

الجدول رقم (03): يبين معدل نمو الأرباح الوحدة (دج)

السنوات	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	24066064.72	(8451913.75)	(94160457.10)	(195443996.44)
% المعدل	- 24.37	-135.11	1014.07	107.56

المصدر: جدول حساب النتيجة بالمؤسسة (2016-2019), مصلحة المالية والمحاسبة.

نلاحظ من خلال الجدول معدل نمو الأرباح متناقص من 2016 إلى 2017 بسبب انخفاض الأرباح وارتفاع التكاليف ثم ارتفع في سنتي 2018 و 2019 رغم الخسارة المحققة في نتيجة الدورة وإنما راجع لارتفاع حجم المبيعات.

2 - مؤشرات الأداء لبعده العملاء:

الحصة من السوق: تمثل حجم نشاط المؤسسة في سوق محدد, وهو ما يعبر عن الزيادة في حجم المبيعات ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل نمو المبيعات} = \text{مبيعات } n - \text{مبيعات } n-1 / \text{مبيعات } n-1 * 100$$

الجدول رقم (04): يبين معدل نمو المبيعات (الوحدة دج)

السنوات	2016	2017	2018	2019
المبيعات	1291252261.60	1525820288.0	1544904182.50	1581443095.35
%معدل نمو	-1.60	18.16	1.25	2.36

المصدر: جدول حساب النتيجة بالمؤسسة (2016-2019)، مصلحة المالية والمحاسبة.

نلاحظ من خلال الجدول معدل نمو المبيعات سنة 2016 منخفض قدر بـ 1.60% راجع لانخفاض حجم المبيعات ثم ارتفع ارتفاع كبير في سنة 2017 بـ 18.16% بسبب الارتفاع الهائل في رقم الأعمال وفي سنة 2018 انخفض بـ 1.25% بسبب زيادة التكاليف لأن مطاحن جديع كانت في توسع بإضافة وحدة صنع الأكياس وفي سنة 2019 ارتفع بـ 2.36% لارتفاع حجم المبيعات.

درجة الاحتفاظ بالعميل: يقيس هذا المؤشر قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وبحسب العلاقة:

$$\text{معدل نمو العملاء} = \text{عدد عملاء } n - \text{عدد عملاء } n-1 / \text{عدد عملاء } n-1 * 100$$

الجدول رقم (05): يبين معدل نمو العملاء

السنوات	2016	2017	2018	2019
عدد العملاء	26	44	60	78
%معدل النمو	30	69.23	36.36	30

المصدر: مصلحة المالية والمحاسبة للمؤسسة (2016-2019).

عدد عملاء سنة 2015 قدر بـ 20 زون.

نلاحظ من الجدول معدل نمو العملاء ارتفع من سنة 2016 إلى سنة 2017 بسبب ارتفاع الزبائن لدى مطاحن جديع ثم انخفض المعدل في سنتي 2018 و 2019 رغم ارتفاع عدد العملاء فهو راجع لعدم الاحتفاظ بالعملاء الموجودين.

3- مؤشرات الأداء لبعث العمليات الداخلية:

$$\text{معدل إنتاجية العامل: بحسب العلاقة: إنتاجية العامل} = \text{القيمة المضافة} / \text{إجمالي عدد العمال}$$

$$\text{معدل إنتاجية العامل} = \text{إنتاجية العامل } n - \text{إنتاجية العامل } n-1 / \text{إنتاجية العامل } n-1 * 100$$

الجدول رقم (06): يبين معدل إنتاجية العامل الوحدة (دج)

السنوات	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة	199598371.20	236866808.37	122166596.93	254021197.15
عدد العمال	165	175	180	219
إنتاجية العامل	1209687.09	1353524.61	678703.31	1159914.14
% المعدل	-	11.89	-49.85	70.90

المصدر: جدول حساب النتائج، مصلحة المستخدمين بالمؤسسة (2016-2019).

من خلال الجدول نلاحظ معدل الإنتاجية تراجع من سنة 2017 إلى سنة 2018 بسبب تراجع القيمة المضافة وفي سنة راجع لارتفاع القيمة المضافة. %2019 قد شهد ارتفاع كبير قدر ب70.90.

التحسين في الإنتاجية: عملية تحسين الإنتاجية هي عامل نجاح أي مؤسسة وتحسب بالعلاقة:

$$\text{التحسين في الإنتاجية} = \text{القيمة المضافة } n - \text{القيمة المضافة } n-1 / \text{القيمة المضافة } n-1 * 100$$

الجدول رقم (07): يبين تطور التحسين في الإنتاجية الوحدة (دج)

السنوات	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة	199598371.20	236866808.37	122166596.93	254021197.15
معدل تحسين	20.20	18.67	-48.42	107.93
% الإنتاجية				

المصدر: جدول حساب النتيجة بالمؤسسة، مصلحة المالية والمحاسبة (2016 - 2019).

نلاحظ من خلال الجدول معدل تحسين الإنتاجية في تراجع من سنة 2016 إلى سنة 2018 بسبب تراجع القيمة المضافة وارتفاع التكاليف لأن المجموع في توسع وفي سنة 2019 حققت ارتفاع كبير قدر ب107.93% راجع لارتفاع القيمة المضافة وحجم المبيعات.

4- مؤشرات الأداء لبعء التعلم والنمو:

معدل التأطير: يمثل عدد إطارات مطاحن جديع ويحسب بالعلاقة:

$$\text{معدل التأطير} = \text{عدد الإطارات} / \text{إجمالي عدد العمال} * 100$$

الجدول رقم (08): يبين معدل التأطير بالمؤسسة

السنوات	2016	2017	2018	2019
الإطارات	10	10	10	11
عدد العمال	165	175	180	219
%معدل التأطير	6.06	5.71	5.55	5.02

المصدر: مصلحة المستخدمين (2016-2019).

من خلال الجدول نلاحظ معدل التأطير في تراجع من سنة 2016 إلى 2019 فالمؤسسة تعتمد إطارات ذات خبرة مهنية وبما أنها مؤسسة خاصة لا تريد إضافة إطارات.

معدل التوظيف: يمكن تحديد هذا المؤشر من خلال نسبة معدل التوظيف بالمؤسسة:

$$\text{معدل التوظيف} = \text{عدد الموظفين } n - \text{عدد الموظفين } n-1 / \text{عدد الموظفين } n-1 * 100$$

الجدول رقم (09): يبين معدل التوظيف بالمؤسسة

السنوات	2016	2017	2018	2019
عدد العمال	165	175	180	219
%معدل نمو العمال	3.12	6.06	2.85	21.66

المصدر: مصلحة المستخدمين بالمؤسسة (2016-2019).

عدد العمال سنة 2015 بلغ 160 عاملاً.

نلاحظ من الجدول معدل النمو العمال ارتفع من سنة 2016 إلى 2017 وانخفض في سنة 2018 بسبب تخلي العمال عن مناصبهم في مطاحن جديع راجع إلى عدم الرضا بالأجور وفي سنة 2019 ارتفع ارتفاع كبير قدر بـ 21.66% راجع هذا إلى توسع المطاحن بإضافة وحدة صنع الأكياس.

معدل رضا العاملين: يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل مصاريف العاملين} = \text{مصاريف العاملين } n - \text{مصاريف العاملين } n-1 / \text{مصاريف العاملين } n-1 * 100$$

الجدول رقم (10): يبين تطور مصاريف العاملين لمطاحن جديد الوحدة (دج)

السنوات	2016	2017	2018	2019
مصاريف العاملين	59378329.41	67246044.22	66633745.03	75055347.48
%المعدل	30.69	13.25	-0.91	12.63

المصدر: جدول حساب النتائج بالمؤسسة، مصلحة المالية والمحاسبة (2016-2019).

من خلال الجدول نلاحظ معدل نمو مصاريف العاملين مرتفع سنة 2016 ثم تراجع سنتي 2017 و 2018 بسبب انخفاض مصاريف العاملين راجع لتدنية تكاليف المؤسسة ثم ارتفع سنة 2019 ب 12.63% لارتفاع مصاريف العاملين وهذا راجع لتحفيز الموظفين لتحقيق حجم مبيعات كبير.

المطلب الثالث: تحديد الأوزان والأهداف لكل بعد في بطاقة الأداء المتوازن

أولاً: تحديد وزن (أهمية) كل بعد في بطاقة الأداء المتوازن:

بعد تحديد مؤشرات ومقاييس كل بعد من الأبعاد الأربعة للبطاقة في المطلب السابق سوف نبرز أهمية كل بعد حسب ما تطرقنا إليه في الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن جديد وفقاً لإستراتيجيتها وأهدافها ومن ثم تقسيم هذه الأوزان على المؤشرات كما يلي:

1 - تحديد وزن البعد المالي: تهتم مطاحن جديد بالبعد المالي بأعلى درجة من أجل تحسين الوضع المالي والبقاء والاستمرارية فالوزن الذي يعطى لهذا البعد هو 50% موزعة كالتالي:

معدل دوران الأصول: 20%.

معدل العائد على الاستثمار: 20%.

معدل تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية: 10%.

2 - تحديد وزن بعد العملاء: بالنسبة لهذا المنظور فهو يأتي بعد المنظور المالي في الأهمية فالأساس من نشاط المطاحن هو الزبون كلما ارتفع معدل العملاء زادت الإنتاجية وبالتالي تحقيق أرباح، والوزن الذي يعطى لهذا البعد هو 20% موزعة كالتالي:

الحصة من السوق 10%.

درجة الاحتفاظ بالعميل 10%.

3 - تحديد وزن بعد العمليات الداخلية: هذا المنظور يربط بين العميل والجانب المالي للمؤسسة من خلال تقديم خدمات للزبون وتحسين الإنتاجية من خلال صيانة الأجهزة وخبرة العمال ولهذا فالوزن الذي يعطى له هو 15% موزعة كما يلي:
معدل إنتاجية العامل 5%.

التحسين في الإنتاجية 10%.

4 - تحديد وزن بعد التعلم والنمو: يهتم هذا المنظور بالعمال من خلال تكوينهم وترقيتهم وتحفيزهم لتقديم خدمات ذات جودة عالية والوزن الذي يعطى للبعد هو 15% موزعة كما يلي:
معدل التأطير 5%.

معدل التوظيف 5%.

معدل رضا العاملين 5%.

أما الأهداف التي ترغب مطاحن جديع الوصول إليها فقد حددت من المؤشرات كما يلي:

1 - بالنسبة للبعد المالي:

معدل دوران الأصول: حدد الهدف ب 45% مؤسسة مطاحن جديع تسعى لتحقيق مبيعات لتغطية موجوداتها.

معدل العائد على الاستثمار: المؤسسة ترغب في رفع ربحها المحقق من الاستثمار وحدد الهدف ب 35%.

تخفيض التكلفة وتحسين الإنتاجية: تهدف المؤسسة إلى تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف لأجل تعظيم الأرباح وحدد الهدف ب 35%

2 - بالنسبة لبعد العملاء:

الحصة من السوق: تهدف مطاحن جديع لرفع حصتها السوقية من خلال زيادة مبيعاتها فهي تريد الحصول على 80% من السوق المحلية.

درجة الاحتفاظ بالعميل: مطاحن جديع ترغب في جلب أكبر عدد من العملاء والاحتفاظ بالموجودين ب 80%.

3 - بالنسبة لبعد العمليات الداخلية:

معدل إنتاجية العامل: تهدف المؤسسة إلى الرفع من إنتاجية العامل ب 70%.

التحسين في الإنتاجية: تهدف المؤسسة لتحسين إنتاجيتها برفع القيمة المضافة ب 70%.

4 - بالنسبة لبعد التعلم والنمو:

معدل التأطير: تهدف المؤسسة للحصول على إطارات ذات خبرة لرفع فعالية التشغيل ب 60%.

معدل التوظيف: تهدف المؤسسة بالاحتفاظ بالموظفين لتلبية الطلبات ب 30%.

معدل رضا العاملين: تسعى المؤسسة لإرضاء العاملين بهدف 50%.

ثانيا: بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمطاحن SPA جديع تقرت

النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمطاحن SPA جديع يتكون من العناصر التالية:

✓ الأبعاد الأربعة: لتكون البطاقة متوازنة ومكملة بعضها البعض يجب توزيع نسب الأهمية على كل الأبعاد ليشكل المجموع الأداء الشامل.

✓ الأهداف: المطلوب الوصول إليها في المؤسسة.

✓ المنجز: تم تحقيقه فعلا.

✓ النتيجة النهائية = (وزن القياس * المنجز) / الأهداف.

الجدول رقم(11): يوضح النموذج المقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمطاحن SPA جديع تقرت 2016-2019

الأبعاد	المؤشرات	الوزن %	الهدف %	المنجز فعلا				النتيجة النهائية			
				2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
البعد المالي	دوران الأصول	20	45	102.16	73.97	50.60	56.90	45.40	32.87	22.48	25.28
	العائد على استثمار	20	35	1.90	-0.40	-3.08	-7.03	1.08	-0.22	-1.76	-4.01
	تخفيض التكلفة وتحسين إنتاجية	10	35	-24.37	-	1014.07	107.56	-6.96	-38.60	289.73	30.73
1	أداء المالي	50	-	-	-	-	-	39.52	-5.95	310.45	52
بعد العملاء	الحصة السوقية	10	80	-1.60	18.16	1.25	2.36	-0.2	2.27	0.15	0.29
	درجة الاحتفاظ بالعميل	10	80	30	69.23	36.36	30	3.75	8.65	4.54	3.75
2	أداء العملاء	20	-	-	-	-	-	3.55	10.92	4.69	4.04
بعد العملية الداخلية	إنتاجية العامل	5	70	-	11.89	49.85	70.90	-	0.84	-3.56	5.06
	تحسين الإنتاجية	10	70	20.20	18.67	48.42	107.93	2.88	2.66	-6.91	15.41
3	أداء العمليات	15	-	-	-	-	-	2.88	3.5	-10.47	20.47
بعد	معدل تأطير	5	60	6.06	5.71	5.55	5.02	0.50	0.47	0.46	0.41

..../

3.61	0.47	1.01	0.52	21.66	2.85	6.06	3.12	30	5	معدل توظيف	التعلم والنمو
1.26	-0.09	1.32	3.06	12.63	-0.91	13.25	30.69	50	5		
5.28	0.84	2.8	4.08	-	-	-	-	-	15	أداء التعلم	4
81.79	305.51	11.27	50.03	-	-	-	-	-	100	الأداء الكلي	

المصدر: من إنجاز الطالبتين.

ثالثا: تحليل وشرح نتائج تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على مؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت 2016-

2019

بعد ماتم تقديم نموذج بطاقة الأداء المتوازن للتطبيق الميداني لمؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت والوصول إلى النتائج النهائية سنحاول شرح وتحليل النتائج وفق كل منظور من المناظير الأربعة للبطاقة:

1 - حسب البعد المالي: من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في بطاقة الأداء المتوازن BSC الخاصة بمؤسسة مطاحن SPA جديع تقرت نلاحظ أن هذا المنظور حقق نتيجة إجمالية جيدة لسنتي 2018 و2019 بحيث قدرت سنة 2018 بـ 310.45% وهي أكثر من وزن المنظور مقارنة بالسنتين السابقتين بحيث نرى أن المؤسسة تهتم لتحسين إنتاجياتها وتخفيض تكاليفها من أجل رفع عوائدها وتحقيق حجم مبيعات كبير وهذا راجع لتحكم في التكاليف والكفاءة في استغلال الأصول.

2- حسب بعد العملاء: نلاحظ من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في البطاقة أن هذا المنظور لم يحقق نتيجة جيدة من إجمالي وزن المنظور وهذا بسبب عدم اكتساب عملاء جدد ولضعف نمو حجم المبيعات وارتفاع التكاليف من ضمنها تكاليف التشغيل وفي نفس الوقت المؤسسة كانت في حالة توسع بإضافة وحدة صنع الأكياس, كما أن تسويق المنتج مع زبائن محددين. من أجل هذا نقترح على المؤسسة:

✓ البحث عن زبائن جدد وعدم الاكتفاء بالموجودين.

✓ مواكبة الرقمنة في التسويق بإشهار المنتج على أوسع نطاق.

3 - حسب بعد العمليات الداخلية: نلاحظ من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها لهذا المنظور فهي ضعيفة جدا من سنة 2016 إلى 2018 من إجمالي وزن المنظور وفي سنة 2019 حققت نتيجة جيدة قدرت بـ 20.47% أكثر من وزن المنظور وهذا راجع لرفع إنتاجية العامل وتحسين الإنتاجية بتحقيق قيم مضافة.

4 - حسب بعد التعلم والنمو: نلاحظ هذا الأخير من خلال النتائج النهائية المتحصل عليها في البطاقة حقق نتائج جد ضعيفة خلال السنوات المدروسة من إجمالي وزن المنظور مقارنة مع ماتم وضعه كهدف. فمن أهمية هذا المنظور يعمل على التحسين في مستوى الأداء والمؤسسة لاتعمل على إضافة إطارات جديدة وتأهيل العميل كما لا تعمل على مؤشر رضا العميل الذي يزيد من الرضا الوظيفي له وزيادة الإنتاجية.

كما لاحظنا من خلال الأداء الكلي للمؤسسة فقد تراجع من سنة 2016 إلى 2017 وفي سنة 2018 حققت أحسن أداء قدر ب 305.51% من إجمالي وزن الأداء الكلي راجع لتحقيق أحسن أداء مالي من خلال تخفيض التكاليف وتحسين الانتاج ثم تراجع سنة 2019 بسبب التراجع في أداء العملاء والتعلم والنمو.

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل قمنا بتطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة مطاحن SPA جديد من خلال تحديد رؤية وإستراتيجية المؤسسة ومحاولة ترجمتها إلى مؤشرات ومقاييس وإلى مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وفق الأبعاد الأربعة, بحيث استطاعت البطاقة تحديد النقص الذي يكمن في كل من بعد العملاء, العمليات الداخلية والتعلم والنمو من أجل تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

على العموم يمكن القول أن بطاقة الأداء المتوازن أداة تساعد على تطبيق الإستراتيجية وتحسين الأداء.

خاتمة

الخاتمة:

في ظل التوسع الذي تسعى إليه المؤسسات الاقتصادية وتحقيق الأهداف المنشودة من أجل البقاء والاستمرارية ولاشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات عليها بتقييم ومتابعة أدائها من أجل التحسين والتطوير فيه. ومن خلال دراستنا توصلنا أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر من أهم الأدوات الحديثة المساعدة في تحديد مؤشرات الأداء، وقد ظهرت نتيجة النقص الذي حدث في الأدوات التقليدية. فهي تعتبر نظام متكامل يجمع بين جانبين المالي وغير المالي كما تعمل على التوازن بين أربعة أبعاد أساسية، مع الأخذ بعين الاعتبار التوازن في المعايير الموضوعة وطبيعة الأهداف بين القصيرة وطويلة الأجل.

من خلال ماسبق يمكن رفض أو إثبات الفرضيات:

الفرضية الأولى: تم إثبات صحة الفرضية حيث تعد بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة تساعد الإدارة العليا للمؤسسة في قياس الأداء فهي تحتوي في منظورها على الأدوات المالية وغير المالية كما تعمل على الربط بين المدى القصير والطويل.

الفرضية الثانية: تم رفض الفرضية من خلال دراستنا وجدنا المؤسسة لا تعتمد بطاقة الأداء المتوازن رغم النجاح الذي قدمته للمؤسسات التي اعتمدها، فليس كل المؤسسات تطبقها لأنها تواجه العديد من الصعوبات في تحديد الأهداف بما يتناسب مع المؤسسة.

الفرضية الثالثة: تم إثبات صحة الفرضية لأن مؤسسة مطاحن SPA جديع لا تطبق بطاقة الأداء المتوازن وقد ظهرت البطاقة لتسد عجز الأدوات التقليدية التي أضحت غير قادرة على تقييم الأداء بشكل سليم هذا مادفع معظم المؤسسات البحث عن أدوات أفضل تمكنها من التقييم الصحيح وتساعد على اتخاذ قرارات سليمة في الأجل الطويل، وتعتبر البطاقة الأكثر فعالية في تحسين وتطوير الأداء.

نتائج البحث:

1- نتائج الجانب النظري:

- ✓ تعد بطاقة الأداء المتوازن من أحدث الأساليب والتقنيات التي تساعد المؤسسات على تطبيق الإستراتيجية وتحسين الأداء؛
- ✓ تعتبر عملية تقييم وتحسين الأداء المالي تحديد الانحرافات التي قد تحدث بين النتائج المخططة والمتوصل إليها؛
- ✓ من آلية عمل بطاقة الأداء المتوازن فهي تعمل على التوازن بين المال والنمو والتوازن بين طويل وقصير الأجل وبين التخطيط والإستراتيجي؛
- ✓ يهدف التحسين المستمر يجب الاعتماد على العديد من المقاييس التي بإمكانها إعطاء صورة شاملة عن مختلف مجالات الأداء في المؤسسة.

2- نتائج الجانب التطبيقي:

- ✓ بطاقة الأداء المتوازن تعتمد على تقييم الأداء من جوانب متعددة؛
- ✓ تهدف مؤسسة مطاحن SPA جديع تفرقت إلى تحسين الإنتاج من خلال خبرة العمال وصيانة الأجهزة؛
- ✓ إن تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة مطاحن SPA جديع يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء المالي؛

- ✓ ساعدت بطاقة الأداء المتوازن المؤسسة محل الدراسة على تحديد رؤيتها وأهدافها الإستراتيجية؛
- ✓ عدم الاهتمام بتكوين الموظفين وتحفيزهم مما أثر على نتائج الأداء في المؤسسة؛
- ✓ في بطاقة الأداء المتوازن كل منظور له وزن خاص من وزن الأداء الكلي بحيث التكامل بين المنظورات يخدم بعضهم البعض أي أي انخفاض في منظور يؤدي إلى انخفاض في مستوى الأداء الكلي.

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ ضرورة نشر الوعي بدور وأهمية بطاقة الأداء المتوازن حيث تشكل مصدرا ثريا للمعلومات والتغذية العكسية داخل المؤسسة؛
- ✓ نوصي المؤسسة محل الدراسة باستخدام وتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن من أجل قياس وتحسين الأداء والاستفادة بشكل فعال؛
- ✓ تدريب الموظفين وتأهيلهم واستقطاب الكوادر والخبرات المؤهلة والقادرة على تطبيق النموذج.

أفاق الدراسة:

- في الأخير يمكن القول أن البحث مزال مفتوح للدراسة لذا نضع بعض النقاط البحثية نأمل أن تكون دراسات في المستقبل:
- إعادة إجراء هذا البحث بإضافة البعد البيئي؛
- دراسة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات المصرفية الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية

1 الكتب:

محمد محمود الخطيب, الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان, 2010.

2 المجالات:

1. دادن عبد الغني, قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية, مجلة الباحث, عدد4, 2006.
2. صفاء ادريس عبودي, رياض أحمد محمد, امكانية اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي في الشركة العامة للاسمنت, مجلة تكريت, عدد41, 2018.
3. عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو, دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات النفطية, المجلة الجزائرية للتنمية والاقتصاد, مجلد3, 2015.
4. عمر إقبال توفيق وآخرون, تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الاستراتيجي للوحدات الحكومية, مجلة الإدارة والاقتصاد, عدد10, مجلد3.
5. لواج عبد الحليم, لطرش بلال, تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن, مجلة نماء للاقتصاد والتجارة, عدد1.
6. معتصم فضل عبد الرحيم عبد الحميد, وفتح الحسن منصور, بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تقييم الأداء بالصندوق القومي للمعاشات, مجلة العلوم الاقتصادية, عدد(2)16, 2015.

3 الرسائل والأطروحات:

1. باعربي ربيعة, تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن, مذكرة ماستر, ادرار, 2016-2017.
2. بزقاري حياة, دور المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, بسكرة, 2011.
3. بكوش لطيفة, مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, مذكرة دكتوراه, بسكرة, 2017.
4. رشيد حفصي, تقييم الأداء المالي, الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية, مذكرة دكتوراه, ورقلة, 2015.
5. ربيعة أحمد الصغير, تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن, مذكرة ماجستير, قسنطينة, 2013-2014.
6. ريم الواعر, دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية, شهادة ماستر, أم البواقي, 2015. زياد عبد الحليم الذبية, مدى تطبيق النظام المتوازن الأداء في المصارف التجارية اليمنية, 2011.
7. شنين نبيل, استخدام بطاقة الأهداف الموزونة كمدخل لقياس وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماجستير, ورقلة, 2012.

8. صالح بلاسكة, قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية, مذكرة ماجستير, سطيف, 2012.
9. عبد النور اوزينة, أثر لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية, مذكرة ماستر, المسيلة, 2019.
10. عريوة محاد, دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية, مذكرة ماجستير, سطيف, 2011.
11. لطرش وليد, دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الاستراتيجي, أطروحة دكتوراه, المسيلة, 2017-2018.
12. لوزية سعادة, بطاقة الأداء المتوازن كأداة للقيادة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, مذكرة ماجستير, ورقلة, 2012-2013.
13. ماهر موسى درغام, مروان محمد أبو فضة, بعنوان أثر تطبيق أ نموذج الأداء المتوازن في تعزيز الأداء المالي الإستراتيجي, 2009.
14. مريم شكري محمود نسيم, تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن, مذكرة ماجستير, الشرق الأوسط, 2012-2013.

4 مرجع باللغة الأجنبية:

- 1., Stan Davis, Tom Albright An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on Financial Performance

قائمة الملاحق

BILAN

EDITION PROVISOIRE

ACTIF	Note	Exercice 2017			Exercice 2016
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition(ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		60 000.00	53 329 937.46	-53 269 937.46	-53 329 937.46
Immobilisations corporelles					
Terrains		2 371 284.00		2 371 284.00	2 371 284.00
Bâtiments		426 995.34	231 772.87	195 222.47	255 729.71
Autres immobilisations corporelles		1046 370 110.62	382 692 374.01	663 677 736.61	769 278 106.34
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		242 716 013.69		242 716 013.69	1 552 062.00
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		1291 944 403.65	436 254 084.34	855 690 319.31	720 127 244.59
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		170 661 600.85		170 661 600.85	111 333 039.19
Créances et emplois assimilés					
Clients		99 218 400.82		99 218 400.82	50 349 506.53
Autres débiteurs		827 948 775.59		827 948 775.59	248 290 184.68
Impôts et assimilés		60 151 999.85		60 151 999.85	57 253 922.76
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		49 060 542.23		49 060 542.23	76 528 157.34
TOTAL ACTIF COURANT		1207 041 319.34		1207 041 319.34	543 754 810.50
TOTAL GENERAL ACTIF		2498 985 722.99	436 254 084.34	2062 731 638.65	1263 882 055.09

Date dédition' 15/03/20

N° RC : 13 B 0124811-00/30

COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)

au: 31/12/2016

EDITION PROVISOIRE

RUBRIQUES	NOTE	Exercice 2016	Exercice 2015
Chiffre d'affaires		1 291 252 261.60	1 312 296 680.00
Variation stocks produits finis et en cours		- 535 500.00	535 500.00
Production immobilisée		1 552 062.00	
Subventions d'exploitation			
I - Production de l'exercice		1 292 268 823.60	1 312 832 180.00
Achats consommés		1 080 298 037.26	1 135 829 850.26
Services extérieurs et autres services		12 372 415.14	10 958 701.20
II - Consommation de l'exercice		1 092 670 452.40	1 146 788 551.46
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		199 598 371.20	166 043 628.54
Charges de personnel		59 378 329.41	45 434 448.96
Impôts, taxes et versements assimilés		5 071 958.80	1 808 614.64
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	E B E	135 148 082.99	118 800 564.91
Autres produits opérationnels		636 992.15	0.30
Autres charges opérationnelles		2 075 855.98	746 104.94
Dotations aux amortissements et aux provisions		94 536 787.69	82 175 262.10
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		39 172 431.47	35 879 198.17
Produits financiers		28 447.97	
Charges financières		10 494 900.92	109 503.80
VI-RESULTAT FINANCIER		-10 466 452.95	- 109 503.80
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		28 705 978.52	35 769 694.37
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		4 244 229.00	5 220 744.00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 292 934 263.72	1 312 832 180.30
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 268 472 514.20	1 282 283 229.90
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		24 461 749.52	30 548 950.37
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)		108 819.20	1 273 896.9
Eléments extraordinaires (charges)(à préciser)		504 504.00	
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		- 395 684.80	1 273 896.9
X- RESULTAT NET L'EXERCICE		24 066 064.72	31 822 847.34
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
XI- RESULTAT NET DE L'EXERCICE CONSOLIDE (1)		24 066 064.72	31 822 847.34
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe(1)			

Date d'édition: 15/03/20

N° RC : 13 B 0124811-00/30

COMPTE DE RESULTAT

au: 31/12/2017

(Par nature)

EDITION PROVISOIRE

RUBRIQUES	NOTE	Exercice 2017	Exercice 2016
Chiffre d affaires		1 525 820 288.00	1 291 252 261.60
Variation stocks produits finis et en cours		118 329 780.94	- 535 500.00
Production immobilisée			1 552 062.00
Subventions d exploitation			
I - Production de l'exercice		1 644 150 068.94	1 292 268 823.60
Achats consommés		1 382 982 201.77	1 080 298 037.26
Services extérieurs et autres services		24 301 058.80	12 372 415.14
II- Consommation de l'exercice		1 407 283 260.57	1 092 670 452.40
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		236 866 808.37	199 598 371.20
Charges de personnel		67 246 044.22	59 378 329.41
Impôts, taxes et versements assimilés		59 968 505.25	5 071 958.80
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		109 652 258.90	135 148 082.99
Autres produits opérationnels		13 434 236.79	636 992.15
Autres charges opérationnelles		3 870 987.51	2 075 855.98
Dotations aux amortissements et aux provisions		105 919 296.62	94 536 787.69
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		13 296 211.56	39 172 431.47
Produits financiers			28 447.97
Charges financières		14 716 202.69	10 494 900.92
VI-RESULTAT FINANCIER		-14 716 202.69	-10 466 452.95
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-1 419 991.13	28 705 978.52
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		11 047 142.00	4 244 229.00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 657 584 305.73	1 292 934 263.72
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 670 051 438.86	1 268 472 514.20
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-12 467 133.13	24 461 749.52
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)		4 015 219.38	108 819.20
Eléments extraordinaires (charges)(à préciser)			504 504.00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		4 015 219.38	- 395 684.80
X- RESULTAT NET L'EXERCICE		-8 451 913.75	24 066 064.72
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		-8 451 913.75	24 066 064.72
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe(1)			

Date dédition' 15/03/20

N° NIF : 001330012481187
 N° RC : 13 B 0124811-00/30

COMPTE DE RESULTAT
 (Par nature)

au: 31/12/2018
 EDITION PROVISOIRE

RUBRIQUES	NOTE	Exercice 2018	Exercice 2017
Chiffre d affaires		1 544 904 182.50	1 525 820 288.00
Variation stocks produits finis et en cours		10 412 234.27	118 329 780.94
Production immobilisee			
Subventions d exploitation			
I - Production de l'exercice		1 555 316 416.77	1 644 150 068.94
Achats consommés		1 387 164 867.86	1 382 982 201.77
Services extérieurs et autres services		45 984 951.98	24 301 058.80
II- Consommation de l'exercice		1 433 149 819.84	1 407 283 260.57
III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		122 166 596.93	236 866 808.37
Charges de personnel		66 633 745.03	67 246 044.22
Impôts, taxes et versements assimilés		1 697 023.52	59 968 505.25
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		53 835 828.38	109 652 258.90
Autres produits opérationnels		342 179.00	13 434 236.79
Autres charges opérationnelles		1 699 850.15	3 870 987.51
Dotations aux amortissements et aux provisions		89 403 529.54	105 919 296.62
Reprise sur pertes de vateur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		-36 925 372.31	13 296 211.56
Produits financiers		2 326 145.73	
Charges financières		59 401 043.39	14 716 202.69
VI-RESULTAT FINANCIER		-57 074 897.66	-14 716 202.69
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		-94 000 269.97	-1 419 991.13
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		493 093.00	11 047 142.00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 557 984 741.50	1 657 584 305.73
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 652 478 104.47	1 670 051 438.86
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-94 493 362.97	-12 467 133.13
Eléments extraordinaires (produits)(à préciser)		332 905.87	4 015 219.38
Eléments extraordinaires (charges)(à préciser)			
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		332 905.87	4 015 219.38
X- RESULTAT NET L'EXERCICE		-94 160 457.10	-8 451 913.75
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence(1)			
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		-94 160 457.10	-8 451 913.75
Dont part des minoritaires(1)			
Part du groupe(1)			

Date dédition' 15/03/20

نشر نهائي

حساب النتائج
حسب الطبيعة

الفترة من إلى.....

2018	2019	ملاحظة	
1 544 904 182.50	1 581 443 095.35		رقم الأعمال
10 412 234.27	3 044 909.39		تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
			الإنتاج المثبت
			إعانات الاستغلال
1 555 316 416.77	1 584 488 004.74		-1 إنتاج السنة المالية
1 387 164 867.86	1 318 718 100.69		المشتريات المستهلكة
45 984 951.98	11 748 706.90		الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
1 433 149 819.84	1 330 466 807.59		-2 استهلاك السنة المالية
122 166 596.93	254 021 197.15		- 3 القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
66 633 745.03	75 055 347.48		أعباء المستخدمين
1 697 023.52	70 725 178.39		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
53 835 828.38	108 240 671.28		- 4 الفائض الإجمالي عن الاستغلال
342 179.00	1 415 347.46		المنتجات العمليانية الأخرى
1 699 850.15	111 951.84		الأعباء العمليانية الأخرى
89 403 529.54	227 072 987.98		المخصصات للاهتلاكات و المؤونات
			استئناف عن خسائر القيمة و المؤونات
-36 925 372.31	- 117 528 921.08		- 5 النتيجة العمليانية
2 326 145.73	293 287.88		المنتجات المالية
59 401 043.39	78 586 498.91		الأعباء المالية
-57 074 897.66	-78 293 211.03		- 6 النتيجة المالية
-94 000 269.97	- 195 822 132.11		- 7 النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
493 093.00	10 000.00		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
			الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
1 557 984 741.50	1 586 196 640.08		مجموع منتجات الأنشطة العادية
1 652 478 104.47	1 782 028 772.19		مجموع أعباء الأنشطة العادية
-94 493 362.97	- 195 832 132.11		- 8 النتيجة الصافية للأنشطة العادية
332 905.87	388 135.67		العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)
332 905.87	388 135.67		العناصر غير العادية - المنتجات (يطلب بيانها)
-94 160 457.10	- 195 443 996.44		- 9 النتيجة غير العادية
			- 10 النتيجة الصافية للسنة المالية
-94 160 457.10	- 195 443 996.44		حصة الشركات الموضوعة موضع المعادلة في النتيجة الصافية
			- 11 النتيجة الصافية للمجموع المدمج (1)
			ومنها حصة ذوي الأقلية (1)
			حصة المجمع (1)

01/09/20 تاريخ النشر :

لا تستعمل إلا لتقديم الكشوف المالية المدمجة

(1)

BILAN

EDITION PROVISOIRE

ACTIF	Note	Exercice 2016			Exercice 2015
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition(ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Immobilisations corporelles					
Terrains		2 371 284.00		2 371 284.00	2 371 284.00
Bâtiments		426 995.34	171 265.63	255 729.71	316 236.95
Autres immobilisations corporelles		1055 914 432.12	286 636 325.78	769 278 106.34	456 187 230.56
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		1 552 062.00		1 552 062.00	256 728 485.85
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					

ACTIF	Note	Exercice 2018			Exercice 2017
		Brut	Amort-Prov.	Net	Net
ACTIF NON COURANTS					
Ecart d'acquisition(ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles		60 000.00	53 335 937.46	-53 275 937.46	-53 269 937.46
Immobilisations corporelles					
Terrains		2 371 284.00		2 371 284.00	2 371 284.00
Bâtiments		45 994 687.26	3 832 032.80	42 162 654.46	195 222.47
Autres immobilisations corporelles		2043 094 257.72	468 489 643.62	1574 604 614.10	663 677 736.61
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		1 552 062.00		1 552 062.00	242 716 013.69
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		2093 072 290.98	525 657 613.88	1567 414 677.10	855 690 319.31
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		164 654 738.23		164 654 738.23	170 661 600.85
Créances et emplois assimilés					
Clients		160 346 882.60		160 346 882.60	99 218 400.82
Autres débiteurs		975 977 766.23		975 977 766.23	827 948 775.59
Impôts et assimilés		113 227 404.85		113 227 404.85	60 151 999.85
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		71 140 490.48		71 140 490.48	49 060 542.23
TOTAL ACTIF COURANT		1485 347 282.39		1485 347 282.39	1207 041 319.34
TOTAL GENERAL ACTIF <i>Σ 100%</i>		3578 419 573.37	525 657 613.88	3052 761 959.49	2062 731 638.65

Date d'édition' 15/03/20

الميزانية

السنة المالية المعقّلة في

المادة الجبائية
الرقم الجبائي 001330012481187
رقم السجل 13 B 0124811-00/30

الفترة
من: 01/01/2019
إلى: 31/12/2019

نشر نهائي

السنة 2018	السنة 2019			ملاحظة	الأصل
	صافي	إهلاك رصيد	إجمالي		
					أصول غير جارية
					فارق بين الإقتداء-المنتوج الإيجابي أو السلبي
-53 275 937.46	-48 846 630.80	48 906 630.80	60 000.00		تثبيتات معنوية
					تثبيتات عينية
					أراض
2 371 284.00	2 371 284.00		2 371 284.00		مبان
42 162 654.46	38 799 133.86	9 502 429.40	48 301 563.26		تثبيتات عينية أخرى
1574 604 614.10	1345 519 605.72	711 925 729.48	2057 445 335.20		تثبيتات ممنوع إستيثارها
	29 601.16		29 601.16		تثبيتات جري إنجازها
1 552 062.00	1 552 062.00		1 552 062.00		تثبيتات مالية
					سندات موضوعة موضع معاملة
					مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقه بها
					سندات أخرى مثبته
					قروض وأصول مالية أخرى غير جارية
					ضرائب مؤجلة على الأصل
1567 414 677.10	1339 425 055.94	770 334 789.88	2109 759 845.62		مجموع الأصول غير الجارية
					أصول جارية
164 654 738.23	377 045 615.66		377 045 615.66		مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ
					حسابات دائنة واستخدامات معاملة
160 346 882.60	120 044 092.50		120 044 092.50		الزبائن
975 977 766.23	938 596 602.09		938 596 602.09		المدينون الآخرون
113 227 404.85					الضرائب وما شابهها
					حسابات دائنة أخرى واستخدامات معاملة
					الموجودات وما شابهها
71 140 490.48	3 929 702.86		3 929 702.86		الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى
					الخزينة
1485 347 282.39	1439 616 013.11		1439 616 013.11		مجموع الأصول الجارية
3052 761 959.49	2779 041 069.05	770 334 789.88	3549 375 858.73		المجموع العام للأصول

تاريخ النشر : 01/09/20

BILAN

31/12/2016
EDITION PROVISoire

PASSIF	Note	Exercice 2016	Exercice 2015
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		190 000 000.00	40 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves /(Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart déquivalence (1)			
Résultat net /(Résultat net part du groupe /(1))		24 066 064.72	31 822 847.34
Autres capitaux propres -Report à nouveau		69 432 355.61	37 609 508.27
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		283 498 420.33	109 432 355.61
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		682 841 173.62	742 497 847.74
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		682 841 173.62	742 497 847.74
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		116 172 549.93	45 307 868.81
Impôts		13 130 547.59	14 280 422.78
Autres dettes		168 239 363.62	84 203 621.03
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		297 542 461.14	143 791 912.62
TOTAL GENERAL PASSIF		1 263 882 055.09	995 722 115.97

Date dédition' 15/03/20

BILAN

au. 31/12/2017

EDITION PROVISOIRE

PASSIF	Note	Exercice 2017	Exercice 2016
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé		190 000 000.00	190 000 000.00
Primes et réserves /(Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart déquivalence (1)			
Résultat net /(Résultat net part du groupe /(1))		-8 451 913.75	24 066 064.72
Autres capitaux propres -Report à nouveau		93 498 420.33	69 432 355.61
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		275 046 506.58	283 498 420.33
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		1 280 045 463.61	682 841 173.62
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 280 045 463.61	682 841 173.62
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		301 508 036.95	116 172 549.93
Impôts		13 805 745.63	13 130 547.59
Autres dettes		149 276 593.68	168 239 363.62
Trésorerie Passif		43 049 292.20	
TOTAL PASSIFS COURANTS III		507 639 668.46	297 542 461.14
TOTAL GENERAL PASSIF		2 062 731 638.65	1 263 882 055.09

Date dédition' 15/03/20

BILAN

EDITION PROVISOIRE

P A S S I F	Note	Exercice 2018	Exercice 2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		190 000 000.00	190 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves //(Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart déquivalence (1)			
Résultat net //(Résultat net part du groupe //(1))		-94 160 457.10	-8 451 913.75
Autres capitaux propres -Report à nouveau		85 046 506.58	93 498 420.33
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		180 886 049.48	275 046 506.58
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		2 480 657 471.35	1 280 045 463.61
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		2 480 657 471.35	1 280 045 463.61
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		138 452 293.25	301 508 036.95
Impôts		32 021 557.48	13 805 745.63
Autres dettes		207 985 966.25	149 276 593.68
Trésorerie Passif		12 758 621.68	43 049 292.20
TOTAL PASSIFS COURANTS III		391 218 438.66	507 639 668.46
TOTAL GENERAL PASSIF		3 052 761 959.49	2 062 731 638.65

Date dédition' 15/03/20

الميزانية

نشر نهائي

السنة المالية المقفلة في

2018	2019	ملاحظة	الخصوم
190 000 000.00	190 000 000.00		رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم إصداره رأس مال غير مستعان به علاوات واحتياطيات - احتياطيات مدمجة (1) فوارق إعادة التقييم فارق المعادلة (1)
-94 160 457.10	- 195 443 996.44		نتيجة صافية/نتيجة صافية حصة المجمع (1)
85 046 506.58	- 156 477 128.91		رؤوس أموال خاصة أخرى/ترحيل من جديد حصة الشركة المدمجة (1) حصة ذوي الأقلية (1)
180 886 049.48	- 161 921 125.35		المجموع (1)
2 480 657 471.35	2 541 200 342.10		الخصوم غير الجارية قرروض و ديون مالية ضرائب (موجلة و مرصود لها) ديون أخرى غير جارية مؤونات و منتجات ثابتة مسبقا
2 480 657 471.35	2 541 200 342.10		مجموع الخصوم غير الجارية (2)
138 452 293.25	130 075 434.20		الخصوم الجارية موردون وحسابات ملحقه ضرائب ديون أخرى خزينة سلبية
32 021 557.48	42 378 444.41		
207 985 966.25	224 177 801.06		
12 758 621.68	3 130 172.63		
391 218 438.66	399 761 852.30		مجموع الخصوم الجارية (3)
3 052 761 959.49	2 779 041 069.05		مجموع عام للخصوم

تاريخ النشر : 01/09/20

لا تستعمل إلا لتقديم الكشوف المالية المدمجة

(1)